

Copyright © 2019 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 2541-8114
2019, 13(3): 300-307

www.vestnik.sutr.ru



UDC 331.109

The Development of Human Capital on the Basis of Wage Efficiency

Galina P. Gagarinskaya^{a,*}, Arina V. Schmidt^a

^a Samara State Technical University, Russian Federation

Abstract

In the article, the authors consider the interaction of motivation with labor efficiency, the forms of the organization's contribution to the development of human capital, in blocks: health, labor potential, organizational and entrepreneurial potential, cultural and moral potential, career growth, job satisfaction and social status, satisfaction with the level of wages. The basis for the management of people in the enterprise: the Most important parameters of the process, the questions that need to be answered by employees, business Needs. The transition to the target model of the remuneration system is based on the grading system, which is based on the system of basic remuneration, variable remuneration system (performance evaluation) taking into account the key performance indicators and the introduction of the grading system.

Keywords: Human capital, remuneration for labor, remuneration of labor, efficiency.

1. Введение

В условиях перехода экономики страны на инновационный путь развития одной из важнейших проблем является максимально эффективное использование человеческих ресурсов компаний промышленного сектора. Целью статьи является достижение баланса интересов между менеджерами и работниками компаний.

2. Материалы и методы

В исследованиях учитывались материалы правительственных сайтов и сайтов научно-исследовательских институтов и центров; мониторинг ВЦИОМ и RLMS; статистические материалы, опубликованные в периодической печати и представленные в сети Интернет, а также опрос по теме «Эффективность менеджмента компании» работников различных уровней развития за два года работы. В качестве базовых выступали методы Д.П. Нортон и SHRM, на основе которых были разработаны методики ключевых показателей эффективности для управления промышленного сектора и ликвидации ситуации несогласованности интересов при горизонтальном и вертикальном управлении.

Например, за рубежом придание стоимости человеческому капиталу повысило внимание многих к капиталу интеллекта и знания, т.е. к определению стоимости того, что знает один человек или целая группа людей, – а это в лучшем случае весьма непростая затея (Certo, Certo, 2006). Практичнее и при этом полезнее и несколько проще оценивать человеческий капитал с помощью обычных показателей, используемых при учете людских ресурсов. При таком подходе стоимость человеческого капитала определяется путем расчета стоимости, или цены, поведения деятельности сотрудников в организации (Nawab, Bhatti, 2011).

* Corresponding author

E-mail addresses: eyoo80505@mail.ru (G.P. Gagarinskaya), arinashmidt95@mail.ru (A.V. Schmidt)

Saratoga Institute, подразделение компании PricewaterhouseCoopers, как и другие организации, оказывающие услуги работодателям, регулярно разрабатывает нормативы учета людских ресурсов. Примерами подобных показателей могут служить:

- коэффициент капиталовложений в людские ресурсы, который равен расходам на управление людскими ресурсами, деленным на эквивалентное число сотрудников с полным рабочим днем (сотрудник с неполным рабочим днем учитывается в виде некоторой доли сотрудника с полным рабочим днем);
- размер пособий, приходящихся на одного сотрудника, который равен суммарному размеру пособий, деленному на число сотрудников;
- стоимость обучения одного сотрудника, которая равна расходам на обучение, деленным на число обучаемых;
- коэффициент текучести рабочей силы, который равен доле в процентах сотрудников, прекративших работать на предприятии в течение определенного периода времени;
- затраты на текучесть рабочей силы, которые равны расходам на обучение плюс расходы на подбор кадров плюс стоимость снижения производительности труда плюс стоимость снижения качества работы плюс расходы на временных сотрудников и т.д.;
- стоимость невыходов на работу, которая равна стоимости снижения производительности труда плюс стоимость снижения качества работы плюс расходы на временных сотрудников плюс стоимость дополнительного времени, затраченного на контроль, и т.д.

3. Результаты исследования

В отличие от существующих исследований, которые проведены Н. Капланом, развивается блок внутренних бизнес-процессов. В противовес модели SHRM авторы повышают управленческую компетентность работников. В теоретическом плане система менеджмента формируется с учетом системы ключевых показателей эффективности. Структура управления, характерная для исследуемых компаний, содержит три уровня: корпоративный, оперативный и линейный, поэтому управленческие ситуации теоретически могут возникать как между индивидами одного уровня, так и между индивидами разных уровней.

Разработана схема взаимодействия мотивации с эффективностью труда ([Рисунок 1](#)).



Рис. 1. Взаимодействие мотивации с эффективностью труда

Придание стоимости человеческому капиталу повысило внимание многих к капиталу интеллекта и знаний, т.е. к определению стоимости того, что знает один человек или целая группа людей, – а это в лучшем случае весьма непростая затея. Практичнее и при этом полезнее и несколько проще оценивать человеческий капитал с помощью обычных показателей, используемых при учете людских ресурсов. При таком подходе стоимость человеческого капитала определяется путем расчета стоимости, или цены, поведения деятельности сотрудников в организации.

Исходя из проведенного анализа авторами предложены основы для управления людьми на предприятии (Таблица 1).

Таблица 1. Основы для управления людьми на предприятии

	Планирование	Инструктирование	Обсуждение	Поощрение
Потребности бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> – Согласовать работу сотрудников со стратегией, перспективами развития, ценностями 	<ul style="list-style-type: none"> – Повысить эффективность работы посредством отзывов о работе – Следить за эффективностью работы – Укреплять стремление к достижению целей – Изменять при необходимости приоритеты и ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> – Сопоставлять эффективность работы с ожиданиями – Связывать результаты с работой команды и организации – Документировать 	<ul style="list-style-type: none"> – Привлекать и удерживать мотивированную и способную рабочую силу
Вопросы, на которые нужно ответить сотрудникам	<ul style="list-style-type: none"> – Как мне включиться в работу? – Что мне нужно сделать, чтобы добиться успеха? 	<ul style="list-style-type: none"> – Как я (мы) работаю(ем)? – Над чем мне нужно работать? – Сохранились ли приоритеты? – Как получить помощь? 	<ul style="list-style-type: none"> – Как был оценен мой (наш) вклад? – Насколько мое представление о собственной работе совпадает с оценкой со стороны? 	<ul style="list-style-type: none"> – Что это значит с точки зрения заработной платы и возможностей? – Справедливо ли мне платят?
Особо важные параметры процесса	<ul style="list-style-type: none"> – Участие сотрудников – Трудные и достижимые цели – Явные и согласованные нормативы и показатели – Связи с развитием сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> – Систематическое наблюдение и документирование – Частые отзывы о работе, которые зависят от поведения – Немедленные и ясные выводы 	<ul style="list-style-type: none"> – Фиксировать как объективные данные (когда есть возможность), так и результаты наблюдений, зависящие от поведения 	<ul style="list-style-type: none"> – Отделить обсуждение размеров вознаграждения от консультаций по вопросам развития сотрудников

По итогам 2018 года списочная численность составляет 2478 человек, что на 180 человек больше в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. Увеличение численности объясняется ростом объемов работ (Таблица 2).

Таблица 2. Анализ уровня образования работников предприятий промышленного сектора

Категория работников	Списочная численность, чел.		Удельный вес, %	
	31.12.2017 г.	31.12.2018 г.	31.12.2017 г.	31.12.2018 г.
Всего работников в том числе:	298	478	100,00 %	89,28 %
руководители	63	24	10,22 %	10,22 %
специалисты	390	466	14,72 %	15,15 %
служащие	5	5	0,12 %	0,19 %
рабочие	1640	1683	74,94 %	63,71 %

Количество работников с высшим образованием составляет 767 человек, или 30,95 % от общего количества работников; со средним профессиональным образованием – 487 человек, или 19,65 %; со средним общим образованием – 1224 человека, или 49,39 % от общей численности работников (Gagarinskii i dr., 2018).

Численность работников в возрасте до 30 лет увеличилась на 38 человек в сравнении с аналогичным периодом прошлого года и составляет 31,28 % от общей численности, работников в возрасте 31–40 лет – 589, или 23,77 %; 41–50 лет – 583 человека, или 23,53 %; старше 51 года – 531, или 21,43 %.

За 2017 год принято 392 человека, что на 72 человека меньше в сравнении с аналогичным периодом прошлого года.

Принято по категориям:

- руководители – 8 человек;
- специалисты – 98 человек;
- служащие – 1 человек;
- рабочие – 258 человек.

Таблица 3. Анализ факторов текучести кадров

	Принято (чел.)		+/-	Уволено (чел.)		+/-	Сменяемость (%)		+/-	Текучесть (%)		+/-
	2017	2018		2017	2018		2017	2018		2017	2018	
	Всего:	464	329	-72	776	316	-460	34,55	12,85	-21,7	1,69	0,61

Уволено за отчетный период 316 человек, из них по причине текучести – 15 человек. Процент текучести в 2018 году составил 0,61 %, что на 1,08 % меньше в сравнении с аналогичным периодом прошлого года (Таблица 3).

В первую очередь следует обратить внимание на структуру системы вознаграждения труда в целом. Совокупность квалификации, знаний и профессиональных качеств будет определяться типом внедряемой системы оплаты труда (Рисунок 2). После того как определены основные показатели, возникает ряд вопросов. В каком порядке выстроить совокупность квалификаций или единичные их параметры, знаний и профессиональных качеств, чтобы они указывали пути карьерного роста, а также минимальные и максимальные возможности продвижения по служебной лестнице? Решения этих вопросов укажут сотрудникам на последовательность действий, необходимых сотруднику для того, чтобы продвигаться по службе и оставаться на хорошем счету. Таким образом, на начальном этапе внедрения системы при принятии указанных решений лучше ошибиться в сторону консерватизма. Сотрудники редко жалуются, если в конечном счете перед ними открываются более широкие карьерные возможности или впоследствии им будет проще удовлетворять минимальным требованиям, а максимальный потенциальный заработок станет выше, но обратное воспринимается как потеря.

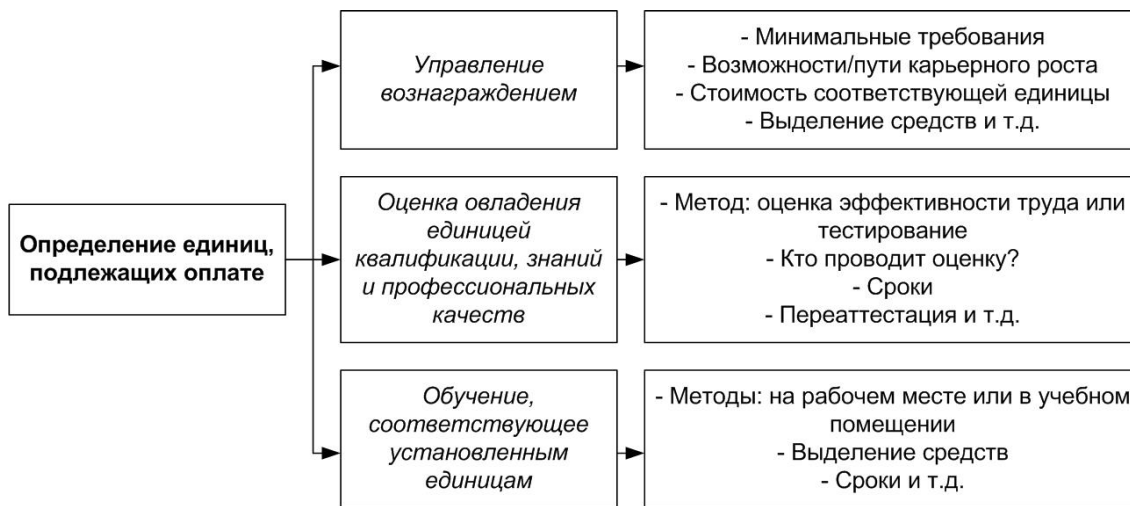


Рис. 2. Взаимодействие оплаты труда с эффективностью работы предприятия

Желательно подготовить основательный план обучения до того, как будет внедрена система оплаты труда. Отправная точка плана – определение уровня подготовки, который требуется для овладения каждым набором навыков или профессиональным качеством, учитываемыми в системе оплаты, а также оценка предполагаемых скорости и пути продвижения сотрудников с нижних уровней системы на высшие. Составными частями плана служат список курсов обучения, соответствующих вводимой системе, и конкретный график предлагаемых курсов, а также назначение инструкторов (которыми могут быть коллеги, поставщики, руководители или специально приглашённые преподаватели). Очень важно выделить на обучение достаточный объем средств ([Jameson, Toward, 1999](#)).

Для приобретения большого количества навыков и профессиональных качеств крайне важно проводить ротацию рабочих мест, особенно в системах оплаты на основе квалификации. Никакие занятия в учебном помещении не могут заменить приобретаемого на рабочем месте практического опыта, который необходим для совершенствования большинства навыков, входящих в состав типичных систем. Вопросы ротации могут вызвать большие споры, поэтому лучше всего предвосхитить проблемы и загодя составить план ротации. Требуется найти ответы на множество вопросов. Кто будет решать, когда проводить ротацию и в соответствии с каким расписанием это делать? Как организации установить баланс между производственными нуждами и стремлением сотрудников к обучению? Как поступать с неспособными участниками и теми, кто отказывается участвовать в ротации, что может заблокировать всю систему ротации? Система оплаты за профессиональные качества для сотрудников с ненормированным рабочим днем может потребовать назначения их на новые должности вместо какого-либо аналога ротации рабочих мест. Однако и в этом случае необходимо будет решить те же самые вопросы ([Shaffer, Hillman, 2000](#)).

Анализ показал, что у персонала выявлена недостаточная взаимосвязь между зарплатой и удовлетворенностью сотрудника работой, мотивацией и лояльностью по отношению к компании.

Для того чтобы мотивация персонала была эффективной, а удовлетворенность трудом имела достаточно высокие показатели, планируется переход к целевой модели оплаты труда.

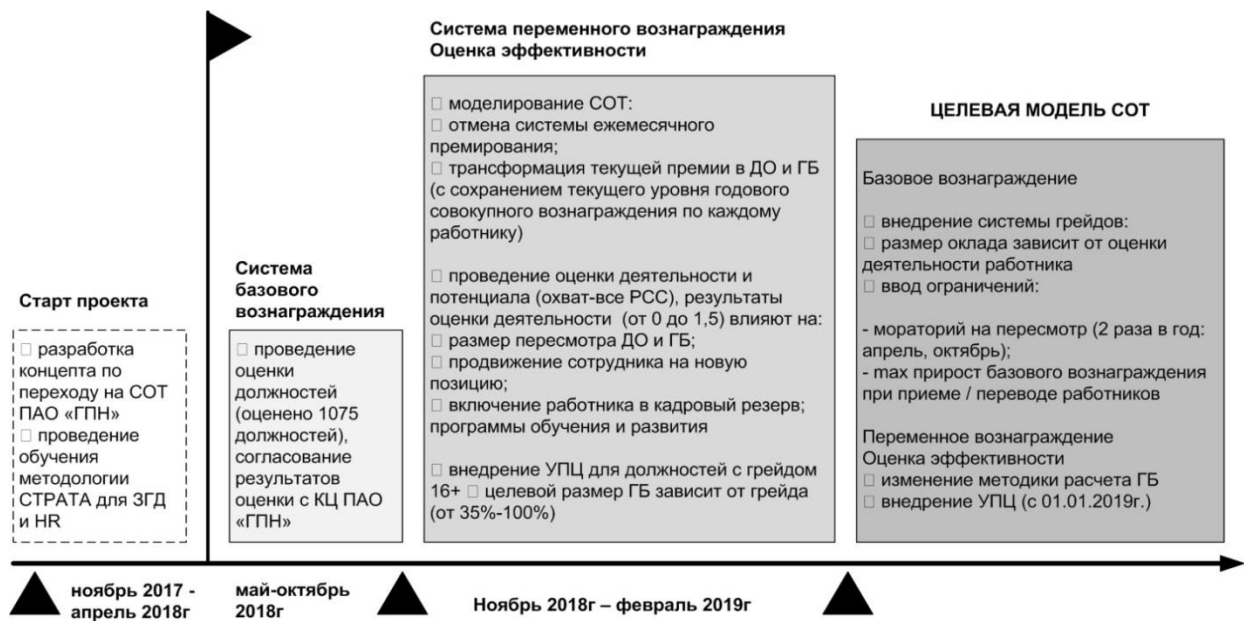


Рис. 3. Переход к целевой модели системы оплаты труда

Переход к целевой модели системы оплаты труда основывается на системе грейдов, в основе которой лежат системы базового и переменного вознаграждения (оценка эффективности), учитывающие ключевые показатели эффективности и внедрение системы грейдов (размер оклада зависит от оценки деятельности работника; ввод ограничений: мораторий на пересмотр, максимальный прирост базового вознаграждения при приеме/перевосе работников), которая показана на [Рисунке 3](#) (Гагаринский и др., 2018).

5. Заключение

В исследовании систематизированы риски возникновения противоречий в компании и рекомендуются следующие мероприятия. В каждый из семи элементов системы менеджмента: планирование и маркетинг персонала, документальное обеспечение, организация условий труда, трудовые отношения, развитие персонала, мотивация поведения персонала, социальное развитие – ввести систему показателей, которые предотвращают возникновение риска противоречий на каком-либо уровне, препятствующих перемещению на более высокий уровень управления.

Литература

[Васильчиков и др., 2018](#) – Васильчиков А.В., Гагаринский А.В., Шмидт А.В. Социально-экономический анализ ситуации в организации нефтегазового комплекса // *Финансовая экономика*, 2018, 6: 418-421.

[Гагаринский и др., 2018](#) – Гагаринский А.В., Гагаринская Г.П., Симонов С.В., Шмидт А.В. Управление рабочим временем при работе вахтовым методом на нефтедобывающем предприятии // *Экономика и предпринимательство*, 2018, 1: 611-616.

[Гагаринская, Фадеева, 2013](#) – Гагаринская Г.П., Фадеева С.З. Управление оплатой труда на предприятиях различных форм собственности Самарской области / *Молодая экономическая наука: материалы 68-й науч. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых*, 2013, 186-188.

[Гагаринская и др., 2015](#) – Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Маслова О.П. Управление человеческими ресурсами в сфере услуг: монография. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015, 258 с.

[Кибанов и др., 2001](#) – Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом: Регламентация труда. Под ред. А.Я. Кибанова, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экзамен, 2001, 639 с.

[Кибанов и др., 2016](#) – Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В., Симонова Н.В. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016, 283 с.

Коротков, 2015 – *Коротков Э.М.* Исследование систем управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 226 с. Серия: Бакалавр. Академический курс, 2015.

Стюарт, 2007 – *Стюарт Томас А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. Пер. с англ. В. Ноздриной. М.: Поколение, 2007, 368 с.

Черковец, 2009 – *Черковец В.* Категория «человеческий капитал» в общей экономической теории: исторический взгляд и содержательное определение (материалы к лекциям и семинарам) // *Российский экономический журнал*, 2009, 7-8: 88-107.

Certo, Certo, 2006 – *Certo S.C., Certo S.T.* *Modern Management*, 10th ed., New Delhi, Prentice Hall Inc., 2006.

Jameson, Toward, 1999 – *Jameson J.K., Toward A.* Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict. Developing the Framework // *International Journal of Conflict Management*, 1999, 10, 3: 268-285.

Nawab, Bhatti, 2011 – *Nawab S., Bhatti K.K.* (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan // *International Journal of Business and Social Science*, 2011, 2(8): 25-32.

Shaffer, Hillman, 2000 – *Shaffer B., Hillman Amy J.* The development of business – government strategies by diversified firms // *Strategic Management Journal*, 2000, 21, 2: 175-191.

References

Certo, Certo, 2006 – *Certo S.C., Certo S.T.* (2006). *Modern Management*, 10th ed., New Delhi, Prentice Hall Inc.

Cherkovets, 2009 – *Cherkovets V.* (2009). Kategoriya «chelovecheskii kapital» v obshchei ekonomicheskoi teorii: istoricheskiy vzglyad i sodержatel'noe opredelenie (materialy k lektsiyam i seminaram) [The category of "human capital" in General economic theory: historical view and meaningful definition (materials for lectures and seminars)]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal*, 7-8: 88-107. [in Russian]

Gagarinskaya i dr., 2015 – *Gagarinskaya G.P., Kalmykova O.Yu., Maslova O.P.* (2015). Upravlenie chelovecheskimi resursami v sfere uslug [Human resources management in the service sector]: monografiya. Samara: Samar. gos. tekhn. un-t, 258 p. [in Russian]

Gagarinskaya, Fadeeva, 2013 – *Gagarinskaya G.P., Fadeeva S.Z.* (2013). Upravlenie oplatoi truda na predpriyatiyakh razlichnykh form sobstvennosti Samarskoi oblasti [Wage management at enterprises of various forms of ownership of the Samara region]. *Molodaya ekonomicheskaya nauka: materialy 68-i nauch. konf. studentov, magistrantov, aspirantov i molodykh uchenykh*: 186-188. [in Russian]

Gagarinskii i dr., 2018 – *Gagarinskii A.V., Gagarinskaya G.P., Simonov S.V., Shmidt A.V.* (2018). Upravlenie rabochim vremenem pri rabote vakhtovym metodom na neftedobyvayushchem predpriyatii [Management of working time at the work camp method at the oil company]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 1: 611-616. [in Russian]

Jameson, Toward, 1999 – *Jameson J.K., Toward A.* (1999). Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict. Developing the Framework. *International Journal of Conflict Management*. 10, 3: 268-285.

Kibanov i dr., 2001 – *Kibanov A.Ya., Mamed-Zade G.A., Rodkina T.A.* (2001). Upravlenie personalom: Reglamentatsiya truda [Personnel management: Regulation of labor]. Pod red. A.Ya. Kibanova. 2-e izd., pererab. i dop. M.: Ekzamen, 639 p. [in Russian]

Kibanov i dr., 2016 – *Kibanov A.Ya., Genkin B.M., Lavrent'eva I.V., Simonova N.V.* (2016). Upravlenie personalom v Rossii: teoriya, otechestvennaya i zarubezhnaya praktika [Personnel management in Russia: theory, domestic and foreign practice]. Kniga 2: monografiya. M.: NITs INFRA-M, 283 p. [in Russian]

Korotkov, 2015 – *Korotkov E.M.* (2015). Issledovanie sistem upravleniya [Study of control systems]: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata. 3-e izd., pererab. i dop. M.: Izdatel'stvo Yurait, 226 p. Seriya: Bakalavr. Akademicheskii kurs. [in Russian]

Nawab, Bhatti, 2011 – *Nawab S., Bhatti K.K.* (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. 2(8): 25-32.

Shaffer, Hillman, 2000 – *Shaffer B., Hillman Amy J.* (2000). The development of business – government strategies by diversified firms. *Strategic Management Journal*, 21, 2: 175-191.

Stewart, 2007 – *Stewart Thomas A.* (2007). *Intellektual'nyi kapital. Novyi istochnik bogatstva organizatsii* [Intellectual capital. A new source of wealth for organizations]. Per. s angl. V. Nozdrinoi. M.: Pokolenie, 368 p. [in Russian]

Vasil'chikov i dr., 2018 – *Vasil'chikov A.V., Gagarinskii A.V., Shmidt A.V.* (2018). *Sotsial'no-ekonomicheskii analiz situatsii v organizatsii neftegazovogo kompleksa* [Socio-economic analysis of the situation in the organization of the oil and gas complex]. *Finansovaya ekonomika*, 6: 418-421. [in Russian]

УДК 331.109

Развитие человеческого капитала на основе эффективности оплаты труда

Галина Павловна Гагаринская ^{а, *}, Арина Владимировна Шмидт ^а

^аСамарский государственный технический университет, Российская Федерация

Аннотация. В статье авторы рассматривают взаимодействие мотивации с эффективностью труда, формы вклада организации в развитие человеческого капитала, по блокам: здоровье, трудовой потенциал, организационно-предпринимательский потенциал, культурно-нравственный потенциал, карьерный рост, удовлетворенность трудом и социальным статусом, удовлетворенность уровнем оплаты труда. Предложены основы для управления людьми на предприятии: Особо важные параметры процесса, вопросы, на которые нужно ответить сотрудникам, Потребности бизнеса. Переход к целевой модели системы оплаты труда основывается на системе грейдов, в основе которой лежит система базового вознаграждения, система переменного вознаграждения (оценка эффективности) учитывающие ключевые показатели эффективности и внедрение системы грейдов.

Ключевые слова: человеческий капитал, вознаграждение за труд, оплата труда, эффективность.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: eyoo80505@mail.ru (Г.П. Гагаринская),
arinashmidt95@mail.ru (А.В. Шмидт)