

Е.С. Быкова, Н.А. Ёжикова

Пермский государственный технический университет

РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены проблемы увеличения человеческого капитала на основе новых моделей оплаты труда «Квалификация – оплата труда». Особое внимание уделено квалификации в условиях концепции рабочих ролей, которая позволяет решить проблему обогащения труда, защитить специалистов от структурной безработицы. Определены основные подходы к формированию тарифных сеток. Рассмотрены вопросы применения системы грейдов.

Использование оценки квалификации работников в системе материального поощрения способствует привлечению и удержанию высококлассных специалистов, что, в свою очередь, формирует интеллектуальный потенциал предприятия, обеспечивая ему долгосрочные конкурентные преимущества.

Человеческий капитал, инвестиции, квалификация, рабочие роли, грейдеры, рейтинги, оплата труда, тарифные сетки, обогащение труда, потенциал развития.

Понятие человеческого капитала было введено впервые для оценки образования и опыта людей. Обычно под капиталом подразумеваются активы, обладающие двумя признаками: они являются результатом инвестиций и генерируют на протяжении определенного периода времени поток дохода. Сходным образом человеческий капитал создается тогда, когда человек инвестирует в самого себя, оплачивая образование и приобретение квалификации. Инвестиции в человеческий капитал со временем окупаются в виде более высокой заработной платы или способности выполнять работу, приносящую большее удовлетворение.

Существует универсальный и специфический человеческий капитал. Универсальный человеческий капитал – это образование, которое люди получают при обучении в вузах и которое представляет ценность для множества потенциальных работодателей. Молодой специалист на основе универсального человеческого капитала демонстрирует высокую мобильность в начале своей карьеры, после чего в большинстве случаев следует многолетняя работа у одного и того же работодателя. И работники должны снова осуществлять инвестиции в приобретение навыков и знаний, которые имеют ценность только для предприятия, где они трудятся в данный момент, то есть происходит увеличение человеческого капитала за счет присоединения к универсальному специфическому человеческому капиталу. Это направление получило

свое подкрепление в новых моделях оплаты труда, названных «Квалификация – оплата труда».

Цели названных моделей следующие:

- повышение персональной ответственности за выполнение планов повышения квалификации;
- совершенствование организации труда персонала, когда делается упор не на индивидуальные результаты труда на каком-либо узком участке, а на коллективные результаты труда всего персонала;
- желание особо подчеркнуть важность не только того, «что надо сделать», но и «как это сделать»;
- содействие процессу пересмотра корпоративных ценностей.

Различные модели «Квалификация – оплата труда» в разной степени помогают достичь одной цели или нескольких.

Для многих предприятий постоянное повышение квалификации их работников стало основным фактором устойчиво прибыльной деятельности, причем рост квалификации персонала рассматривается как один из критериев оценки деятельности предприятия и как решающий фактор принятия решений об оплате труда. Многие проекты по реинжинирингу и реорганизации труда также направлены на переход от стабильного выделения должностных обязанностей и разделения на этой основе ответственности к организации рабочих функций вокруг динамичных бизнес-процессов и достижению на их базе своих стратегических целей [3]. При переходе к новым принципам организации труда предприятия чувствуют необходимость по-новому трактовать понятие «производительность труда», включив в него влияние работника на гораздо более широкий круг операций в противоположность прежней оценке на основе ограниченных трудовых функций в рамках конкретной должности. Это становится возможным именно благодаря постоянно растущей квалификации работника и постепенному стиранию границ между отдельными профессиями и рабочими местами. Это также хорошо согласуется с концепцией «персонализированной» оплаты труда, когда оплата устанавливается в зависимости от потенциальных возможностей работника, а не просто за выполнение определенной работы. Модель «Квалификация – оплата труда» содействует формированию нового поведения работников, стратегически соответствующего новым корпоративным ценностям.

Многие модели «Квалификация – оплата труда» основываются на связи основной заработной платы (тарифных ставок) и уровня квалификации, но некоторые предприятия используют рейтинги квалификации в качестве корректирующего показателя для расчетов премиальных выплат.

Если предприятие ориентируется на основную заработную плату, то разрабатывается система зависимости тарифных ставок от квалификации.

Существуют три основных варианта связи квалификации работника с его основной заработной платой.

Вариант 1: квалификация как корректирующий фактор в сетке должностных окладов. Модель относительно проста. Решающим фактором, формирующим сетку окладов, здесь являются сложившиеся в отрасли уровни оплаты труда, а внутри каждого интервала сетки заработная плата изменяется относительно личных результатов деятельности и уровня квалификации работника.

Различия в уровне оплаты труда в сетке устанавливаются двумя способами: либо с помощью интервалов, внутри которых заработная плата регулируется на основе квалификации и личных заслуг, либо с помощью твердых ставок для каждого уровня квалификации. Например, начальный уровень – ставка 25 тыс. руб., базовый уровень – ставка 30 тыс. руб., высший уровень – 45 тыс. рублей. Чтобы избежать субъективизма, оценка уровня квалификации и решение о конкретной величине заработной платы принимается не только на основе мнения высшего руководства, но и на основе квантифицированных данных о количестве плановых заданий, уровне исполнительности, качественных параметров.

Вариант 2: квалификация как фактор регулирования основной заработной платы в широкополосной тарифной сетке. В этом варианте квалификация работника оказывает гораздо большее и постоянное влияние на размер основной заработной платы. Именно квалификация считается исключительным фактором регулирования ставок внутри интервалов широкополосной тарифной сетки. Широкополосная тарифная сетка – это инновационный способ организации оплаты труда, поскольку она намного прогрессивнее по сравнению с традиционной узкой тарифной сеткой по большой номенклатуре должностей. Здесь осуществляется переход к установлению широких интервалов, каждый из которых охватывает круг смежных профессий и должностей, привязанных к определенному уровню в организационной иерархии. При сохранении прежнего принципа зависимости основной заработной платы от содержания выполняемой работы и классификации персонала по профессиям и должностям фактор квалификации работника приобретает решающее значение при определении конкретного размера заработной платы внутри широкого интервала.

При создании широкополосной тарифной сетки следует придерживаться следующих правил: нижняя граница интервала примерно соответствует стартовой заработной плате для наименее оплачиваемых должностей из отнесенных к данному интервалу. Верхняя граница соответствует примерно 90 % заработной платы наиболее высоко оплачиваемых должностей в данном интервале. Такой подход обеспечивает конкурентный уровень заработной платы для всех должностей из данного интервала.

Внутри каждого интервала рекомендуется выделять три сегмента, облегчающих решения менеджмента о конкретном уровне заработной платы работника в рамках интервала. Разделительные точки для трех сегментов устанавливаются на основе группирования должностей в рамках каждой профессии или на каждом организационном уровне по степени сложности и ответственности труда, требованиям к уровню знаний и навыкам, опыту работы. Это группирование отражает этапы естественного карьерного роста работника по мере накопления знаний и опыта.

В качестве сегментов можно предложить:

- для первого – должности начального или стартового уровня;
- для второго – должности среднего или базового уровня;
- для третьего – должности высшего уровня.

Средняя рыночная ставка может служить ориентиром при установлении заработной платы для должностей, находящихся в верхнем конце каждого сегмента. Должности в начале и в середине каждого сегмента оплачиваются ниже средней рыночной ставки. Для должностей, находящихся в конце третьего сегмента, можно устанавливать оплату труда выше средней рыночной ставки. Это означает, что наиболее сложные должности в последнем интервале оплачиваются по максимуму, существующему в данной отрасли.

Третий вариант может находить применение на предприятиях, где хотят перейти от типичной классификации персонала по профессиям и должностям к более общей классификации по рабочим ролям и само понятие профессии (должности) заменяется понятием квалификация. Вариант так и называется «Квалификация в условиях концепции рабочих ролей».

При переходе к рабочим ролям сотрудники по-прежнему специализируются в одной области технических или функциональных знаний, но считают необходимым расширить свою квалификацию на смежные области, чтобы достичь более высоких результатов в работе. Например, технический специалист в машиностроении нуждается в хорошей подготовке по маркетингу или экономист, оценивающий эффективность инновационных проектов, должен владеть основами проектирования машиностроительной продукции. Такая динамичная среда вынуждает работников постоянно углублять свою подготовку по основной профессии и попутно приобретать знания в других сопряженных областях.

Квалификация работников в третьем варианте влияет на уровень его заработной платы через такие основные компоненты :

- тарифная сетка, включающая все имеющиеся рабочие роли;
- общая формула расчета заработной платы на основе квалификации для всех рабочих ролей;
- принципы оплаты труда.

Тарифная сетка, имеющая все рабочие роли, также называется широкополосной и в этой модели должна обеспечивать адекватность политики оплаты труда в рыночных условиях. Поскольку обзоры и исследования условий оплаты труда на рынках различных отраслей пока еще основаны на традиционной классификации профессий и должностей, широкополосная тарифная сетка должна быть сопоставимой с ними. Для сопоставления заводской и отраслевой практики в оплате труда используются несколько типовых профессий с набором знаний и навыков, характерных и для соответствующих рабочих ролей внутри предприятия. Для сопоставления собирается информация в 25-м и 75-м перцентиле сравниваемых профессий, средняя тарифная ставка для начального уровня и максимальные ставки для высокого уровня квалификации.

Распределение проводится по 3 интервалам, где в первом – тариф на уровне средней заработной платы на рынке труда отраслей, в интервалах два и три вводится надбавка относительно первого для работников со средним уровнем квалификации и для высококвалифицированных работников. Одну и ту же сетку можно использовать для нескольких рабочих ролей. Этот процесс укрупнения ролей или функций значительно упрощает процедуру разработки тарифных сеток и служит дополнительным аргументом в пользу учета в системе оплаты труда не только основной сферы квалификации, но и одной–двух смежных.

Чтобы оценить уровень квалификации по широкополосной тарифной сетке требуется предварительно согласовать рейтинги владения законами и навыками с поведенческой моделью. Такое согласование может быть выполнено на основе системы грейдов.

Термин «грейд» произошел от английского grade – «располагать по степеням, ранжировать». Впервые его употребил американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хей. В 1962 г. он разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании. Система до сих пор пользуется огромной популярностью и имеет много современных модификаций. Система грейдов – это шкала уровней должностей, принятых в компании. Каждая организация выстраивает ее самостоятельно, учитывая свои особенности, ценность каждого сотрудника и его вклад в общее дело. Грейдинг устанавливает и фиксирует ценность, которую конкретная работа добавляет организации. Помимо этого, система грейдов позволяет работникам получать представление о возможном изменении уровня их доходов при различных вариантах развития карьеры, а руководству компании – облегчить решения относительно индексации заработной платы и определении допустимого размера вознаграждения на новых должностях. Обычно можно говорить о решении двух

основных задач, связанных с введением грейдов. Во-первых, речь идет о создании инструмента измерения ценности каждой должности в организации. Во-вторых, о его использовании для периодического пересмотра уровня оплаты труда сотрудников при вертикальном перемещении.

При создании системы грейдов выявляется роль каждой должностной позиции в организационной структуре предприятия и определяется категория должности: управленческая или специальная. Учитываются как финансовые, так и организационные параметры, описывающие ее. Составляется карта взаимодействия различных позиций и фиксируются минимальные требования к работникам. Прежде всего определяется набор универсальных факторов для оценки всех должностей – от рабочего до директора. Далее все факторы распределяются по уровням сложности, с описанием каждого уровня. Например: уровень «А» – однообразная работа, стабильный (постоянно повторяемый) процесс труда; уровень «Б» – работа несколько разнообразная, выполняется несколько функций, не требующих особых усилий; уровень «В» – разнообразные функции, требующие элементов анализа и выбора путей решения поставленных задач; уровень «Г» – работа состоит из нескольких функций, требуется координация со смежными подразделениями, детальный анализ, выбор способа решения различных проблем; уровень «Д» – работа творческая, требуется системный анализ информации, захватывается несколько смежных областей с вычислением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой вариантов их решения; уровень «Е» – количество выполняемых функций основной и смежных отраслей позволяют определять стратегию развития работ с интеграцией подходов к решению проблем разных подразделений [1].

Каждому уровню сложности присваивается выбранная оценка (например, от единицы и далее вверх). Затем устанавливается значимость каждого фактора для конкретной рабочей роли. Общая оценка позиции рабочей роли (должности и дополнительных функций) формируется как сумма взвешенных балльных оценок по совокупности факторов.

После оценки все рабочие роли выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла и группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинаковых оценок с учетом закрепляемых рабочих ролей (выполняемых функций) и в зависимости от значимости данной позиции для предприятия. Итогом работы по грейдированию становится таблица с описанием всех внутризаводских позиций, включающая название должностей, их линейную принадлежность, номер грейда, обобщающую оценку каждой должности, зарплатный диапазон.

При построении системы грейдов предприятий, рассматривающих интеллектуальный потенциал работников как свой основной актив, акцент делается на оценке способностей, качеств и потенциала развития каждого сотруд-

ника. При этом грейды «пересекаются», т.е. максимальный оклад по одному грейду превышает минимальный оклад по следующему, более высокому. Это обеспечивает перспективу профессионального роста и повышения оклада внутри своей позиции.

Квалификация в условиях концепции рабочих ролей позволяет решить проблему обогащения труда. Еще в середине прошлого века значительное внимание стали привлекать исследования в области взаимосвязи между местом человека в производственной системе и специализацией труда. Прежде всего проблемы оказались связанными с фрагментарностью и монотонным характером работы, влиянием неудовлетворенности работников на результативность. В этом смысле обогащение труда ведет к изменению отношения индивида к его работе, меняются поведенческие характеристики, обеспечивается баланс общественных и человеческих нужд с технологическими потребностями организации.

Теория обогащения труда исходит из того, что содержательные работы характеризуются по меньшей мере следующими шестью факторами [2]:

1. Ответственность – работник отвечает за результативность.
2. Достижение – работник выполняет важную работу.
3. Контроль над ресурсами – степень контроля работника над выполняемой работой.
4. Обратная связь – степень получения работником непосредственной информации относительно результативности его труда.
5. Профессиональный рост – степень возможности для работника повысить квалификацию.
6. Условия труда – контроль работника над условиями труда.

Перечисленные факторы предполагают наличие пяти существенных аспектов работы:

1. Разнообразие работы, что означает различные навыки, умение и склонности.
2. Законченность, то есть выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом.
3. Значимость работы – работник сознает ее влияние на организационную систему и организацию в целом.
4. Самостоятельность, то есть степень, с которой работа обеспечивает свободу, независимость и возможность выбора работником порядка и способа выполнения ролей.
5. Обратная связь предполагает получение работником четкой информации о результативности своего труда.

Перечисленные аспекты работы можно использовать для оценки потенциала развития работника и определение одного или нескольких рейтин-

гов, входящих в грейд или широкополосную тарифную сетку. Расчет потенциала развития (R) в данном случае опирается на следующую модель:

$$R = \frac{\text{разнообразие} + \text{законченность} + \text{значимость}}{3} \text{самостоятельность} \times \text{обратная связь}.$$

Следующий необходимый компонент оценки квалификации работника – базовая тарифная ставка, которая непосредственно и прежде всего связана с уровнем этой квалификации в определенный момент времени. По сути, она представляет собой приблизительный размер вознаграждения, который предприятие готово выплачивать за определенный набор профессиональных знаний, навыков и поведенческих характеристик. Например, если применяется 7 грейдов (или тарифная сетка с семью градациями) и грейд работника (или рейтинг) равен 4,6, то интервал тарифной сетки между четвертым и пятым грейдом в денежной оценке умножают на 0,6 и получают базовую ставку заработной платы. Однако расчет в таком классическом виде не всегда целесообразен. Помимо уровня квалификации в определенный момент на тарифную ставку работника могут влиять и другие факторы, такие как применяемые методы планирования общего фонда оплаты труда, его динамика, изменение рыночного уровня оплаты труда специалистов аналогичного профиля, динамика и направления изменения квалификации. Так, предприятию необходимо согласовать базовую ставку с бюджетными ограничениями по фонду оплаты труда. Для этого следует предусмотреть специальные процедуры контроля, проводимые в два этапа. На первом этапе анализируется рост фонда заработной платы после введения нового уровня базовой ставки в разрезе отдельных подразделений или других уровней организационной иерархии. На втором этапе определяются меры для согласования планового и рассчитанного по новым базовым ставкам фонда основной заработной платы.

Рейтинги или грейды квалификации могут также применяться в качестве корректирующего показателя в премиальных системах. Это позволяет в еще большей степени направлять усилия работника на освоение новых профессиональных навыков. Чем сильнее влияние квалификации на премиальные выплаты, тем большее значение предприятие придает влиянию квалификации на производительность труда и соответствующее улучшение финансовых показателей, которые, в свою очередь, являются источником финансирования фонда премиальных выплат. Неудовлетворительный рейтинг квалификации может свести к нулю или существенно уменьшить премиальные выплаты, если администрация сочтет отношение работника к своим обязанностям неудовлетворительным.

Как и в случае зависимости тарифной ставки от квалификации, выбор конкретного корректирующего показателя зависит от многих обстоятельств, к которым можно отнести следующие:

- относительная важность квалификации работника для предприятия по сравнению с достигнутыми результатами труда;
- зависимость премиальных выплат от индивидуальных или групповых результатов труда;
- функции грейда или рейтинга квалификации при определении других составляющих заработной платы, компенсаций и льгот;
- общая стратегия предприятия по повышению квалификации работников, ее ориентированность на развитие способностей и знаний работника, при котором обеспечивается высокая производительность труда.

Нужно также решить еще одну проблему, которая состоит в целесообразности применения индивидуальных грейдов или рейтингов работников для расчета премиального фонда. Это особенно важно в условиях, когда оцениваемые результаты работы работников тесно связаны с широким кругом показателей экономической деятельности и предприятие хочет стимулировать повышение квалификации в нескольких средах деятельности [4].

За овладение новыми знаниями и навыками можно устанавливать специальные единовременные премии. Такой подход оправдывает себя в следующих случаях:

- единовременная выплата поощряет приобретение работником особо ценных знаний и навыков, которые оплачивать на постоянной основе нецелесообразно, так как они не могут использоваться длительное время;
- точная оценка ценности приобретенных работником знаний и навыков невозможна, поэтому нельзя отразить повышение квалификации в его рейтинге или грейде;
- единовременные выплаты превышают по размеру повышение тарифной ставки, растянутое на длительное время, и стимулирующее воздействие оказывается более сильным.

При определении величины единовременных выплат за повышение квалификации предприятие обычно сталкивается со следующими проблемами:

- процедуры проверки факта повышения квалификации;
- принципы расчета суммы единовременной выплаты;
- выбор подходящего момента для выплаты вознаграждения;
- связь единовременного вознаграждения с результатами текущей деятельности работника.

Перечисленные проблемы могут быть решены с той или иной степенью сложности. К примеру, проверка факта повышения квалификации предполагает квалификационный тест или экзамен или квалификационные

испытания по той же схеме, которая используется при оценке претендентов на более высокую должность. Поведенческие характеристики также оцениваются по информации из нескольких источников, что гарантирует ее надежность и достоверность.

Есть еще один способ проверки повышения квалификации. Это составление формализованных индивидуальных планов повышения квалификации и проведения периодических оценок их выполнения. В таких планах устанавливаются индивидуальные цели и порядок повышения квалификации, одобренные непосредственно руководителем. Степень реализации этих целей и служит формальным основанием для выплаты вознаграждения.

Могут устанавливаться определенные пороговые значения общего рейтинга работника в качестве необходимого условия выплаты единовременного поощрения. Например, устанавливается правило, согласно которому работник должен поддерживать свой рейтинг или грейд на заданном уровне, чтобы иметь право на получение единовременного вознаграждения. В целом единовременные премии за повышение квалификации – это способ перманентного стимулирования работников к сохранению высоких результатов текущей деятельности. Как и в случаях с другими вариантами модели «Квалификация – оплата труда», главная цель – достижение оптимального равновесия между стабильно высокими текущими результатами и сохранение заинтересованности работников в развитии своих способностей на будущее.

Предприятие может завоевать краткосрочное конкурентное преимущество многими способами, однако в долгосрочной перспективе их выбор резко сокращается. Финансовые ресурсы достаточно доступны, а новые технологии и совершенствование технологического процесса поддаются копированию конкурентами, что создает лишь краткосрочное конкурентное преимущество. В отличие от них интеллектуальный потенциал, методы его формирования и реализации обеспечивают предприятию долгосрочные конкурентные преимущества. Эффективные методы работы с интеллектуальным потенциалом уникальны, соответствуют выбранной модели бизнеса, зависят от структуры и качества человеческого капитала предприятия. После внедрения они действуют во взаимосвязи с остальными ресурсами предприятия, давая отдачу в виде высоких финансовых результатов. Еще более ценно то, что конкуренты в долгосрочном периоде не смогут повторить достижения предприятия.

Формализованные модели «Квалификация – оплата труда» представляет собой эффективный инструмент формирования и использования интеллектуального потенциала работников. Следует подчеркнуть, что предприятия, ориентированные на долгосрочный устойчивый рост, достигают цели только за счет привлечения и удержания высококлассных работников. Предприятие может разработать блестящую стратегию своего развития, приобрести необ-

ходимые основные фонды и инвестировать в эффективные программы, но если у него нет творческих и энергичных сотрудников, то стратегия останется нереализованной, основные фонды – неиспользованными, а инвестиции не окупившимися. Текущее повышение квалификации, приобретение новых знаний и навыков для трудовой деятельности в будущем способствует росту человеческого капитала, что формирует высокий интеллектуальный потенциал предприятия.

Список литературы

1. Организация и регулирование оплаты труда / М.Е. Смирнова [и др.]. – М., 2009.
2. Скотт Сипк Д. Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1999.
3. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. – СПб.: ВШЭ, 1999.
4. Ежикова Н.А. ИмPLICITная стимулирующая оплата труда молодых специалистов // Актуальные проблемы управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики: материалы ВНК 27–28 ноября 2007 г. – Пермь, 2007.

Получено 11.02.2010