УДК 331.101.262

# УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ВКЛАДОМ РАБОТНИКА В ОБЩЕЕ ДЕЛО ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

**Бардовский В.П., Пьянова Н.В., Верижников А.П.**

*ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», Орел, e-mail: bardovskijv@bk.ru*

В статье рассматривается управление трудовым вкладом работника в общее дело организации и оценка персонала как факторы повышения эффективности использования человеческих ресурсов. Результаты труда не ограничиваются производственным эффектом, а включают другие формы трудового вклада работника в общее дело организации: увеличение знаний, привлечение информации в организацию, социальные связи, организационное поведение. Выделение различных видов вклада работника в общее дело организации позволяет построить эффективную систему управления человеческими ресурсами. Важным условием этого является оценка персонала, которая определяет первоначальный уровень человеческого капитала, эффективность его использования, направления инвестиций в человеческий капитал. Система оценки персонала, разработанная с учетом особенностей организации, современные технологии оценки – важные факторы повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

**Ключевые слова: человеческие ресурсы, эффективность использования человеческих ресурсов, трудовой вклад работника в общее дело организации, оценка персонала**

# MANAGEMENT OF WORKER'S LABOUR CONTRIBUTION TO THE ORGANIZATION'S CAUSE AS THE FACTORS OF EFFICIENCY INCREASE OF HUMAN RESOURCES USE

**Bardovsky V.P., Pyanova N.V., Verizhnikov A.P.**

*Oryol State Institute of Economy and Trade», Oryol, e-mail: bardovskijv@bk.ru*

The article considers management of worker's labour contribution to organization's cause and personnel rating as factors of efficiency increase of human resources use. The labour results are not limited to industrial effect. They include other forms of worker's labour contribution to organization cause: knowledge increase, information involvement in the organization, social bonds and organizational behaviour. Separation of various kinds of worker's contribution to the organization cause allows creating an effective control system of human resources. Personnel rating is an important condition which defines the initial level of human capital, the efficiency of its use and direction of investments into human capital. System of personnel rating considering organization's features and modern assessment technologies are important factors of efficiency increase of human resources use.

**Keywords: human resources, efficiency of human resources use, worker's labour contribution to organization's cause, personnel rating**

В настоящее время в российском бизнесе происходит все большее понимание необходимости использования в управлении персоналом концепции управления человеческими ресурсами и ее встраивания в общую концепцию управления организацией. Вместе с тем реализация на практике концепции управления человеческими ресурсами оставляет желать лучшего и сталкивается с объективными и субъективными трудностями.

В связи с развитием теории человеческого капитала и теории управления, ориентированной на увеличение стоимости капитала, становится актуальным использование категории трудового вклада работника наряду с категорией результативности труда. В современной экономической теории признается, что результаты труда работника имеют разные виды [1].

Первый видимый результат труда работника – это индивидуальная результативность труда, результат его труда на рабочем месте. Индивидуальная результативность труда находит выражение в изменении физического объема производства, а также в изменении стоимости произведенной продукции. Индивидуальную результативность труда на рабочем месте можно выделить и измерить.

В современных условиях, когда физический труд человека повсеместно заменяется трудом машин, значительная доля человеческого труда перемещается в сферу интеллектуальной деятельности и оказания услуг. В этих областях важным ресурсом организации становятся информация, знания, навыки, производственный опыт сотрудников. Расширяются границы и происходит принципиальное изменение результата, создаваемого работником для организации. Новые виды результата труда работник создает уже не только в процессе непосредственного труда на рабочем месте, но и за его пределами (при общении с коллегами), а иногда благодаря самому факту трудоустройства в данной организации.

Исследование результатов труда, которые работник создает в современной постиндустриальной экономике по сравнению с экономикой прошлого, свидетельствует о том, что во многих случаях эффект труда недостаточно рассматривать именно как результат труда. Более правильно называть этот эффект – вкладом работника в общее дело организации.

Представляется возможным выделение следующих видов вклада отдельного работника в общее дело организации: производительность труда работника, увеличение знаний, привлечение информации в организацию, деловая репутация, инновационная деятельность, установление связей в социальной среде, организационное поведение, лояльность к организации. Выделение различных видов вклада отдельного работника в общее дело организации позволяет определить содержание различных частей человеческого капитала и инструменты для управления ими.

Вклад работника в общее дело организации следует рассматривать с двух позиций. Во первых, с позиции вклада работника в достижение целей организации, во вторых, с позиции личных достижений работника. В основе этих двух позиций лежат разные мотивы. С позиции вклада работника в достижение целей организации главным мотивом является сохранение рабочего места. С позиции личных достижений работника главным мотивом является мотив самоутверждения. Управление трудовым вкладом работника в общее дело организации предполагает стимулирование этого процесса и, в частности, качественное проектирование рабочего места и комплексной оценки и анализа конкретного вида труда и его особенностей.

Создание высокотехнологичного рабочего места является важным условием реализации личных достижений работника сверх того, что он может сделать для организации в соответствии со своим трудовым контрактом. Необходимо качественно проводить отбор персонала в организацию, так как в этом случае появляются условия, при которых формируются новые виды трудового вклада работника, которые не отслеживаются организациями. Это может быть организационное поведение, приносимые в организацию вместе с работником знания и информация, важные для организации контакты в социальной среде.

Трудовой вклад работника в общее дело организации достигается посредством грамотного отбора персонала, его обучения, группировки рабочих мест, формирования иерархии. Внутрифирменная иерархия рабочих мест позволяет оценить вклад отдельного рабочего места в общее дело организации. Кроме того, выделенные группы рабочих мест могут быть положены в основу плана развития карьеры каждого человека.

В управлении человеческими ресурсами на протяжении долгого времени не учитывались различные возможности и способности людей и особенности воспроизводства рабочей силы. Игнорировался тот факт, что для отдельного человека материальные стимулы имеют различную привлекательность, в том числе в различные периоды его жизни [5]. В этом случае нельзя управлять эффективностью труда только с использованием материальных стимулов. Представляется, что необходим комплексный подход к управлению результативностью труда. Результативность труда работника следует рассматривать как функцию четырех переменных: количества, качества, времени и издержек.

Комплексный подход к управлению результативностью труда предполагает определение самоокупаемости рабочих мест. Самоокупаемость рабочих мест можно сформулировать как производительность и качество труда работника, необходимые для покрытия издержек по содержанию рабочего места. Производительность и качество труда работника, необходимые для покрытия издержек по содержанию рабочего места, является нормативом, выполнение которого для отдельного работника обязательно. Норматив как бы задан для отдельного рабочего места и не зависит от работающего на данном рабочем месте человека. Величина норматива определяется с учетом специфики производственного процесса, используемого оборудования, условий труда, работоспособности человека. Выполнение норматива обеспечивается при нормативной интенсивности труда, соответствующих технических и организационных мероприятиях по совершенствованию процесса производства и труда.

Нормативный показатель производительности труда является ориентиром для дополнительных усилий работника за определенный отрезок времени. Выполнение нормативного показателя достигается не путем интенсификации труда, которая приводит к снижению работоспособности, а благодаря росту профессионализма и компетентности. Для достижения нормативного показателя результативности труда необходимо обучение и развитие работника. Рост профессионализма и компетентности позволяет предприятию наращивать результативность труда. Точке самоокупаемости рабочего места соответствует выполнение минимально допустимых норм результативности труда. Достижение нормативных и целевых показателей результативности

труда является разными управленческими задачами, которые решаются как взаимосвязанные задачи.

Нормативные и целевые показатели результативности труда являются коридором результативности для работника, где нижняя граница – это минимально допустимая результативность труда, а верхняя – максимально возможная для работника. Нижняя граница не позволяет результативности труда снизиться ниже точки окупаемости рабочего места, верхняя граница результативности труда является ориентиром для развития работника. Величина нормативного показателя результативности труда должна отражаться в фиксированной части заработной платы, а величина целевого показателя результативности труда – находить выражение в переменной части заработной платы работника.

В современных условиях управление трудовым вкладом работника в общее дело организации тесно связано с вопросами организации и оплаты труда. С одной стороны, заработная плата является материальной основой воспроизводства рабочей силы, с другой стороны, определяет целесообразность усилий работника. Ошибки в организации и оплате труда негативно влияют на поведение работника, что, в конечном счете, приводит к ухудшению показателей финансово-хозяйственной деятельности [2].

На практике в бизнесе существуют два подхода к организации и оплате труда. При первом подходе затраты на оплату труда рассматриваются как неизбежные расходы, которые надо минимизировать, или как вложения, которые при рациональном их использовании улучшают финансовые результаты. При втором подходе исходят из того, что заработная плата должна обеспечивать не только воспроизводство рабочей силы как физической способности к труду, но и интеллектуальное и духовное развитие личности, накопление человеческого капитала.

Организация оплаты труда и особенности воспроизводства рабочей силы тесно связаны между собой. В современных условиях можно выделить следующие варианты воспроизводства рабочей силы и организации и оплаты труда. При первом варианте оплата труда осуществляется ниже прожиточного уровня и не обеспечивает воспроизводства рабочей силы как физической способности к труду. При втором варианте обеспечивает частичное воспроизводство рабочей силы как физической способности к труду. При третьем варианте обеспечивается воспроизводство рабочей силы как физической и интеллектуальной способности к труду. При четвертом варианте обеспечивается воспроизводство рабочей силы как физической и интеллектуальной и творческой способности к труду. При пятом варианте обеспечивается воспроизводство рабочей силы не только как физической, и интеллектуальной, и творческой способности к труду, но и вовлеченность работника в совместный труд. При шестом варианте обеспечивается полное воспроизводство рабочей силы, формируется духовная потребность в труде, происходит развитие и накопление человеческого капитала.

Воспроизводство рабочей силы неразрывно связано с возможностями человека в удовлетворении своих потребностей. Размер заработной платы определяет величину и структуру удовлетворения тех или иных потребностей и в конечном счете тип воспроизводства рабочей силы. Стратегия в области организации и оплаты труда должна быть составной частью общей стратегии организации, важным условием успешной реализации ее стратегических планов. Низкий уровень оплаты труда не позволяет организации занимать прочные стратегические позиции и иметь устойчивые конкурентные преимущества.

В современных условиях для успешного стратегического развития организация должна переходить от управления рабочей силой к управлению человеческими ресурсами. Переход к концепции управления человеческими ресурсами означает, что рабочая сила рассматривается как ресурс, но ресурс, имеющий социальную природу. Давно изжила себя точка зрения, согласно которой использование в производстве наемных работников не предполагает значительных материальных затрат со стороны работодателя [6].

Человеческие ресурсы, как и любой ресурс предполагает осуществление инвестиций. В процессе производства работник, создавая новый продукт или услугу, переносит стоимость своей рабочей силы на этот продукт или услугу. С этой точки зрения затраты на наем персонала являются инвестициями, которые окупаются и приносят прибыль. Отдача от работы человека на предприятии напрямую зависит от продолжительности времени. Продолжительность работы на предприятии работника превращается в экономическую ценность. При продолжительной работе на предприятии работник создает как краткосрочный (производительность труда), так и долгосрочный эффект труда (знания, опыт). Поэтому необходимо стимулировать и поощрять не только текущую производительность труда, но долгосрочный эффект труда [3].

Инвестируя в человеческий капитал, организация повышает стоимость человеческих ресурсов и одновременно должна

думать, как удержать рабочую силу. Разработаны и применяются специальные программы, направленные на удержание хороших сотрудников. На рынке труда происходит конкуренция за привлечение лучших человеческих ресурсов. В результате конкуренции на рынке труда за лучших работников появился агентский тип взаимоотношений между работником и работодателем. При обсуждении условий найма интересы работника представляет его агент, который от его имени ведет переговоры и который согласовывает не только величину заработной платы, но и совокупный доход, социальный пакет (пенсионные отчисления, медицинскую страховку), затраты на дополнительное образование и повышение квалификации.

В настоящее время руководители российских предприятий часто отказываются от полномасштабного внедрения концепции управления человеческими ресурсами под предлогом низкой эффективности этих мероприятий. Однако следует иметь в виду, что для получения ощутимого эффекта от внедрения концепции управления человеческими ресурсами в организации необходимо обеспечить ряд условий, без соблюдения которых трудно рассчитывать на предполагаемый эффект. Главным из них является доход человека на рабочем месте. От него зависит управляемость рабочей силой, под которой понимается степень восприимчивости и отзывчивости на управленческие решения. При размере оплаты труда работника ниже прожиточного минимума применение к нему технологий управления человеческими ресурсами не имеет смысла.

Важным фактором повышения эффективности управления трудовым вкладом работника в общее дело организации является оценка персонала, выработка научно обоснованных критериев этой оценки. Оценка персонала – это оценка эффективности выполнения персоналом своих профессиональных обязанностей [4].

Зарубежный и отечественный опыт оценки персонала дает основания считать, что она должна включать следующие этапы: определение цели оценки персонала; определение содержания оценки персонала организации; формулировка задачи оценки персонала; оценка трудового потенциала организации; выбор факторов, влияющих на оценку персонала, установление их значимости; классификация и анализ факторов, влияющих на оценку персонала; выбор метода для каждого вида и типа оценки персонала:

Оценка персонала позволяет оценить первоначальный уровень человеческого капитала отдельных лиц, профессиональных групп, всего персонала организации; определить эффективность его использования; наметить инвестиции в человеческий капитал. Система оценки персонала, разработанная с учетом особенностей организации, современные технологии осуществления оценки – важный фактор эффективного управления ресурсами организации.

## Заключение

В современных условиях грамотное управление трудовым вкладом работника в общее дело организации и оценка персонала являются важными условиями успешного развития компании. В этой связи должна происходить интеграция управления трудовым вкладом работника в общее дело организации в общую систему управления персоналом, использоваться система оценки персонала, разработанная с учетом особенностей организации и современных технологий.

## Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Перевод с анг. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2011. – 520 с.

2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. Для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 448 с.

3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т.В. Зайцева. – М.: Изд-во МГУ, 2012. – 410 с.

4. Лашкова Т.И. Профессиональная оценка персонала в новом формате // Служба кадров и персонала. – 2012. – № 8. – С. 22–24.

5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник в 2 т. Т. 1. – М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2007. – 760 с.

6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Лунева Н.К. Рынок труда (практическая макроэкономика труда): Учебник. – М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2007. – 900 с.

## References

1. Armstrong M. Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami / Perevod s ang. Pod red. S.K. Mordovina. SPb.: Piter, 2011. 520 p.

2. Genkin B.M. Jekonomika i sociologija truda: ucheb. Dlja vuzov / B.M. Genkin. M.: Norma, 2007. 448 p.

3. Zajceva T.V. Sistema upravlenija chelovecheskimi resursami / T.V. Zajceva. M.: Izd-vo MGU, 2012. 410 p.

4. Lashkova T.I. Professional'naja ocenka personala v novom formate // Sluzhba kadrov i personala. 2012. no. 8. pp. 22–24.

5. Odegov Ju.G., Rudenko G.G., Babynina L.S. Jekonomika truda: Uchebnik v 2 t. T. 1. M.: Izdatel'stvo «Al'fa Press», 2007. 760 p.

6. Odegov Ju.G., Rudenko G.G., Luneva N.K. Rynok truda (prakticheskaja makrojekonomika truda): Uchebnik. M.: Izdatel'stvo «Al'fa Press», 2007. 900 p.

**Рецензенты:**

Лазаренко А.Л., д.э.н., профессор, проректор по научной работе, ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», г. Орел;

Аронова С.А., д.э.н., доцент, декан факультета экономики и управления, ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет», г. Орел.

Работа поступила в редакцию 01.04.2015.