

УДК 331. 5. (06)

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2008 г. Л. Н. Топчиенко

*Шахтинский институт Южно-Российского государственного технического университета
(Новочеркасского политехнического института)*

Обоснован мотивационный механизм к труду, позволяющий значительно улучшить показатели работы предприятия. Рассмотрены вопросы определения конкурентоспособности работников предприятия.

Matters of labour motivation for improvement of enterprise's work, competitive ability of personnel are considered.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оплата труда, трудовой потенциал, персонал.

Одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Усиление мотивации труда и развитие творческой инициативы значительно улучшают показатели производства. Если персонал мотивирован, он обеспечивает высокую рентабельность производства, соответственно растет и прибыль собственников.

Чтобы заинтересовать работников в улучшении трудовых показателей, нужно выплачивать им достойную заработную плату. Выбор системы оплаты труда — важный шаг для любой организации. Эта система должна быть достаточно простой и ясной, чтобы каждый работник видел зависимость между производительностью и качеством своего труда и получаемой заработной платой. В практике российских предприятий стала использоваться бонусная система поощрения за труд. Установление бонусной системы поощрения позволяет заинтересовать работников в конечных результатах своего труда.

С работником организации заранее оговаривается размер вознаграждения, которое он получит по результатам успешной работы. Размер бонуса может быть выражен либо в твердой фиксированной сумме, либо опре-

делен как заранее установленный процент от прибыли организации.

Сумма бонусной выплаты может быть достаточно значительной, порой она сравнима с размером заработной платы за месяц или еще больший период. Определяются условия, при которых данная выплата будет осуществлена. Поскольку бонусная система поощрения никак не регулируется законодательством, то все условия, касающиеся таких выплат, зависят от желания и возможности работодателя.

В условиях рыночных отношений механизм заработной платы должен учитывать три принципа:

1. Оплата труда должна зависеть от трудового вклада каждого работника, его опыта и квалификации.

2. Заработок работника должен определяться конечным результатом работы всего коллектива.

3. Оплата труда должна обеспечить социальную защищенность работников.

В целях единого подхода к оценке труда работников для установления уровня по оплате труда вводятся комплексные оценочные критерии: уровень образования, трудовая и производственная дисциплина, деловые качества работника, сложность выполняемых работ, результаты труда. Предлагается заменить повременную и сдельную оплаты труда на комбинированную, сочетающую

традиционную и бестарифную схемы заработной платы. Фонд заработной платы разделим на «жесткую» часть (величина которой определяется в соответствии с установленными тарифными ставками и окладами) и «гибкую».

Распределительный коэффициент прямо пропорционально зависит от результатов труда работников. Его эффективность с точки зрения дополнительного роста трудовой отдачи, повышения производительности и «закрепления» на предприятии наиболее перспективных сотрудников тем выше, чем точнее он отражает реальный вклад, поэтому целесообразно своевременно производить корректировку коэффициентов оценки труда.

Оплату труда молодых специалистов предлагается определять с учетом эффективности труда, скорректированного на конкурентоспособность и оценку мотивированности к профессиональному росту. Предлагается использовать для этого коэффициент эффективности труда, который усиливает дифференциацию заработной платы, создавая тем самым преимущества в оплате труда для работников, конкурентоспособность которых выше средней по исследуемой группе.

Конкурентоспособность выпускника высшего учебного заведения определяется качеством полученного образования, зависящим от формы обучения, успеваемости, рейтинга соответствующего вуза, итогов производственной либо преддипломной практики, наличия «особых заслуг». Что же касается молодого специалиста, то в течение первых трех лет трудовой деятельности (адаптационного периода), помимо уровня его конкурентоспособности, следует учитывать признаки мотивированности к профессиональному росту.

По окончании адаптационного периода конкурентоспособность сотрудника оценивается по четырем параметрам: образование, квалификация, стаж работы по профессии, возраст. Текущую сравнительную оценку конкурентоспособности молодых специалистов на протяжении адаптационного периода предлагается осуществлять, исходя из уровня образования и мотивированности к профессиональному росту, выражающейся в готовности сотрудника продолжать обучение.

В табл. 1 приведены составляющие конкурентоспособности выпускников высших учебных заведений на момент их первого трудоустройства и при периодической оценке молодых специалистов.

Таблица 1

Параметры	Значимость доли единицы
Для выпускников при первом трудоустройстве	
Уровень образования (комплексный параметр)	1,00
Для молодых специалистов в течение адаптационного периода	
Уровень образования	0,15
Мотивация профессионального роста	0,85
Итого	1,00

Для оценки базового уровня образования были выделены пять градаций формы обучения (табл. 2).

Таблица 2

Градации уровня образования	Оценка градаций, баллы
Высшее образование по заочной форме обучения	5,0
Высшее образование по вечерней форме обучения или очно-заочной	6,5
Высшее образование по сокращенной форме обучения	7,0
Высшее образование по дневной форме обучения	8,0
Два высших образования	10,0

Принимая во внимание различный уровень профессиональной подготовки выпускников, представляется целесообразной и обоснованной корректировка присвоенных баллов на повышающие или понижающие коэффициенты (табл. 3).

Таблица 3

Корректирующий коэффициент	Фактор корректировки	Значение коэффициента
Коэффициент успеваемости в учебном заведении (средний балл диплома)	От 4,5 до 5 баллов	1,00
	От 4 до 4,4 балла	0,95
	Менее 4 баллов	0,85
Рейтинг вуза по специальности, полученной выпускником (мнение работодателя, проводящего оценку конкурентоспособности)	Аутсайдер	0,85
	Средний уровень	0,95
	Лидер	1,00
Коэффициент прохождения практики	На данном предприятии	1,05
	На другом предприятии	1,00
Коэффициент «особых заслуг»	Выпускник имеет «особые заслуги»	1,15
	Не имеет	1,00

Пример: средний балл диплома выпускника вуза, получившего образование по дневной форме обучения — 5, выпускник не имел «особых заслуг», преддипломная практика пройдена на данном предприятии. Вуз считается «лидером» в подготовке специалистов подобного профиля. Соответственно, конкурентоспособность выпускника составит 8,40: $(8,00 \times 1,00 \times 1,00 \times 1,05 \times 1,00)$.

Оценив, таким образом, уровень образования трудоустраиваемых выпускников учебных заведений, работодатель получает представление о базовом трудовом потенциале кандидата на вакантную должность.

Для оценки мотивированности к профессиональному росту (готовность к продолжению обучения), проводимой в течение адаптационного периода, предлагается градация, представленная в табл. 4.

Таблица 4

Градация фактора «мотивация профессионального роста»	Оценка в баллах
Краткосрочная стажировка, курсы (сроком до 3 месяцев)	2,0
Долгосрочная стажировка, ФПК (сроком от 3 мес. до 1 года)	3,0
Получение дополнительного высшего образования	9,0
Кандидатский минимум, обучение в аспирантуре	10,0

Пример: молодой специалист — выпускник вуза, получивший образование по дневной форме обучения, через год прошел две краткосрочные стажировки. В этом случае его конкурентоспособность составит 4,60: $(8,00 \times 0,15) + (2 \times 2,00 \times 0,85)$.

По истечении адаптационного периода оценка конкурентоспособности индивида должна проводиться с учетом уровня образования, квалификации, возраста и стажа.

Очевидно, что распределение фонда оплаты труда молодых специалистов, пропорциональное индивидуальному уровню конкурентоспособности, сопряжено с «уравниванием» должностей. Если он рассчитывается пропорционально установленным должностным окладам, то игнорируются различия в степени мотивированности индивида к профессиональному росту, ослабляется стимулирующая роль заработной платы. Поэтому было бы

логично и обоснованно распределять фонд оплаты труда молодых специалистов пропорционально должностному окладу, скорректированному по уровню конкурентоспособности. Предлагается использовать для этого коэффициент эффективности труда и корректировать его на уровень конкурентоспособности. Коэффициент эффективности труда определяется по следующей формуле:

$$КЭТ = K_{\text{бзп}} \times K_{\text{тв}},$$

где $K_{\text{бзп}}$ — коэффициент базовой заработной платы; $K_{\text{тв}}$ — коэффициент трудового вклада.

Определение индивидуального заработка молодого специалиста представлено в табл. 5, где были использованы расчеты по следующим формулам:

$$K_{\text{бзп}} = \text{БЗП}_{\text{ср}} / 100;$$

Y_k = показатель конкурентоспособности / ср. значение конкурентоспособности.

Использование данного коэффициента усиливает дифференциацию заработной платы, создавая тем самым преимущества в оплате труда для работников, конкурентоспособность которых выше средней по исследуемой группе. Это стимулирует молодых специалистов на продолжение обучения и способствует закреплению на предприятии квалифицированных кадров. Характерно, что абсолютный размер фонда оплаты труда молодых специалистов не меняется.

Оплату труда рабочих предлагается построить по той же схеме, что и молодых специалистов, но конкурентоспособность работников будет определяться качеством работы, профессиональным мастерством, дисциплиной. Текущую оценку конкурентоспособности рабочих предлагается осуществлять, исходя из квалификационного уровня.

Таблица 5

Молодой специалист	Исходная заработная плата, руб.	Жесткая часть заработной платы, руб.	Коэффициент базовой заработной платы	Показатель конкурентоспособности, баллы	Уровень конкурентоспособности, Y_k	КЭТ	Гибкая часть заработной платы, руб.	Заработная плата, руб.
"А"	4500,0	3000,0	15,0	1,2	0,21	3,165	316,5	3316,5
"Б"	4500,0	3000,0	15,0	2,9	0,51	7,665	766,5	3766,5
"В"	4500,0	3000,0	15,0	4,6	0,81	12,150	1215,0	4215,0
"Г"	4500,0	3000,0	15,0	9,7	1,71	25,620	2562,0	5562,0
"Д"	4500,0	3000,0	15,0	10,0	1,76	26,400	2640,0	5640,0
У	22500,0	15000,0	75,0	5,7*		75,000	7500,0	22500,0

Примечание. *Среднее значение конкурентоспособности.

Принимая во внимание то, что несмотря на профессиональный уровень, качество и результаты работы могут быть разными, представляется целесообразной и обоснованной корректировка присвоенных баллов на повышающие или понижающие коэффициенты, учитывающие: выполнение плана, качество работы, трудовую и производственную дисциплину, особые преимущества (наличие грамот, благодарностей, знаков отличия).

Базовая оценка квалификационного уровня работника представлена в табл. 6.

Таблица 6

Градация профессионального уровня	Оценка градации, баллы
3 разряд	6,5
4 разряд	7,0
5 разряд	8
6 разряд	10

Коэффициент, корректирующий базовую оценку профессионального уровня, представлен в табл. 7.

Таблица 7

Корректирующий коэффициент	Фактор корректировки	Значение коэффициента
Коэффициент выполнения плана	План выполнен	1
	План не выполнен	0,85
	План перевыполнен	1,05
Коэффициент качества работы	С браком	0,85
	Без брака	1
Дисциплина	Без нарушений трудовой и производственной дисциплины	1
	С нарушениями	0,95
Особые преимущества	Работник имеет «особые заслуги»	1,05
	Не имеет	1

Пример: рабочий имеет 4 разряд, план в данном месяце был перевыполнен, все изделия без брака, у работника было нарушение производственной дисциплины, не имеет «особых заслуг». Соответственно базовая оценка квалификационного уровня будет скорректирована: $6,5 \times 1,05 \times 1 \times 0,95 \times 1 = 6,48$, то есть оценка работника 6,48 баллов.

Безусловно, создание эффективного мотивационного механизма к труду является сложной задачей для большинства хозяйствующих субъектов. При отсутствии данного механизма происходит утечка квалифицированных кадров. Даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма.

Сейчас никого уже не надо убеждать в том, что люди мотивированные, обученные, обладающие для данной работы и данной организации компетенциями, в очень большой степени определяют успех бизнеса. Почти не осталось монопольных рынков, любое достижение быстро подхватывают конкуренты, поэтому, как правило, теперь побеждает тот, у кого лучше команда.

Для создания данной команды необходимо проводить определенную мотивационную политику, которая будет ориентирована на улучшение трудового процесса и его финансового результата. Большое значение в обеспечении эффективности работы коллектива имеет создание в нем нормального морально-психологического климата, на который влияет система мер материального и морального стимулирования, действующая в рамках любого хозяйствующего субъекта.

Поступила в редакцию

18 апреля 2008 г.



Людмила Николаевна Топчиенко, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и право» Шахтинского института (филиала) ЮРГТУ (НПИ).

Автор ряда работ по оценке трудового потенциала предприятий.

346500 г. Шахты, пл. Ленина, 1
Тел. раб. (факс) (86362) 21-5-74, cherkesovael@mail.ru