МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности работника организации на основе персонифицированного подхода к управлению

Обучающийся А.А. Дьяченко
(Ф.И.О.) (личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Ф.И.О.)

Тольятти 2024

Аннотация

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию проблемы повышения конкурентоспособности работников организации посредством применения персонифицированного подхода к управлению. В исследовании рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности, а также методы и инструменты управления персоналом, направленные на развитие индивидуальных качеств и компетенций сотрудников. Особое внимание уделено вопросам мотивации, профессионального роста и адаптации работников к изменяющимся условиям внешней среды.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложения.

В первой главе изложены теоретические основы персонифицированного подхода к управлению.

Во второй главе проведен анализ системы управления на примере АНОО СОШ «Сота».

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию повышения конкурентоспособности работника на основе персонифицированного подхода.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования. Результаты исследования могут быть полезны для руководителей и HR-специалистов, занимающихся вопросами управления персоналом и стратегического планирования в организациях различного масштаба и профиля.

Ключевые слова: конкурентоспособность, персонал, эффективности управления, персонифицированный подход.

Оглавление

Введение 4

Глава 1 Теоретические основы персонифицированного подхода к управлению и его влияние на конкурентоспособность работника организации 6

1.1Понятие конкурентоспособности работника в современных условиях 6

1.2 Персонифицированный подход к управлению и его влияние на конкурентоспособность работника 12

Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности на основе персонифицированного подхода предприятия АНОО СОШ «Сота» 26

2.1 Анализ организационно – экономической структуры предприятия 26

2.2 Анализ системы управления персоналом в АНОО СОШ «Сота» 33

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности работника организации на основе персонифицированного подхода к управлению 42

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности работника на основе персонифицированного подхода в организации АНОО СОШ «Сота» 42

3.2 Оценка эффективности проводимых мероприятий по повышению конкурентоспособности работника организации АНОО СОШ «Сота» 49

Заключение 52

Список используемой литературы и используемых источников 54

Приложение А ИПР (индивидуальный план развития) 57

Введение

Проблема повышения конкурентоспособности работников организации приобретает всё большую актуальность в условиях современного рынка труда. Глобализация, технологический прогресс и изменение запросов потребителей требуют от организаций гибкости и адаптивности, что невозможно без высокоэффективного и компетентного персонала. При этом традиционные методы управления персоналом зачастую оказываются недостаточно эффективными для решения новых вызовов, связанных с индивидуальными особенностями сотрудников и меняющейся внешней средой.

В этой связи особую значимость приобретает применение персонифицированного подхода к управлению, который направлен на учет индивидуальных качеств и потребностей каждого работника. Персонификация позволяет разрабатывать стратегии и программы развития, ориентированные на конкретные потребности и сильные стороны сотрудников, что способствует повышению их мотивации, вовлеченности и, соответственно, конкурентоспособности.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в изучении теоретических аспектов конкурентоспособности и анализе существующих методов управления персоналом, направленных на развитие индивидуальных качеств сотрудников. Также целью является разработка практических рекомендаций по внедрению персонифицированных методов управления, способных повысить конкурентоспособность работников и общую эффективность организации.

Основные задачи исследования:

- рассмотреть понятие конкурентоспособности и персонифицированного подхода;
- провести анализ и оценку конкурентоспособности предприятия;

– разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности работника организации.

Актуальность работы обусловлена изменениями на рынке труда, усилением конкуренции среди различных компаний, влиянием технологий и необходимостью мотивации работников, а персонифицированный подход к управлению, является актуальным направлением, который может существенно улучшить результаты как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Объектом исследования является АНОО СОШ «Сота»,

Предметом — методы и инструменты персонификации управления, направленные на повышение конкурентоспособности сотрудников.

Методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом и конкурентоспособности, а также результаты эмпирических исследований и практического опыта российских и международных компаний.

Глава 1 Теоретические основы персонифицированного подхода к управлению и его влияние на конкурентоспособность работника организации

1.1 Понятие конкурентоспособности работника в современных условиях

Современные реалии рынка труда требуют от работников не только определённого набора знаний и навыков, но и способности быстро адаптироваться к изменениям. Конкурентоспособность работника можно рассматривать как его потенциал для достижения высоких результатов работы в условиях высокой конкурентной среды. Это включает в себя не только профессиональные навыки, но и такие личные качества, как креативность, стрессоустойчивость, коммуникативность, а также способность к самоорганизации и критическому мышлению [7].

Конкурентоспособность – это умение объекта или субъекта удовлетворять потребности заинтересованных сторон лучше, чем аналогичные объекты или субъекты.

Конкурентоспособность организации напрямую связана с конкурентоспособностью каждого работника, эта связь представлена на рисунке 1. Чем выше квалификация, мотивация и профессионализм работников, тем эффективнее работает вся компания. Высокий уровень компетенций сотрудников позволяет организации быстрее адаптироваться к изменениям на рынке, внедрять инновации, улучшать качество продукции или услуг и предоставлять клиентам лучший сервис. Всё это, в свою очередь, укрепляет позиции компании на рынке и повышает её конкурентоспособность.

Конкурентоспособность организации и каждого её сотрудника взаимосвязаны, словно части единого механизма. Как невозможно представить успешный автомобиль без исправных деталей, так и сильная компания невозможна без высококвалифицированных и мотивированных сотрудников. Каждый работник вносит свой вклад в общий успех, и именно

от их профессионализма, навыков и стремления к развитию зависит, сможет ли организация оставаться конкурентоспособной на рынке.

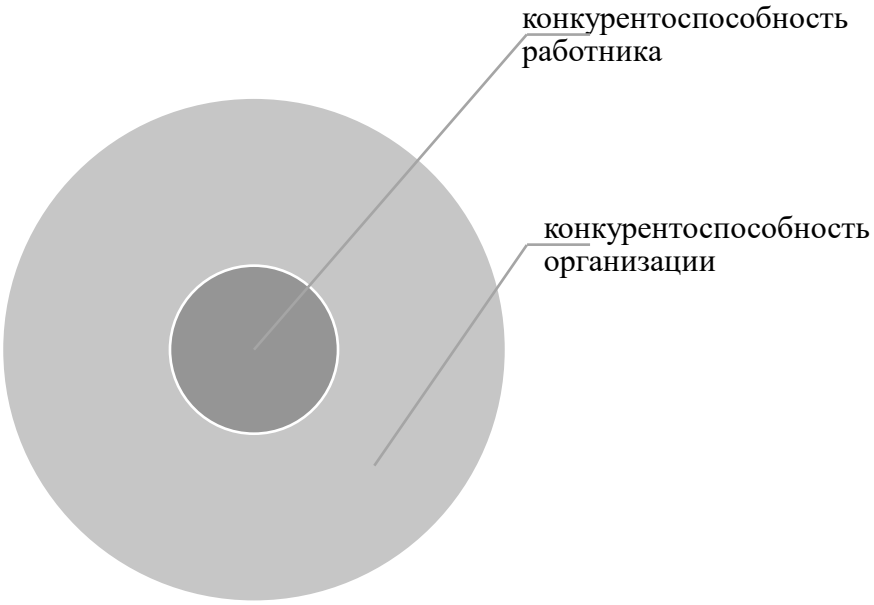

Рисунок 1 – связь конкурентоспособности работника и организации

Конкурентоспособность работника - это его способность удовлетворять потребности работодателей на рынке труда, обеспечивать свою занятость и достойный уровень жизни. В современных условиях конкурентоспособность работника определяется совокупностью его профессиональных, личностных и социальных качеств, а также способностью к адаптации и саморазвитию.

Ключевые факторы конкурентоспособности работника:

- профессиональные компетенции: знания, умения и навыки, необходимые для выполнения конкретной работы;
- личностные качества: мотивация, ответственность, коммуникабельность, лидерские способности и др;
- социальные качества: умение работать в команде, налаживать отношения с коллегами и клиентами;

- адаптивность и саморазвитие: способность быстро усваивать новые знания и навыки, повышать свою квалификацию;
- цифровые навыки: владение современными технологиями, использование их в работе;
- имидж и деловые связи: положительный образ на рынке труда, наличие профессиональных контактов;
- образование и опыт работы: дипломы, сертификаты, практический опыт, подтверждающие квалификацию.

Исследования показывают, что в условиях быстрой смены технологий и рыночных трендов, сотрудники, обладающие высокой само эффективностью и готовностью к обучению, становятся более ценными для организаций. Например, согласно исследованиям компании McKinsey, организации с высокой долей работников, активно развивающих свой потенциал, демонстрируют большую устойчивость к рыночным изменениям и более высокие финансовые результаты [4]. Поэтому для повышения конкурентоспособности работников необходимо учитывать их индивидуальные особенности и потребности, что и предполагает персонифицированный подход к управлению.

Одним из ключевых факторов в рыночной экономике выступает дух соперничества, который существенно влияет на формы хозяйственной деятельности людей и особенно отчетливо выражается в категории конкуренции.

Конкуренция возникает тогда, когда на одном рынке предлагается множество схожих по характеристикам товаров. Сущность конкурентной борьбы заключается в улучшении или удержании позиций предприятия на рынке путем выделения его продукции среди конкурентов либо по соответствию потребностям клиентов, либо по затратам на их удовлетворение. Целью конкуренции является достижение более высокой прибыли.

Конкуренция необходима для существования рынка и служит основой рыночной экономики, позволяя ценам выполнять свои координационные функции и сигнализировать о наличии дефицита или избытка. Без конкуренции рынок не сможет функционировать. Она также контролирует эффективность частных предприятий, стимулируя те из них, кто неэффективно использует доступные ресурсы, покинуть экономическое поле деятельности.

Термин "конкуренция" первоначально перешел в экономическую теорию из повседневной жизни и долгое время означал лишь независимое соперничество между двумя или более лицами [14]. Поведенческий подход к пониманию конкуренции стал доминирующим в экономической литературе. Конкуренция воспринималась как неотъемлемое свойство человеческой натуры, проявляющееся в стремлении к соперничеству, включая экономические действия.

Первым, кто попытался дать четкое определение конкуренции, был шотландский экономист и философ-этик Адам Смит, один из основателей экономической теории как науки. В своем труде "Исследование о богатстве народов" он утверждал, что "конкуренция немедленно возникнет среди покупателей, если предложение сократится, что приведет к росту цен", однако, если предложение чрезмерно велико, цены будут падать пропорционально уровню конкуренции между продавцами, "в зависимости от того, насколько быстро они смогут продать свой товар". Смит отождествлял конкуренцию с "честным соревнованием продавцов за лучшие условия продажи своих товаров" и считал её "невидимой рукой" рынка, то есть рыночными ценами, сформированными под воздействием конкурентных сил [11].

В начале XX века представления о конкуренции и её значении в экономике претерпели изменения. Основной критике подверглась модель совершенной конкуренции, поскольку она фокусировалась исключительно на ценовой конкуренции, не учитывала динамичный характер конкурентной

борьбы и игнорировала влияние научно-технических инноваций и государственного регулирования.

Одним из первых сторонников функционального подхода стал австрийско-американский политолог, социолог и историк экономической мысли Йозеф Шум Петер, который выделил способность конкурентного рынка стимулировать достижения в области научно-технического прогресса как ключевой критерий конкуренции [8].

На современном этапе конкуренция претерпела изменения и уже не является однозначным понятием, принимая различные формы. Современные научные источники предлагают разнообразные подходы и классификационные признаки понятия "конкуренция", которые систематизированы и представлены на рисунке 2.

Рисунок 2 - Классификация конкуренции

Сегодня конкурентоспособность превратилась в одно из важнейших понятий, определяющих успешное функционирование хозяйствующих субъектов на международном рынке. Однако современная экономическая наука пока не предложила единого определения "конкурентоспособности" и

универсальной, наиболее эффективной методики её оценки и формирования. Конкурентные силы выходят далеко за рамки традиционного противостояния участников внутри одной отрасли или сферы промышленности.

Работников обычно оценивают по нескольким критериям, таким как уровень образования и профессионализм, а также состояние здоровья. По мнению В.Н. Белкина, оценивается не только трудовая способность, но и реальные физические и психические возможности человека, включающие запасы мышечной, нервной и умственной энергии. Автор подчеркивает, что наличие определенных характеристик делает человека пригодным для выполнения конкретной работы [1]. Таким образом, каждый сотрудник уникален своими способностями, которые затем используются в трудовой деятельности. Значение конкурентоспособности работника представлено на рисунке 3.

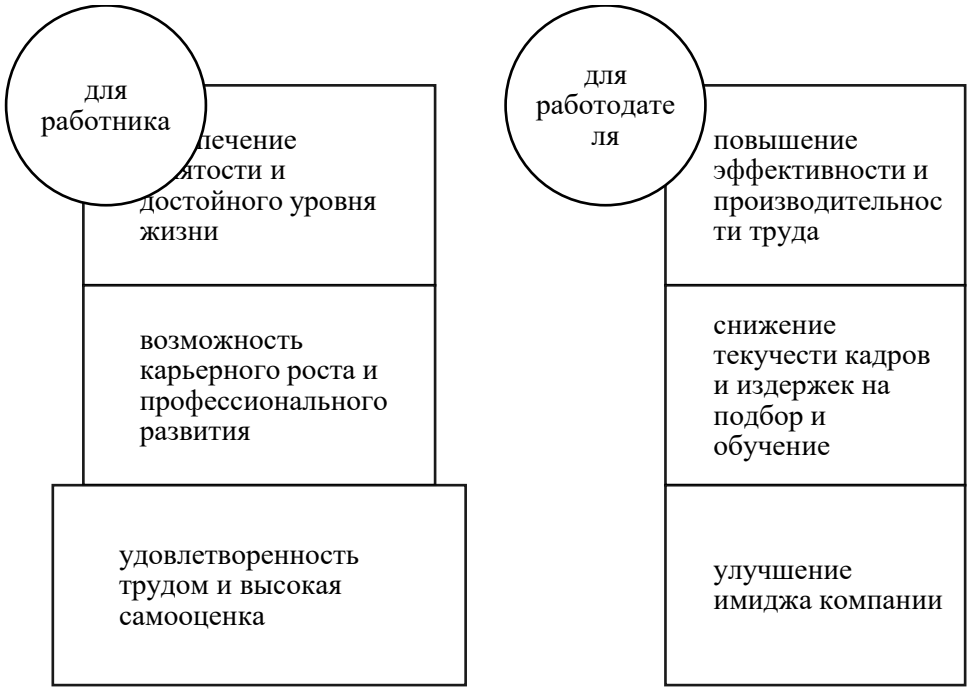

Рисунок 3 – Значение конкурентоспособности работника

Понятия "работник" и "рабочая сила" имеют общие черты, заключающиеся в том, что оба термина часто описывают экономически

активное население или человеческие ресурсы для труда, охватывающие различные категории населения. Как до Маркса, так и после него, эти термины применялись к разным группам людей [11]. Сегодня общепризнанно, что экономически активное население составляет реальную рабочую силу. В большинстве стран в экономической теории и статистике работники и рабочая сила рассматриваются как экономически активное население [10]. Исходя из этого, мы можем определить работников как экономически активную часть населения, обладающую определенными количественными и качественными характеристиками, необходимыми для производства товаров и оказания услуг.

Конкурентоспособность специалиста определяется его ресурсами и требует активной позиции в условиях конкуренции на рынке труда [8], что необходимо для поддержания баланса между спросом и предложением. Специалисты с высокими квалификациями, обладающие конкурентными преимуществами и готовностью к обучению, всегда будут пользоваться спросом у работодателей. Следовательно, конкуренция на рынке труда представляет собой процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения успеха или иных целей в борьбе с соперниками. Конкурентоспособность работников обеспечивает соответствие данного "товара" спросу и определяет вероятность выбора именно этого кандидата среди прочих на рынке.

1.2 Персонифицированный подход к управлению и его влияние на конкурентоспособность работника

Персонифицированный подход к управлению работниками основывается на принципе единичности каждого сотрудника и потребности в индивидуализированном подходе к управлению его карьерой. В отличие от традиционных методов, где основное внимание уделяется общим

показателям и стандартам, персонифицированный подход фокусируется на интересах, мотивациях и целях отдельных сотрудников.

Персонифицированный подход к развитию сотрудников имеет ряд преимуществ.

Во-первых, он позволяет учитывать индивидуальные потребности и особенности каждого сотрудника, что способствует повышению его мотивации и увлеченности работой.

Во-вторых, такой подход позволяет развивать уникальные способности и таланты сотрудников, что в свою очередь повышает их эффективность и профессиональный уровень. Наконец, персонифицированный подход к развитию сотрудников способствует укреплению командного духа и повышению конкурентоспособности организации в целом.

Голландский исследователь W.Schaufeli сказал: «Позитивное, приносящее удовлетворение, связанное с работой состояние души, которое характеризуется энергичностью, преданностью и поглощённостью» [25].

Энтузиазм в профессиональной сфере — это стойкое психоэмоциональное состояние наивысшего вдохновения, воодушевления, интеллектуального взлёта, душевного подъёма. Оно толкает человека на активные действия для достижения сложных целей без принуждения и дополнительных стимулов [19].

Данное определение хорошо отражает суть энтузиазма в профессиональной сфере. Энтузиазм действительно проявляется через энергию, приверженность и погружённость в работу, что создаёт позитивное отношение к своим обязанностям и способствует достижению высоких результатов. Такое состояние души помогает человеку получать удовольствие от своей деятельности и чувствовать себя более удовлетворённым.

Энтузиазм в трудовой деятельности играет очень важную роль и имеет ряд как положительных, так и отрицательных аспектов, которые представлены на рисунке 4.

Рисунок 4 – Аспекты энтузиазма в трудовой деятельности

На рисунке мы видим, что положительных аспектов больше. Рассмотрим все аспекты подробнее.

Улучшение продуктивности - когда человек работает с энтузиазмом, он часто быстрее справляется с задачами и достигает лучших результатов. Он также склонен проявлять инициативу и предлагать новые идеи для улучшения процессов.

Создание позитивной атмосферы – сотрудник, наполненный энтузиазмом может вдохновлять коллег своим настроем, что создает благоприятную рабочую атмосферу. В коллективе это может способствовать повышению общей производительности команды.

Развитие креативности. Люди, работающие с энтузиазмом, чаще склонны к творческому подходу и поиску нестандартных решений проблем. Они не боятся экспериментировать и выходить за рамки привычного. Как говорил Джордж Лоис «Творчество может решить практически любую проблему. Творческий порыв, победа оригинального над привычным, они могут преодолеть что угодно» [16].

Снижение стресса. Работа с энтузиазмом делает трудовые процессы менее напряженными, поскольку человек воспринимает их как нечто интересное и увлекательное. Это снижает уровень стресса и повышает удовлетворенность работой.

Как и в любой деятельности энтузиазм имеет и отрицательные аспекты.

Перегрузка и выгорание. Чрезмерный энтузиазм иногда приводит к тому, что человек берет на себя слишком много обязанностей или работает сверхурочно без должного отдыха. Это может привести к физическому и эмоциональному истощению (выгоранию).

Непоследовательность. У некоторых людей возникает временный энтузиазм, который быстро исчезает, когда задача требует долгой концентрации и упорства.

Ожидания выше реальности. Если энтузиазм чрезмерно велик, у сотрудника могут возникнуть нереалистичные ожидания относительно своих возможностей или успеха проекта. Это иногда ведет к разочарованию при столкновении с реальностью.

Важно отметить, что успешная реализация персонифицированного подхода к развитию сотрудников требует от компании не только финансовых ресурсов, но и профессионального подхода со стороны руководства. Руководители компаний должны иметь понимание о том, какие конкретно навыки, знания и способности необходимы для развития каждого сотрудника, и обеспечивать им соответствующее обучение и поддержку [20]. Также, руководители должны поддерживать и поощрять индивидуальные инициативы сотрудников, что способствует их личностному росту и развитию.

Индивидуальная оценка и развитие: такой подход позволяет создавать персонализированные профили компетенций, которые служат основой для дальнейшего обучения и развития. Это может включать использование инструментов самооценки, анкетирования и специализированного

тестирования, позволяющих определить сильные и слабые стороны каждого работника.

Персонализированные программы обучения: программы повышения квалификации, которые учитывают индивидуальные карьерные траектории и потребности, способствуют повышению вовлеченности работников и улучшению их производительности. Обучение может включать как традиционные формы (курсы, семинары), так и инновационные методы (онлайн-курсы, менторство).

Гибкие формы занятости: с учетом современных тенденций к удаленной работе и гибкому графику, такие практики не только увеличивают удовлетворенность работников, но и приводят к снижению уровня стресса. Гибкость в рабочем времени и пространстве позволяет работникам лучше балансировать рабочие и личные обязанности, что в свою очередь повышает их производительность.

Мотивация на основе личных целей: системы мотивации, основанные на учете личных амбиций и целей, способствуют не только увеличению производительности, но и созданию здоровой атмосферы в коллективе. Важно учитывать индивидуальные предпочтения в виде бонусов, карьерного роста и нематериальных поощрений.

Также важными элементами конкурентоспособности работника являются его способности к обучению, адаптивность, креативность, коммуникативные навыки, а также умение работать в коллективе и эффективно решать проблемы. Такие качества помогают работнику успешно справляться с поставленными задачами, быстро адаптироваться к изменениям в рабочей среде и развиваться профессионально. Работники, обладающие не только необходимыми компетенциями, но и дополнительными навыками и качествами, обычно являются более конкурентоспособными на рынке труда.

Каждый сотрудник обладает индивидуальными конкурентными преимуществами, которые представлены на рисунке 5.

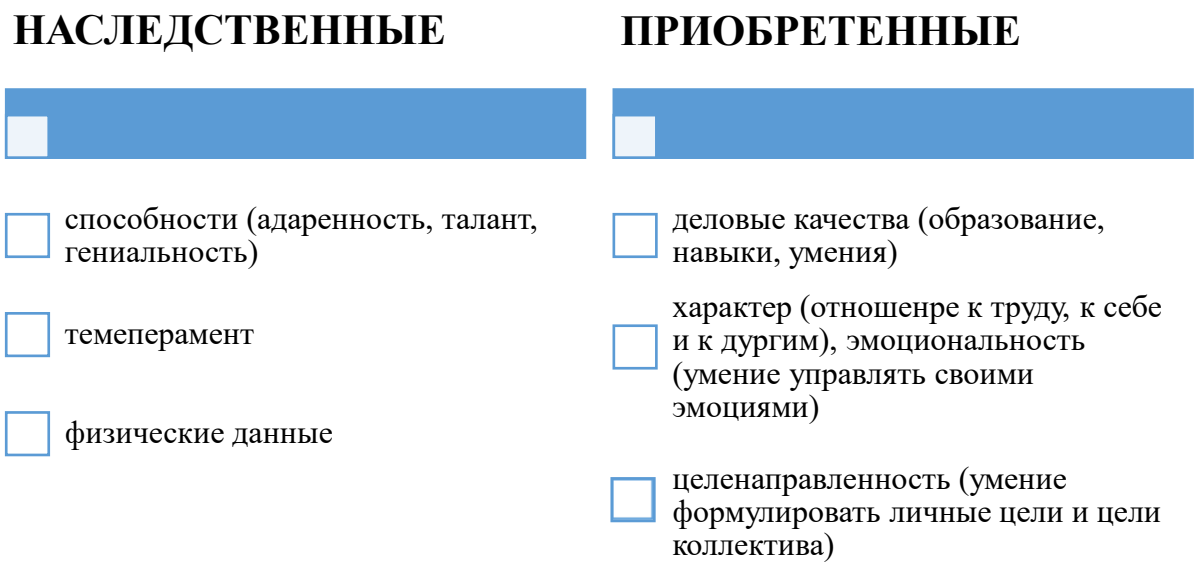

Рисунок 5 - Индивидуальные конкурентные преимущества персонала

Повышением конкурентоспособности должны заниматься не только работодатели, но и государство, ведь подготовка кадров, эффективность предприятий и общее состояние экономики страны тесно связаны друг с другом.

Таким образом, заинтересованность в постоянном повышении квалификации, навыков и уровня образования работников выходит за рамки интересов отдельных компаний и затрагивает гораздо большее число сторон.

Увеличение числа высококвалифицированных специалистов возможно через воспитание, мотивацию и повышение престижа дефицитных профессий.

Важно отметить, что в странах с быстрым развитием и высоким уровнем научно-технического прогресса требования к сотрудникам возрастают, поэтому они вынуждены тратить больше времени, усилий и средств на профессиональное обучение и повышение квалификации. В государствах с низким уровнем жизни ситуация противоположная: базового образования часто бывает достаточно для удовлетворения потребностей работодателей, а расходы на обучение остаются минимальными. В таких случаях ответственность за мотивацию к повышению конкурентоспособности ложится главным образом на государство.

Конкурентоспособность сотрудников является неотъемлемой частью общей конкурентоспособности персонала организации. Качества, обеспечивающие конкурентоспособность персонала. Если рассматривать конкурентоспособность персонала как способность сотрудников организации достигать её целей в условиях конкуренции с персоналом других организаций, то первое важное качество, определяющее эту способность, — это целеустремлённость, то есть осознанная активность, направленная на достижение поставленных целей. Целеустремлённость — это качество, позволяющее сотруднику добиваться целей даже в условиях противодействия со стороны сотрудников конкурирующих организаций, чьи интересы и цели могут прямо противоречить интересам его собственной организации [9]. В этом контексте целеустремлённость означает способность преодолевать трудности на пути к достижению целей.

Второе качество, влияющее на конкурентоспособность персонала — мотивация к достижению целей. Мотивация подразумевает внутренние стимулы, побуждающие человека к определённой деятельности и достижению конкретных результатов. Мотивация обеспечивает высокую производительность, приверженность к работе и мотивацию сотрудников к улучшению своих навыков и повышению уровня их работы.

Представим двух специалистов одной профессии. Один из них имеет высокую мотивацию к достижению цели, стремится развиваться, учиться новому и добиваться высоких результатов. Другой же выполняет свою работу "по инерции", не проявляет инициативы и довольствуется минимальными требованиями. Очевидно, что первый специалист будет более востребован на рынке труда и сможет предложить больше пользы своему работодателю.

Но у каждого человека свой тип мотивации. Типы мотивации — это различные способы побуждения человека к действию или деятельности [8]. Разные типы мотивации влияют на то, каким образом человек решает

поставленные перед собой задачи, какие цели ставит и как их достигает. На рисунке 6 представлены типы мотивации (рисунок 6).

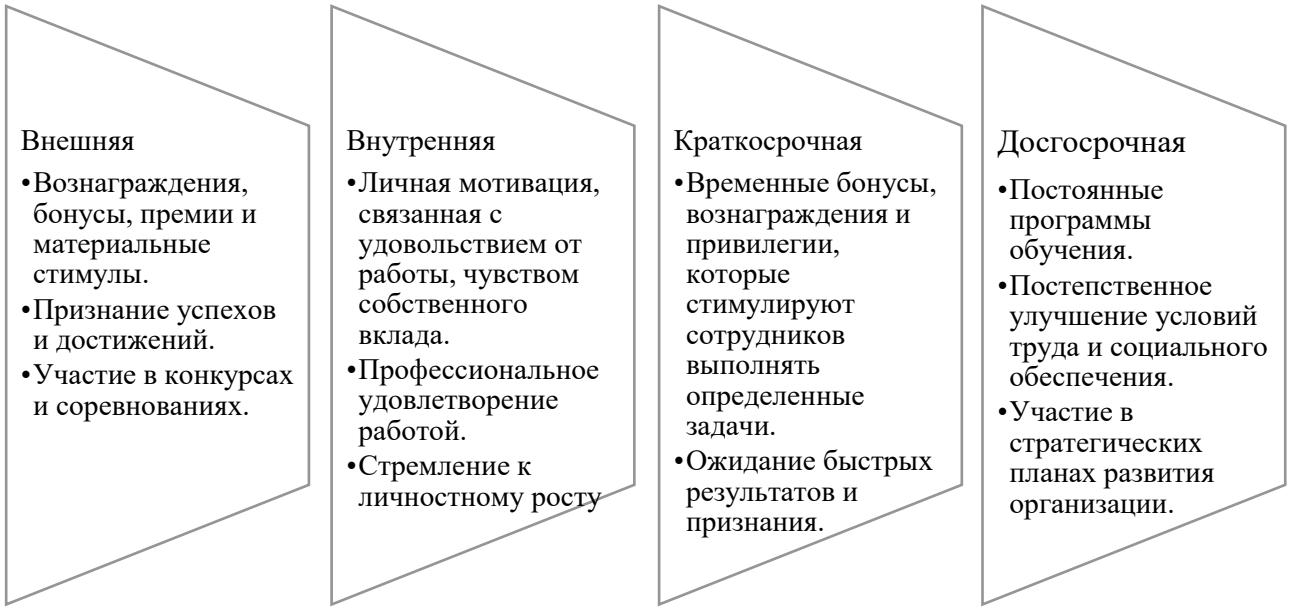

Рисунок 6 – Типы мотивации

Уровень мотивации определяет степень целеустремлённости сотрудников, а также их способность сознательно концентрироваться на достижении целей, несмотря на возникающие препятствия [21].

Мотивация к достижению целей действительно является одним из ключевых качеств, которое напрямую влияет на конкурентоспособность персонала. Рассмотрим подробнее, почему это так важно:

Высокая производительность. Мотивированные сотрудники стремятся достигать поставленных целей, что зачастую выражается в высокой производительности труда. Они проявляют инициативу, стараются выполнять свои обязанности качественно и в срок, что положительно сказывается на результатах работы всей организации [16].

Гибкость и адаптивность. Целеустремленные люди легче адаптируются к изменениям в рабочей среде. Они быстро реагируют на новые вызовы, готовы к внедрению инноваций и изменению подходов к решению задач. Такая гибкость особенно важна в условиях динамично меняющегося рынка.

Инновационность мышления. Ориентированность на результат стимулирует работников искать новые подходы и решения, что способствует внедрению инновационных идей и технологий в рабочий процесс. Это повышает конкурентоспособность как самого сотрудника, так и компании в целом.

Таким образом, целеустремлённость является результатом мотивации, а мотивация — причиной целеустремлённости.

Необходимо, чтобы с повышением своей конкурентоспособности сотрудник замечал положительные изменения как на работе, так и в личной жизни; иначе у него может возникнуть желание сменить рабочее место. Утрата квалифицированного специалиста, особенно если компания инвестировала в него время, усилия и ресурсы, является нежелательным сценарием, приводящим к значительным потерям и негативным последствиям.

Т.Г. Озерникова считает, что повышение конкурентоспособности сотрудников для организации не является самоцелью, а средством достижения её стратегических задач. О.И. Иванов и М.М. Найми полагают, что повысить конкурентоспособность организации можно только путём увеличения конкурентоспособности её работников: развивая их трудовой потенциал и формируя необходимые компетенции, соответствующие требованиям производственных и управленческих процессов [7].

Персонифицированный подход к управлению непосредственно влияет на конкурентоспособность работников. Например, компании, внедряющие такие стратегии, как Google и IBM, отметили повышение уровня вовлеченности сотрудников и, как следствие, рост производительности труда [5]. Исследования показывают, что индивидуализированные подходы к обучению и развитию позволяют работникам легче и быстрее осваивать новые технологии и методологии, что в условиях быстрого изменения рынка становится решающе важным.

Эффективность данного подхода иллюстрируется кейсами организаций, которые начали применять персонализированные программы. Например, в

компании SAP внедрение персонифицированного подхода привело к увеличению уровня удовлетворенности работников на 20% и снижению текучести кадров, что в свою очередь отражается на производительности и инновационной активности компании [3].

Подводя итог, можно сказать, что для успешной работы любой компании крайне важно уделять внимание индивидуальным способностям каждого сотрудника. Ведь каждый человек обладает уникальным набором знаний, умений и талантов, которые могут стать мощным ресурсом для достижения общих целей организации. Учет этих особенностей позволяет максимально эффективно распределить задачи, улучшить командную работу и повысить производительность. Кроме того, признание и поддержка индивидуальных способностей сотрудников способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы, где люди чувствуют себя ценными и мотивированными. Это, в свою очередь, ведет к повышению лояльности, снижению текучести кадров и укреплению корпоративной культуры.

В условиях современных экономических реалий и стремительного изменения требований к квалификации работников, персонифицированный подход к управлению персоналом становится ключевым инструментом для повышения конкурентоспособности сотрудников. Этот подход подразумевает индивидуализацию процессов управления, что позволяет более точно учитывать уникальные характеристики, потребности и мотивации каждого работника.

Каждое производство должно создавать внутреннюю систему обучения, которая включает не только повышение квалификации, но и личностное развитие. Образование каждого сотрудника должно быть непрерывным: оно начинается в школе, продолжается в учебном заведении, где приобретается профессия, и на рабочем месте, где процесс самосовершенствования никогда не прекращается. Только в условиях такой динамики работник может сохранять свою конкурентоспособность в современной рыночной экономике.

Анализ мирового и отечественного опыта наглядно показывает, что на сегодняшний день универсальная или идеальная система профессионального образования ещё не разработана. В каждой стране и на каждом предприятии существуют свои уникальные подходы к подготовке кадров, которые заметно отличаются друг от друга по множеству параметров: содержанию программ, длительности обучения и, что особенно важно, уровню получаемого профессионального образования [6]. Эти отличия объясняются разнообразием национальных особенностей, культурных традиций, экономических условий и специфических требований локальных рынков труда. Такой индивидуальный подход отражает адаптацию образовательных систем к особенностям региона и текущих вызовов, стоящих перед бизнесом и обществом.

Рассмотрим основные методы (шаги), способствующие повышению конкурентоспособности работников через призму персонифицированного управления.

Индивидуальный анализ компетенций.

Первым шагом к реализации персонифицированного подхода является проведение индивидуального анализа компетенций работников. Этот процесс включает в себя:

- оценку профессиональных навыков: использование различных методов оценки (тестирование, аттестация, оценка 360 градусов) для определения текущего уровня компетенций каждого сотрудника [18];
- выявление потребностей в обучении: на основе полученных данных разрабатываются индивидуальные планы обучения и развития, учитывающие слабые и сильные стороны работников;
- персонализированные программы обучения.

Следующим методом является создание персонализированных программ обучения и развития. Это может включать:

– индивидуальные тренинги и курсы: разработка специализированных курсов, соответствующих потребностям конкретного работника;
– менторство и коучинг: назначение опытных сотрудников в качестве менторов для передачи знаний и навыков, что способствует более глубокому пониманию профессиональных задач.

Гибкие системы мотивации

Гибкие системы мотивации играют важную роль в повышении конкурентоспособности работников. В рамках персонифицированного подхода можно применять следующие методы:

– индивидуальные бонусные схемы: разработка систем вознаграждения, учитывающих достижения и вклад каждого работника в общий результат;
– учет личных целей: применение мотивационных программ, которые учитывают личные карьерные цели и амбиции сотрудников.

Итак, повышение конкурентоспособности и поддержание мотивации к постоянному обучению играют ключевую роль в увеличении эффективности предприятия, что, в свою очередь, оказывает положительное воздействие на экономику государства и улучшает качество жизни работников [5, с. 74].

Т.Г. Озерникова отмечает, что улучшение конкурентоспособности способствует снижению уровня безработицы, уменьшает социальную напряжённость в трудовых коллективах и повышает общий уровень жизни [8]. Автор акцентирует внимание на тесной связи между экономическим благополучием государства и степенью мотивации граждан к труду и профессиональному росту. Повышая свою конкурентоспособность, сотрудники начинают чувствовать себя более уверенно, поскольку это приводит к увеличению их доходов, ощущению востребованности на рынке труда и уверенности в своём будущем.

Регулярная обратная связь

Регулярная обратная связь является важным элементом персонифицированного управления:

- периодические оценки производительности: проведение регулярных встреч с работниками для обсуждения их успехов и областей для улучшения;
- формирование культуры открытости: создание среды, в которой работники могут свободно делиться своими мнениями и предложениями по улучшению рабочих процессов.

Использование технологий

Современные технологии могут значительно упростить внедрение персонифицированного подхода:

- системы управления обучением (LMS): использование платформ для онлайн-обучения, позволяющих создавать индивидуальные учебные траектории;
- аналитические инструменты: применение аналитики данных для мониторинга эффективности программ обучения и развития, а также для оценки уровня удовлетворенности работников.

Оценка эффективности подхода

Для оценки эффективности внедренного персонифицированного подхода необходимо:

- мониторинг ключевых показателей: анализ таких метрик, как текучесть кадров, уровень вовлеченности и производительности работников;
- обратная связь от сотрудников: проведение опросов и интервью для получения мнений работников о внедренных изменениях и их влиянии на профессиональное развитие [14].

Применение методов повышения конкурентоспособности работников на основе персонифицированного подхода к управлению позволяет создать более эффективную и мотивированную команду. Индивидуализация процессов управления способствует не только профессиональному росту

сотрудников, но и улучшению общей атмосферы в организации, что в конечном итоге приводит к повышению конкурентоспособности самой компании на рынке труда.

Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности на основе персонифицированного подхода предприятия АНОО СОШ «Сота»

2.1 Анализ организационно – экономической структуры предприятия

Полное название: автономная некоммерческая образовательная организация средняя общеобразовательная школа «Сота».

Школа предоставляет образовательные услуги в рамках среднего общего образования, а также дополнительного образования детей и взрослых.

Краткая характеристика основной продукции (услуг): школа предоставляет образовательные услуги в рамках среднего общего образования, а также дополнительного образования детей и взрослых.

Цель и задачи: АНОО СОШ «Сота» является некоммерческой организацией, то есть извлечение прибыли для неё не является основной целью.

Миссия: создание условий для получения учащимися современного, качественного образования международного уровня в психологически безопасной и дружелюбной среде.

Принципы работы: в основе концепции школы лежит идея формирования гармонично развитой и самостоятельной личности, способной принимать решения и нести за них ответственность. Для этого применяются современные методики и технологии, сочетая их с лучшими традициями классической школы.

Стратегия: школа создаёт новую форму в передаче знаний и их получении, которая полностью соответствует запросам современного общества. [3]

АНОО СОШ "Сота", как и большинство подобных организаций, имеет плоскую иерархическую структуру, где директор отвечает за всю школу, а заместители директора и менеджеры выполняют отдельные функции,

касающиеся учебных программ, финансовой отчетности и взаимодействия с родителями. Все сотрудники подчиняются непосредственно директору, что облегчает контроль и оперативное принятие решений. Организационная структура АНОО СОШ «Сота» представлена на рисунке 7.

Рисунок 7 – Организационная структура АНОО СОШ «Сота»

Основные обязанности руководителей организации.

Директор по цифровой трансформации:

- внедрение цифровых технологий в образовательную сферу;
- оптимизация процессов и процедур для повышения эффективности;
- обеспечение интеграции информационных систем в повседневную деятельность школы;
- поддержка перехода на цифровые платформы для хранения и обработки информации.

Директорат по развитию:

- определение направлений развития школы;
- планирование и реализация стратегий для повышения конкурентоспособности школы;
- проведение маркетинговых исследований и изучение рынка;
- разработка и внедрение программ повышения конкурентоспособности сотрудников.

Технический директор:

- ответственность за техническое обслуживание и модернизацию оборудования;
- контроль за исправлением неполадок и сбоев;
- работа с подрядчиками и поставщиками;
- надзор за соблюдением стандартов безопасности и технической готовности.

Финансовый директор:

- управление бюджетом школы;
- распределение финансовых ресурсов;
- анализ финансового состояния школы и прогнозирование будущих расходов;
- подготовка финансовой отчетности и взаимодействие с аудиторами.

Заместитель директора по учебно-воспроизводственному развитию начальной школы:

- набор и отбор персонала для дошкольных программ;
- координация образовательных программ для младшей возрастной группы;
- организация и контроль за реализацией образовательных стандартов;
- мониторинг и оценка качества обучения детей младшего возраста.

Заместитель директора по учебно-воспроизводственному развитию основной школы:

- формирование и управление образовательными программами для старшей школы;
- выбор и назначение преподавателей, участвующих в программах среднего и старшего уровней образования;
- оценка и мониторинг качества преподавания на всех уровнях школы;
- разработка стратегий по улучшению успеваемости и повышению конкурентоспособности учащихся.

Менеджер дополнительного образования:

- курирование программ дополнительного образования;
- распространение информации о предлагаемых курсах и тренингах;
- консультация и поддержка обучающихся в выборе курсов;
- привлечение внешних экспертов и поставщиков образовательных услуг.

Заместитель-директор по общим вопросам:

- администрация ежедневных операций школы;
- решение вопросов логистики, снабжения и распределения ресурсов;
- координация взаимодействия с внешними организациями;
- организация закупок и управление снабжением.

Административный менеджер:

- помощь руководителю в решении административных задач;
- общая поддержка руководства в вопросах управления персоналом и операционной деятельностью;
- взаимодействие с внешним миром и партнерами.

Эти должности предполагают широкую область ответственности и включают в себя важные аспекты управления и развития школы, такие как цифровая трансформация, финансовая стабильность, техническое сопровождение, управление обучением и взаимодействие с внешним окружением.

Структурных подразделений АНОО СОШ «Сота» не имеет. Отказываясь от создания структурных разделов, предприятие делает ставку на гибкость, простоту и снижение административных затрат. Она полагается на инициативу и автономность сотрудников, а также на внешние ресурсы для выполнения менее важных задач. Однако это решение сопряжено с рисками, такими как высокая нагрузка на персонал, недостаток узкой специализации, возможные конфликты и сложности с расширением бизнеса.

С целью исследования экономического потенциала АНОО СОШ «Сота» необходимо провести экономический анализ показателей её развития. Основные экономические показатели образовательного учреждения, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности АНОО СОШ «Сота» за 2021-2023гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022 гг.		2022-2023 гг.	
				Абс. отклонение	Темп прироста	Абс. отклонение	Темп прироста
Выручка, т. р.	26 783	40 071	52546	13288	49,61%	12475	31,13%
Себестоимость продаж, т. р.	31 166	40 223	56986	9057	29,06%	16763	41,68%
Валовая прибыль (убыток), т. р.	-4 383	-152000	4040000	-10617	242,2%	-3888000	-2557,89%.
Управленческие расходы, т. р.	4 355	4 383	4 355	28	0,64%	-28	-0,63%
Коммерческие расходы, т. р.	29 128 969	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	-4383	-152000	-8795	-147617	3367,9%	143205	-94,21%
Чистая прибыль, т. р. (убыток)	-4411	131400	549411	135811	-3078,9%	418011	318,1%
Основные средства, тыс. р.	301 138	316 424	321 789	286286	95,06%	5365	1,69%
Оборотные активы, тыс. руб.	-	34 248	23 697 000	-	-	23662752	69092,3%
Численность ППП, чел.	-	-	-	-	-	-	-
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	955000	677000	-	-278000	-29,1%	-	-
Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)	-	-	-	-	-	-	-

Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	-	-	-	-	-	-	-
Фондоотдача (стр1/стр8)	0,088	0,126	0,163	0,038	43,1%	0,037	29,3

Продолжение таблицы 1

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022 гг.		2022-2023 гг.	
				Абс. отклонение	Темп прироста	Абс. отклонение	Темп прироста
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	-	1,170	0,002	-	-	-1,168	-99,8%
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	- 16,36 %	- 379,32 %	- 16,73%	-362,96	2218,5	-1293,68	341,05
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-0,01%	-	-	-	-	-	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	1 088, 91797 035	-	-	-	-	-	-

Анализируя таблицу, видно, что организация переживает не лучшие времена. На рисунке 8 представлено изменение валовой прибыли организации.

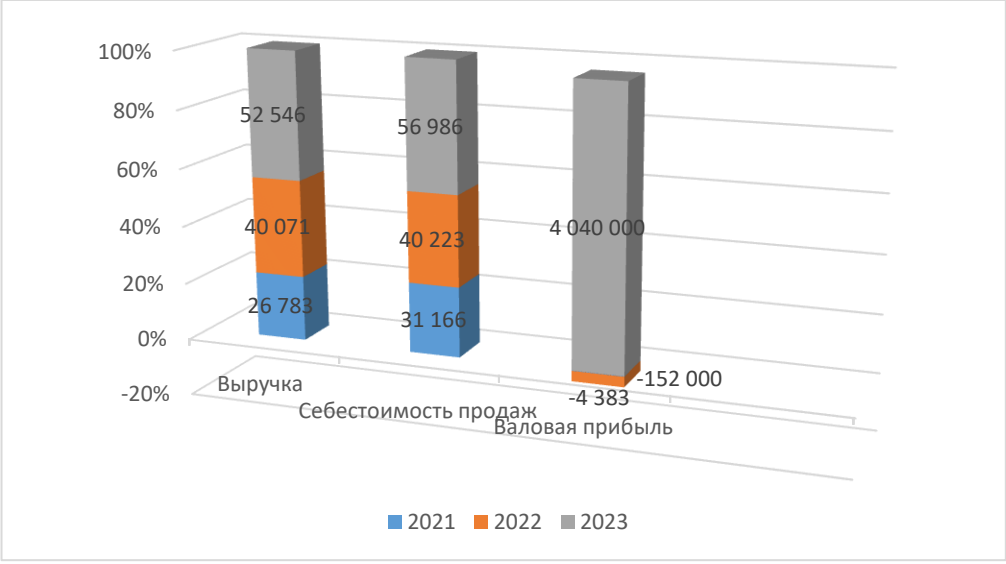

Рисунок 8 – Изменение валовой прибыли АНОО СОШ «Сота»

Анализ данных за 2021-2023 годы показывает значительные колебания выручки, себестоимости и валовой прибыли, что может свидетельствовать о нестабильной экономической ситуации и кризисе ликвидности.

2021 год.

Выручка составила 26783 рубля, а себестоимость - 31166 рублей. Валовая прибыль - 4 838 рублей. Это указывает на небольшом доходе от деятельности, но еще сохраняется положительный баланс.

2022 год.

В 2022 году выручка увеличилась до 40071 рубля, но себестоимость поднялась до 40223 рублей. Валовая прибыль осталась отрицательной - 152000 рублей. Эта тенденция указывает на снижение рентабельности и возможной потере клиентов.

2023 год.

2023 год - выручка достигла 52546 рублей, а себестоимость возросла до 56986 рублей. Валовая прибыль оказалась рекордной в 2023 году 4040000 рублей. Однако это значительное снижение выручки и увеличение затрат, что могло произойти из-за кризиса ликвидности ключевых клиентов.

Динамика выручки/себестоимости и прибыли показывает нестабильность и возможное ухудшение экономических показателей. Это может указывать на сложности с управлением финансовыми средствами, снижении качества продукции или утрате ключевых клиентов. Подобные тенденции обычно сопровождаются проблемами с ликвидностью, снижением конкурентоспособности и уменьшенной эффективностью операций.

2.2 Анализ системы управления персоналом в АНОО СОШ «Сота»

АНОО СОШ «Сота» представляет собой автономную некоммерческую образовательную организацию, что накладывает определенные ограничения на структуру и методы управления персоналом. Тем не менее, школа должна обеспечивать высокие стандарты образования, поддерживая мотивацию и

профессиональный рост своих сотрудников. Рассмотрим ключевые элементы системы управления персоналом, выявленные в ходе анализа.

Школа привлекает сотрудников через открытые конкурсы, объявления в местных СМИ и образовательные порталы. Основное внимание уделяется опыту работы в образовании, профессиональным навыкам и личностным качествам, соответствующим философии школы. Процесс отбора включает собеседования, проверку документов и рекомендаций, а также прохождение вводных курсов и тренингов.

АНООО «Сота» прилагает усилия для удержания ценных сотрудников, предлагая бонусы, премии и дополнительные привилегии. Например, школа предоставляет возможность участия в конференциях, курсах повышения квалификации и тренингах, а также организует регулярные встречи для обсуждения успехов и проблем. Руководство также стремится к созданию комфортной рабочей среды, поддерживающей высокий уровень мотивации и вовлеченности.

Система мотивации и вознаграждения в организации включает комплексную систему мотивации, включающую материальные и нематериальные поощрения:

- зарплата и бонусы: ежегодные премии и надбавки зависят от эффективности работы, успеваемости учеников и вклада в школьную жизнь;
- социальные льготы: включают медицинское страхование, доступ к спортивным клубам, участие в мероприятиях и программах, направленных на укрепление здоровья и благополучия сотрудников;
- признание и награды: организация регулярно проводит церемонии награждения лучших сотрудников, публикует их имена на сайте школы и в школьных изданиях, что усиливает чувство гордости и привязанности к школе;

– неофициальные знаки признания: поздравления, благодарственные письма и публичное признание за вклад сотрудников также играют важную роль в поддержании морального духа.

Ключевым показателем эффективности работы сотрудников является анализ показателей производительности и качества работы. Концепции оценки трудовой деятельности показаны на графике ниже (рисунок 9). На основе анализа этих показателей делаются выводы о том, насколько успешно или неуспешно работает кадровый отдел, а также определяются области, в которых необходимы улучшения. Важно оценивать не только общие показатели эффективности работы коллектива, но и вклад каждого отдельного сотрудника.

Рисунок 9 – Оценка уровня эффективности трудовой деятельности коллектива

Структура персонала организации — это совокупность групп сотрудников, объединённых по определённому признаку. Например, полу, возрасту, образованию, трудовым функциям, стажу и т.д.[3].

Чтобы определить обеспеченность учреждения трудовыми кадрами, следует провести анализ по демографическим характеристикам (пол), уровню образования, по квалификационной категории. Для этого необходимо провести анализ по качественному составу, результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Качественный состав трудовых ресурсов АНОО СОШ «Сота»

Структура педагогического персонала по половому признаку							
Наименование показателя	2021	2022	Изменение		2023	Изменение	
			Абс.чел	%		Абс.чел	%
Мужчины	11	11	0	0	11	0	0
Женщины	29	27	-2	-6.8	30	3	11.11
Всего	40	38	-2	-5	41	3	7.8
Структура педагогического персонала по уровню образования							
Среднее профессиональное	2	2	0	0	3	1	50
Высшее профессиональное	38	36	-2	-5.2	38	2	5,55
Структура педагогического персонала по квалификационной категории							
Не имеет	27	26	-1	-3.7	27	1	3.8
Соответствие	9	8	-1	-11.11	9	1	12.5
Первая	2	2	0	0	3	0	0
Высшая	2	2	0	0	2	0	0

Численность мужчин остается стабильной, а численность женщин в 2023 году увеличилась на 11.11% по сравнению с 2022 годом. Женщины составляют значительную долю коллектива – около 26%, что характерно для школ.

В 2023-м году стало больше сотрудников с высшей квалификацией, но значительная часть персонала (примерно 65%) продолжает не обладать необходимой квалификацией. Это серьезная проблема, которая может влиять

на качество образовательного процесса. Многие сотрудники проходят обучение, но в основном оно носит коллективный характер.

В организации 7% сотрудников имеют среднее профессиональное образование, что является неплохим показателем, поскольку большинство сотрудников обладают высшим образованием, а у некоторых даже несколько дипломов высшего уровня.

За последние три года в организации практически отсутствует текучка кадров. Как и в других школах, здесь ощущается нехватка преподавателей по отдельным предметам, в первую очередь это касается математики, истории и географии.

Анализ конкурентоспособности персонала на базе персонифицированного подхода является важнейшим элементом успешного функционирования любого образовательного учреждения, такого как АНОО СОШ «Сота». Этот подход направлен на создание условий, которые позволяют сотрудникам достигать максимальной эффективности и поддерживать устойчивый уровень качества образования. Основная цель анализа заключается в определении ключевых показателей успеха, мониторинге и оценке текущей ситуации, а также в выработке рекомендаций по улучшению работы школы и повышению конкурентоспособности сотрудников.

От уровня конкурентоспособности каждого сотрудника, зависит конкурентоспособность организации в целом. Поэтому для более глубокого анализа, был сделан SWOT-анализ предприятия АНОО СОШ «Сота». В таблице 3. представлены сильные и слабые стороны, а также возможности.

Таблица 3 – SWOT-анализ АНОО СОШ «Сота»

SWOT-анализ		
-	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	Высшее образование и опыт сотрудников. Тренинги и семинары. Низкие показатели текучести кадров. Удовлетворение родителей качеством образования.	Неквалибированные сотрудники. Недостаток преподавателей по определенным направлениям. Старые методы управления персоналом.
Возможности (O)	SO	WO
-	Приложение внешних специалистов. Инвестирование в развитие персонала. Персонифицированные программы развития сотрудников.	Повышение квалификации сотрудников. Реконструкция системы управления персоналом.

Анализ конкурентоспособности персонала в АНОО СОШ «Сота» выявил ряд положительных моментов, таких как высокий уровень квалификации сотрудников, наличие программ повышения квалификации говорит о том, что школа уделяет внимание образованию сотрудников, к сожалению в большей степени – коллективному (что является минусом), малая текучесть кадров – говорит о том, что сотрудники в целом довольны условиями труда и остаются в школе на длительный срок, что очень важно для создания и поддержания устойчивой и сплоченной команды.

Однако выявлены и серьезные проблемы, которые представлены на рисунке 10. Эти проблемы требуют немедленного внимания и принятия мер для улучшения ситуации, поскольку они могут негативно сказываться на эффективности работы школы и качестве образования.

Восстановление и модернизация системы управления персоналом помогут значительно повысить эффективность школы и улучшить качество образования.

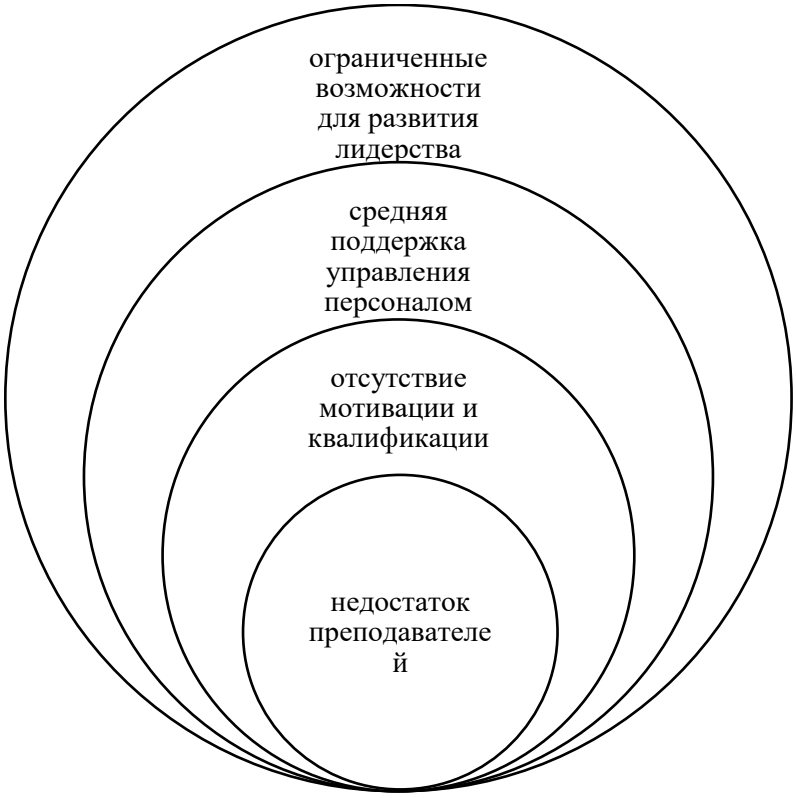

Рисунок 10 – Негативные аспекты АНОО СОШ «Сота»

Рассмотрим каждый пункт.

Недостаток преподавателей может повлечь за собой ряд неприятностей. Например, увеличивается нагрузка на тех учителей, которые продолжают работать. А это может привести выгоранию и ухудшению качества преподавания. В итоге недостаток преподавателей негативно сказывается на образовательном процессе, качестве знаний и общем уровне удовлетворенности всех участников образовательного процесса.

Отсутствие мотивации и квалификации. Отсутствие интереса к работе ведет к тому, что сотрудники выполняют свои обязанности менее эффективно и качественно. Негативный настрой одного сотрудника, может

повлиять на остальных, что приведет к неблагоприятной атмосфере. А это в свою очередь может отразиться на работе с детьми и родителями.

Недостаток квалификации может повлиять на работу сотрудника, он может допускать ошибки. Недостаток знаний может замедлить выполнение работы, особенно если требуется высокая точность и скорость.

Средняя поддержка управления персоналом ведет к слабой мотивации, повышению текучести кадров, конфликтам внутри коллектива. А так же медленному развитию сотрудников. При недостаточном внимании к развитию персонала сотрудники могут испытывать трудности в повышении своей квалификации и профессионального роста. Это может привести к застою в развитии компании и потере конкурентного преимущества. Средняя поддержка управления персоналом нередко связана с недостаточностью контроля за выполнением корпоративных норм и правил, что может привести к нарушениям и сбоям в рабочем процессе. Более того, слабая поддержка и невнимание к интересам сотрудников снижают их лояльность к работодателю, что уменьшает готовность идти навстречу компании в сложных ситуациях. В целом, средний уровень поддержки управления персоналом ведет к упущенным возможностям для компании и потенциальным трудностям в будущем.

Ограниченные возможности для развития лидерства – это потенциальная потеря конкурентоспособности. Помимо этого – неэффективное распределение ресурсов. Без сильного лидерства ресурсы могут распределяться неэффективно. А также снижение инновационности - без сильных лидеров компания может оказаться неспособной адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и внедрять инновационные решения. Ну и конечно – застой в управлении.

Эти аспекты требуют пристального внимания и работы над улучшением, чтобы сохранить и усилить позиции школы на рынке образовательных услуг.

Мы рассмотрели деятельность организации АНОО СОШ «Сота» и пришли к выводу, что ей не хватает персонифицированного подхода к развитию конкурентоспособности каждого сотрудника. Отсутствие индивидуального подхода к сотрудникам приводит к тому, что не все сотрудники могут проявить свой потенциал на полную мощность, что в свою очередь негативно сказывается на конкурентоспособности всей организации.

Как указывается в научных исследованиях, персонифицированный подход к сотрудникам позволяет не только повысить их мотивацию и эффективность работы, но и сделать их более лояльными к организации. Когда сотрудник чувствует, что его ценят и уважают как личность, он становится более преданным делу и готов работать на результат.

Однако, в случае с АНОО СОШ «Сота» мы видим, что такой персонифицированный подход отсутствует. Сотрудники организации могут чувствовать себя неудовлетворенными, недооцененными и несчастными из-за того, что их индивидуальные потребности и особенности не учитываются. Это может привести к ухудшению рабочего климата, повышению текучести кадров и общему снижению производительности.

Важно отметить, что персонифицированный подход не только благоприятно влияет на индивидуальные результаты сотрудников, но также оказывает положительное воздействие на общую конкурентоспособность организации. Когда каждый сотрудник развивается в соответствии со своими потребностями и способностями, это вносит вклад в общий успех организации [25]. Усиление кадрового потенциала и повышение мотивации сотрудников способствует эффективному достижению целей и повышению конкурентоспособности компании.

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности работника организации на основе персонифицированного подхода к управлению

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности работника на основе персонифицированного подхода в организации АНОО СОШ «Сота»

По результатам исследования, можно сделать вывод, что роль конкурентоспособности в современных условиях очень важна, особенно, если результаты организации зависят от персонала.

В рамках дипломной работы были рассмотрены: система управления деятельности организации АНОО СОШ «Сота» и конкурентоспособность каждого работника и организации в целом. В результате чего, было выявлено, что конкурентоспособность каждого работника требует особого внимания и необходимо применить ряд мероприятий по ее повышению.

В результате исследования было проведено анкетирование работников организации на предмет их удовлетворенности условиями труда.

Вопросы из анкетирования:

- удовлетворены ли вы уровнем заработной платы;
- удовлетворены ли вы уровнем оснащенности и современной техникой;
- удовлетворены ли вы режимом работы;
- удовлетворены ли возможностью должностного продвижения;
- удовлетворены ли вы уровнем организации труда.

В анкетировании приняли участие 21 человек. Ответы представлены на рисунке 11.

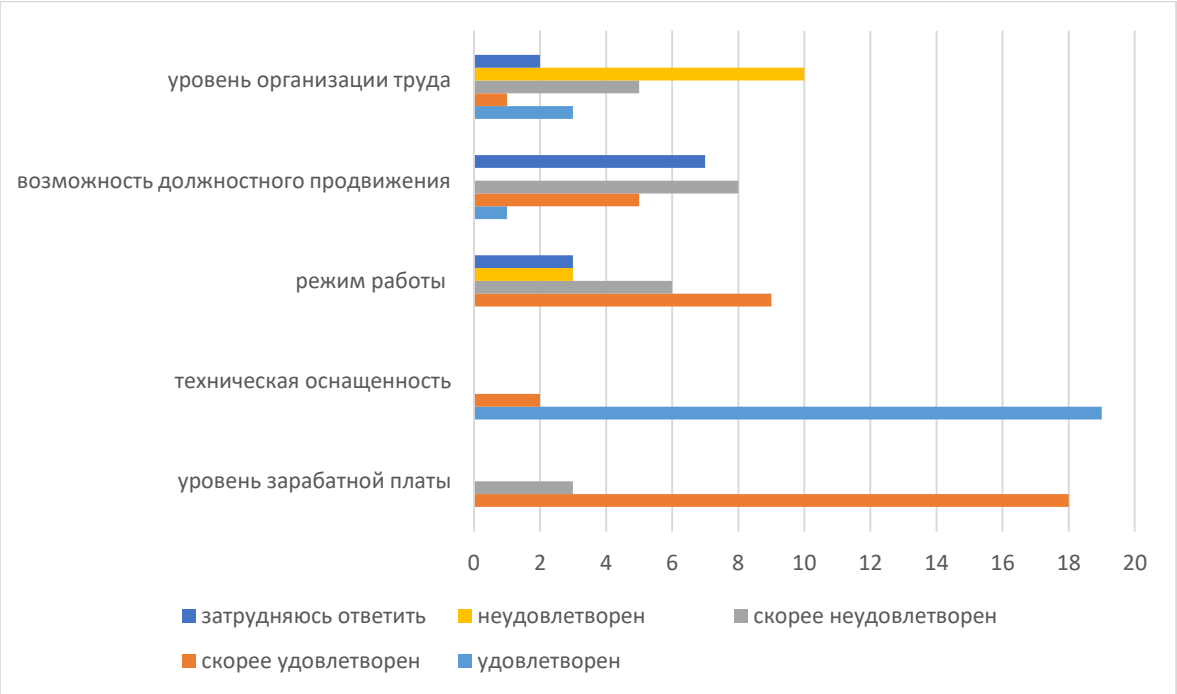

Рисунок 11 – Удовлетворенность персонала АНОО СОШ «Сота» различными сторонами работы

По результатам анкетирования:

85% удовлетворены уровнем заработной платы. Этот результат показывает, что значительная часть сотрудников считает заработную плату достаточной или приемлемой. Однако данный показатель не отражает полную удовлетворенность всех сотрудников.

71% сотрудников в большей степени не удовлетворён/затрудняет ответить о возможности должностного продвижения. Что подтверждает необходимость в применении персонифицированного подхода в данной организации.

Все опрошенные удовлетворены уровнем технического оснащения.

42% не удовлетворены режимом работы. Мнения разделилась поровну. Это говорит о том, что значительная часть сотрудников испытывает недовольство текущим рабочим распорядком. Это может включать различные аспекты, такие как неудобность рабочих часов, недостаточные ресурсы для

выполнения задач, низкие показатели эффективности, отсутствие ясных перспективных планов.

Всего 20% удовлетворены уровнем организации труда. Это свидетельствует о значительной проблеме внутри организации. Что показывает высокую степень недовольства сотрудников, а также низкую заинтересованность ими организацией. Такое положение может привести к повышенной чувствительности сотрудников к изменениям, конфликтам и другим неблагоприятным ситуациям. Также это может повлиять на качество работы сотрудников, их мотивации и общей стабильности организации.

Внедрение персонифицированного подхода в АНОО СОШ «Сота» требует комплексного подхода, включающего разработку индивидуальных планов развития сотрудников, обучение их новым методикам и инструментам, а также изменение организационного уклада. Чтобы реализовать эту идею, необходимо следовать ряду шагов [24]:

- анализ текущей ситуации: перед тем, как начать внедрение персонифицированного подхода, нужно тщательно проанализировать текущие навыки и компетенции сотрудников, а также то, как сейчас устроена система управления персоналом. Это поможет понять слабые места и решить какие задачи нужно решить в первую очередь;
- разработка индивидуальной программы развития: для каждого сотрудника составляется личный план, который включает конкретные цели, задачи и сроки их достижения. План учитывает особенности сотрудника, его подготовку, желания и планы по карьере;
- обучение и переподготовка: сотрудникам предлагается пройти курсы повышения квалификации и тренинги, направленные на развитие навыков, необходимых для выполнения их должностных обязанностей. Курсы могут варьироваться в зависимости от специфики каждой дисциплины, но их общая цель — дать

работникам необходимые знания и навыки для эффективной работы;

- психологическая поддержка: важно поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников, используя методы поощрения, наград и признания достижений. Это способствует удержанию квалифицированных сотрудников и улучшению их производительности;
- развитие лидерской культуры: сотрудники получают возможность участвовать в проектах и инициативах, которые направленны на развитие лидерских качеств. Такие действия развивают способность к самоопределению и повышают их конкурентоспособность;
- корректировка рабочих процессов: внедрение гибких графиков, совместное обучение и командные тренинги. Все это способствует оптимизации рабочего процесса и повышению эффективности сотрудников;
- оценка эффективности: регулярно проверяется, насколько сотрудники достигают поставленных целей, и при необходимости вносятся изменения в планы. Это поддерживает высокие стандарты работы и снижает вероятность ошибок;
- мониторинг и корректировка: школа регулярно контролирует исполнение планов и корректирует их согласно изменениям внешних условий. Это позволяет адаптировать систему управления под потребности организации.

Некоторые из перечисленных мероприятий уже реализованы в работе, однако, их проведение не обладает систематичностью и не осуществляется в рамках целостного подхода.

Рассмотрим подробнее 2 пункт (разработка индивидуальной программы). В результате исследовательской работы мной были проанализированы уже существующие индивидуальные планы развития (ИПР) и на их основе для организации АНОО СОШ «Сота» был предложен

модифицированный ИПР, он представлен в приложении А. Который они могут уже внедрять в работу.

ИПР включает в себя 7 пунктов, которые подробно расписаны ниже.

Обучение (профессиональные компетенции/навыки/знания). Важно связать развитие сотрудника с его долгосрочными карьерными планами.

Отдельная графа, направленная на развитие навыков soft skills. Помимо профессиональных навыков, важно развивать мягкие/гибкие навыки (коммуникацию, тайм-менеджмент, эмоциональный интеллект, работу в команде). Эти качества играют важную роль, связанную с успехами на работе, а также являются неотъемлемой частью конкурентоспособности.

Форма обучения (онлайн обучение, командировка, коучинг, тренинг, наставничество и т.д.). Важно применять различные формы обучения. Это поможет сотруднику получать знания, навыки и опыт различными способами при этом повышая эффективность процесса.

Также отдельное внимание уделяется проектной работе. Добавление реальных проектов, которые связаны с работой, позволяют сотруднику применять полученные знания и опыт на практике. А также видеть конкретный результат своей работы.

Далее сроки (дата) выполнения. Здесь важно, чтобы программа была гибкой и легко адаптивной под изменения потребностей компании и сотрудника.

Необходимая поддержка:

- материально-техническая (обеспечение необходимым оборудованием, инструментами и материалами);
- моральная (признание и поощрение успехов, слова поддержки и благодарности немаловажный пункт);
- финансовая (покрытие расходов на обучение, поездки на конференции и другие мероприятия).

Выделение времени – если требуется, то выделение рабочего времени для прохождения курсов, участия в тренингах и выполнении заданий.

Наставник/коуч, который будет регулярно встречаться с сотрудником для обсуждения прогресса.

И последний пункт – отметка о выполнении.

Каждый пункт направлен на максимальную индивидуальную помощь сотруднику.

Также предлагаются мероприятия направленные на развитие конкурентоспособности работников, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Мероприятия по развитию конкурентоспособности работников организации АНОО СОШ «Сота»

Мероприятие	Результат
Семинар по психологии трудовых взаимоотношений	Улучшение коммуникативной культуры среди сотрудников
Тренинги по управлению персоналом	Фокусируют внимание на развитии профессиональных навыков
Курсы по стратегическому менеджменту	Сотрудники лучше разбираются в проблемах управления
Программа по развитию лидерских качеств	Повышение личной мотивации и самосовершенствование
Регулярные встречи с руководителем	Обсуждение достижение и постановка новых целей

Данные мероприятия способствуют улучшению рабочего коллектива и повышению профессионального уровня сотрудников. Это те мероприятия, с которых можно начать. В дальнейшем, следуя ИПР, каждый сотрудник проходит собственное обучение.

Семинар по психологии трудовых взаимоотношений помогает развивать навыки коммуникации и конфликтологии, тренинги по управлению персоналом улучшают навыки руководителей, а курсы по стратегическому менеджменту помогают развивать стратегическое мышление.

Программа по развитию лидерских качеств способствует формированию лидеров в коллективе, а регулярные встречи с руководителем помогают поддерживать открытую и доверительную атмосферу в компании. В итоге все эти мероприятия способствуют улучшению эффективности работы коллектива и достижении общих целей компании.

Эффект от проводимых мероприятий представлен на рисунке 12.

Рисунок 12 – Эффект от мероприятий по повышению конкурентоспособности работника организации

Для построения прогноза эффективности предложенных мероприятий рассмотрим основные статьи затрат. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Затраты на предложенные мероприятия

Мероприятие	Затраты
Семинар по психологии трудовых взаимоотношений	Оплата лектора: 10.000 руб. Материалы: 2.000 руб.
Тренинги по управлению персоналом	Оплата лектора: 9.000 руб.
Программа по развитию лидерских качеств	Оплата преподавателя: 4.500 руб.
Регулярные встречи с руководителем	0 руб.
Итого	25.500 руб.

Данные мероприятия не нужно проводить сразу все. Достаточно одного мероприятия в месяц. Также знания и материалы, полученные с данных мероприятий можно передавать бедующим сотрудникам. Аренда помещения не требуется – достаточно актового зала или учебных кабинетов.

3.2 Оценка эффективности проводимых мероприятий по повышению конкурентоспособности работника организации АНОО СОШ «Сота»

После разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности сотрудников организации АНОО СОШ «Сота» полезно провести экономический анализ их эффективности.

Необходимо рассчитать экономическую выгоду от внедрения рекомендаций и мероприятий. Экономический эффект мероприятий по повышению конкурентоспособности работников организации рассчитаем по формуле 1 [24].

$$Э = Пп - З, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект, руб.;

$П_п$ – прибыль в планируемом периоде, руб.;

З – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль от мероприятий в планируемом периоде рассчитывается по формуле 2 [19, с.46].

$$Пп = Пб \times Кэ, \quad (2)$$

где $П_п$ – прибыль в планируемом периоде, руб.;

$П_б$ – прибыль в базовом периоде, руб.;

$К_э$ – коэффициент эффективности от программ обучения по повышению конкурентоспособности работников.

Согласно финансовым отчетам, чистая прибыль АНОО СОШ «Сота» за базовый период (2023 год) составила 549 411 рублей.

Определим размер прибыли организации в прогнозированном периоде. Коэффициент эффективности принято принимать равным 0,05, это его нормативное значение для характеристики уровня влияния предполагаемой системы развития работников организации на результативность ее финансовой деятельности. Получим следующий результат:

$$П_{п} = 549411 \times 0,05 = 27\ 470,55 \text{ руб.}$$

Полученный вывод означает, что в будущем периоде ожидается рост прибыли вследствие внедрения мероприятий по улучшению конкурентоспособности сотрудников в АНОО СОШ «Сота».

Рассчитаем экономический эффект от реализации мероприятий, если их стоимость составляет 41 000 руб.

$$Э = 27\ 470,55 – 25\ 500 = 1\ 970,55$$

Размер экономического эффекта от предложенных мероприятий составляет 1 970,55 руб. Несмотря на то, что экономическая окупаемость составляет небольшую сумму, она не отрицательная. Беря во внимание то, что у организации АНОО СОШ «Сота» есть финансовые трудности, даже такая незначительная сумма положительна. И организация в состоянии провести предложенные мероприятия, которые в будущем принесут положительные результаты.

Определим срок окупаемости мероприятий по формуле 3 [19, с.58].

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на реализацию мероприятий}}{\text{Эффект от мероприятий}} \quad (3)$$

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{25\,500}{1\,970{,}55} = 12{,}9 \approx 4 \text{ мес. } 20 \text{ нед.}$$

Срок окупаемости предложенных мероприятий меньше одного года. Это означает, что предприятие имеет экономическую возможность осуществлять мероприятия.

Заключение

В ходе исследования был проанализирован современный подход к управлению человеческими ресурсами, основанный на персонифицированном подходе, который предполагает учет индивидуальных особенностей каждого работника. Результаты проведенного анализа показали, что применение данного подхода способствует значительному повышению конкурентоспособности сотрудников и организации в целом.

Персонал — ключевой фактор конкурентоспособности организации, поскольку квалифицированные, мотивированные и адаптивные сотрудники повышают эффективность, внедряют инновации и обеспечивают высокое качество продуктов и услуг.

Персонифицированный подход подразумевает глубокое понимание мотиваций, потребностей и возможностей каждого работника, что позволяет более эффективно распределять обязанности и задачи. Индивидуальный подход не только повышает уровень удовлетворенности сотрудников своей работой, но и стимулирует их профессиональный рост и развитие, что в итоге приводит к повышению общей производительности и конкурентоспособности всей организации.

Также было выявлено, что использование инструментов индивидуального развития, таких как коучинг, менторство, корпоративное обучение и адаптация рабочих процессов под личные качества и компетенции сотрудников, приводит к более высоким результатам в деятельности компании. Кроме того, создание атмосферы доверия и открытой коммуникации положительно сказывается на уровне вовлеченности сотрудников и их приверженности организационным целям.

Анализ конкурентоспособности персонала АНОО СОШ «Сота» показал, что хоть предприятие и использует определенные средства по его повышению, такого подхода оказалось недостаточно. Поэтому организации был предложен ряд мероприятий по повышению уровня

конкурентоспособности персонала. Ведь один из факторов, влияющих на конкурентоспособность организации, является ее персонал.

Расчеты показали, что мероприятия сделать возможно, несмотря на экономические трудности предприятия. А их окупаемость начнется менее чем за год.

В заключение, можно утверждать, что персонифицированный подход к управлению в значительной мере способствует не только развитию персонала, но и увеличению конкурентных преимуществ компании на рынке труда. Рекомендуется внедрение систем оценки индивидуальных компетенций и создания программ развития, ориентированных на конкретные потребности сотрудников, что в свою очередь будет способствовать долгосрочной устойчивости и инновационности организации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. А. Бартель. «Augmented human-centered management. Human resource development for highly automated business environments» // Journal of Human Resource Management. — 2020. — №23(1). — p. 13–27.
2. Абакумов, Р.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 288 с.
3. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — Санкт-Петербург: Питер, 2019. — 320 с.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебное пособие. — Москва: Проспект, 2021. — 352 с.
5. Герасименко, Н.А. Современные технологии управления персоналом: Учебно-методическое пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2020. — 224 с.
6. Григорьев, А. С., & Петрова, И. В. 2020. Персонифицированный подход в управлении человеческими ресурсами: инновации и практика. Журнал управления, 15(2), 45-57.
7. Егорова, Т. П. 2019. Инновации в системе управления персоналом: персонифицированный подход. // Менеджмент в России и за рубежом, 2, 45-51.
8. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — Москва: Юрайт, 2019. — 256 с.
9. Идрисова, Ж. В. Использование информационных технологий в сфере управления персоналом / Ж. В. Идрисова, С. Х. Алихаджиев, М. В. Вагапова // Педагогический журнал. – 2020. – Т. 10. – №1А. – С. 398-405.
10. Карулина Н. В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные исследования. — 2022. — №10(89). — С. 63–66.
11. Коссек. «Augmented human-centered management. Human resource development for highly automated business environments» // Journal of Human Resource Management. — 2020. — №23(1). — p. 13–27

12. Кузнецова, Е. А. 2021. Формирование конкурентоспособности работников на основе технологии персонализированного обучения. Вестник трудовой науки, 12(3), 78-85.

13. Лебедев, М. И. 2022. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития организаций: персонифицированный аспект. Научные записки, 19(1), 34-42.

14. Линц, Карстен. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман; пер. с англ. И. Окуньковой. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 310 с..

15. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2021. — 672 с.

16. Николаев Н. А.. Статьи «Методический подход к повышению конкурентоспособности персонала на основе персонифицированного управления» 2020 и «Кадровая политика как способ формирования системы непрерывного совершенствования деятельности персонала на основе персонифицированного подхода» 2021.

17. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: теория и практика / Ю.Г. Одегов, Н.В. Бекетов. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 287 с.

18. Погиба Э. С., Лопатина И. Ю. Потенциал персонала организации как основа её конкурентоспособности // Проблемы развития современного общества: сборник научных статей 8-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 4-х томах, Курск, 19–20 января 2023 года / Под редакцией В. М. Кузьминой. Том 1. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2023. — С. 319–322.

19. Сафонова Л.А. Управление конкурентоспособностью организации / Л.А. Сафонова, Г.Н. Смоловик, С.С. Талдонова и др. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020. — 154 с..

20. Смирнова, Т. В., & Романов, П. С. 2023. Цифровизация и персонифицированный подход в кадровой политике: как повысить конкурентоспособность работников. Современные проблемы экономики, 8(4), 101-114.

21. Тихомиров, В. Я. 2019. Персонифицированное развитие кадров: стратегии повышения конкурентоспособности. Управление организацией, 10(1), 27-36.

22. Хуан Х., Чжан Л., Фэн С. «Персонализированное управление человеческими ресурсами: теория и последствия» 2020. В статье рассматриваются персонализированное управление человеческими ресурсами: теория и последствия.

23. Яковлева, О. И. 2021. Инновации в управлении персоналом: персонифицированный подход как инструмент повышения конкурентоспособности работников. Международный журнал управленческих наук, 5(3), 88-99.

24. A. Heep. «Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach» // International Journal of Productivity and Performance Management. — 2019. — №69(6). — p. 1129–1152.

Приложение А

ИПР (индивидуальный план развития)

Ф.И.О

Должность

Обучение (компетенции/знания/ навыки)	Soft skills	Форма обучения	Проектная работа	Срок/ дата	Необходимая поддержка	Отметка о выполнении