

Каждому по способностям или каждому по труду?

Журнал «Управление персоналом» №16/2006
Денисова Ариадна, к.э.н.

Этот вопрос уже не одно столетие волнует и философов, и политиков, и специалистов по управлению. Но однозначного ответа на него не может дать никто. В одни периоды нашей истории на первый план выходил труд человека, в другие – личность самого работника.

1990-е года ознаменовали переход нашего общества к новой эпохе – наступила эра экономики знаний. Специалисты прогнозируют, что экономика знаний просуществует по меньшей мере до 2025г.¹ И мы волей-неволей должны научиться не только жить в новое время, но и достигать в нем успеха.

В новой экономике знаний особый акцент в управлении компанией переносится на знания как таковые, поскольку именно они являются основным источником доходности и залогом успеха любой организации. При этом следует отличать знания от просто информации. Знания – это доказанное истинное убеждение. Знание всегда связано с человеческой деятельностью и подразумевает действие, оно предполагает наличие мнения и убеждения.² Но одного знания для эффективной работы, оказывается недостаточно. Для эффективной работы сотруднику необходимо обладать не только определенным багажом знаний, но владеть и другими качествами, что неоднократно доказывали результаты исследований, как в нашей стране, так и за рубежом. В частности, отечественными специалистами было проведено исследование по выявлению зависимости между факторами опросника Кеттелла и эффективностью труда в различных профессиональных группах³. На основе частоты встречаемости значимых корреляционных связей они провели ранжировку 13 факторов опросника. В результате была получена следующая группировка:

Таблица 1

Ранжировка 13 факторов опросника Кеттелла

Ранг	Фактор опросника
1	С – эмоциональная устойчивость;
2	А – сердечность, доброта, лёгкость общения, G – сила «сверх Я»
3	F – жизнерадостность, энергичность, Н – смелость в общении, предприимчивость, Q3 – самоконтроль поведения
4	В – высокие умственные способности, Е – независимость, напористость, L – доверчивость, устойчивость к неудачам, N – проницательность, сдержанность, О – самоуверенность
5	М – практичность, реалистичность, Q2 – самостоятельность

Совокупность указанных характеристик представляет собой человеческий капитал сотрудника⁴, о котором сегодня так много говорят, но не часто используют в практике управления персоналом. Конечно, оценка знаний и умений – задача более простая, нежели оценка уверенности, лояльности и других характеристик личности. Но ведь настоящих HR-ов такими трудностями не напугаешь?! Тем более, что составляющие человеческого капитала давно знакомы как компетенции работника, включающие в себя и умения, и способности, и другие личностные характеристики человека.

¹ Ролф Йенсен. Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 272с.

² Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.

³ Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода/ РАН, Ин-т человека; Под ред. И.Т. Фролова. – М: Эдиториал УРСС, 1999. – 176с.

⁴ Денисова А.В. Новые горизонты HR-менеджмента в экономике знаний. - Управление персоналом. – №11. – 2006. – с.

В связи с этим необходима переориентация всех подсистем управления предприятием, и в частности системы управления персоналом на приращение человеческого капитала в компании. Так, например, самыми ценными для организации теперь будут сотрудники, обладающие наибольшим человеческим капиталом и те из них, которые способны превратить эти знания во благо для организации. Только те компании, сотрудники которых готовы поделиться своим человеческим капиталом, смогут преуспеть в новую эпоху общества знаний.

Соответственно на плечи специалистов по управлению персоналом ложится новый груз ответственности – приумножение знаний организации путем привлечения и удержания наиболее ценных с точки зрения человеческого капитала работников на рынке труда.

Немалую роль в этой борьбе за таланты играет компенсационный пакет, предлагаемый компанией кандидатам. Если раньше большая часть крупных компаний с мировым именем ориентировалась в оплате на выполняемые работниками задачи, то теперь встает вопрос о переориентации критериев оценки труда персонала. Какие же критерии оплаты выходят на первый план на сегодняшний день?

На сегодняшний день существуют системы оплаты труда, основанные на компетенциях и умениях человека. Они широко используются за рубежом, например, в компаниях Frito-Lay, General Mills, Balzer Tool Coating.

Итак, рассмотрим систему оплаты по компетенциям и выясним перспективы её развития в новой экономике знаний.

В 1954г Джон Фланаган (John C. Flanagan) разработал подход, названный техникой критических инцидентов. Эта техника использовалась для исследования действий людей путем выявления наиболее значимых событий, цель и последствия которых могли быть видимыми и предсказуемыми для наблюдателя в процессе наблюдения. Роберт Уайт (Robert White) в 1959г. выявил черты личности, которые назвал компетенцией. В 1973г. Дэвид МакКлелланд (D.McClelland) предположил, что такие личностные черты как мотивация и самопрезентация могут отличать худших, средних и лучших исполнителей, что подтверждается в различных группах работ. После этого немало копий было сломано специалистами и учеными, пытавшимися дать определение понятию «компетенция». Так, в 1993г Спенсеры (L.Spencer&S.Spencer)⁵ описали компетенцию как характеристику индивида, которая отличает эффективного и/или выдающегося исполнителя: «Компетенция - базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях». Они также предложили включать в состав компетенций 5 типов характеристик: мотивы, психофизиологические особенности (свойства), концепцию «Я», знания и умения. Существуют и другие классификации компетенций. Например, широко распространено деление компетенций на технические и нетехнические (общие), профессиональные, позиционные и корпоративные.

Спенсеры также предложили модель айсберга, иллюстрирующую характер каждой из выделенных групп компетенций (рис.1). На рисунке показано, что знания и навыки являются видимыми и относительно поверхностными характеристиками людей.

Я-концепция, свойства и мотивы, в свою очередь, более скрыты и спрятаны в самой сердцевине личности. Именно поэтому поверхностные компетенции (знания и навыки) относительно просто развить, к примеру, с помощью тренингов.

Глубинные компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе айсберга личности, оценить и развить труднее. В связи с этим проще отбирать людей по наличию этих характеристик и нанимать их из внешних источников, если внутри компании не оказалось достойного специалиста.

⁵ Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРРО, 2005. - 384 с.

Компетенции на основе Я-концепции лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе, можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий.

Измерение компетенций производится на основе специально устанавливаемых поведенческих индикаторов – набора действий, которые ожидают увидеть от успешного исполнителя, обладающего данными компетенциями. Эти поведенческие индикаторы включаются в модель компетенций.



Рис.1. Модель айсберга

Модель компетенций – письменное описание компетенций, требуемых для успешного либо выдающегося выполнения работы. В таблице 2 представлена модель компетенций HR-менеджера, созданная путем компиляции моделей компетенций, используемых в различных компаниях.

Таблица 2

Модель компетенций HR-менеджера

Роль	Компетенция	Демонстрирует (умения, навыки)	Деятельность (поведенческие индикаторы)
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР	<ul style="list-style-type: none"> • Организационные способности • Решение проблем • Обслуживание клиентов • Стрессоустойчивость • Устная коммуникация 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание внешней среды бизнеса • Знание миссии компании • Знание принципов развития организации • Понимание организационной культуры клиента • Знание системного подхода • Понимание бизнес-процесса и путей повышения эффективности компании • Инновационность и готовность к риску 	<ul style="list-style-type: none"> • Увязывает кадровую политику со стратегией и миссией компании • Применяет принципы развития организации • Адаптирует процедуры управления персоналом к организационной культуре клиента • Применяет принципы управления персоналом, чтобы изменять бизнес-процессы и повышать эффективность компании
ЛИДЕР	<ul style="list-style-type: none"> • Принятие решений • Планирование и оценка • Управление конфликтами • Самоменеджмент • Самооценка • Устная коммуникация 	<ul style="list-style-type: none"> • Аналитическое, стратегическое и творческое мышление • Знание рабочих ролей • Знание бизнес-систем и информационных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • Управляет ресурсами • Применяет методы эффективного разрешения конфликта в рабочих ситуациях • Использует переговорные стратегии для достижения консенсуса

НАСТАВНИК	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкость • Обучение других • Межличностная коммуникация • Устная коммуникация 	<ul style="list-style-type: none"> • Развивает связи между сотрудниками • Понимает и ценит разнообразие • Пытается достичь баланса между интересами работодателя и работника 	<ul style="list-style-type: none"> • Развивает таланты • Проводит сессии наставничества • Устанавливает доверительные взаимоотношения в коллективе
ТЕХНИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРТ	<ul style="list-style-type: none"> • Компетентность в технических вопросах • Компетентность в вопросах управления персоналом • Знание математики • Знание законодательства • Навыки письма • Хорошая память • Внимание к деталям • Устная коммуникация 	<ul style="list-style-type: none"> • Знание процедур и законодательства в сфере управления персоналом и труда • Знание планов организации • Знание информационных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • Применяет знания во всех сферах управления персоналом для достижения стратегических целей компании • Использует специальные инструменты для достижения эффективности • Адаптирует информационные технологии для применения их в управлении персоналом
АГЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> • Работа в команде • Влияние • Честность • Творческое мышление • Стрессоустойчивость • Устная коммуникация 	<ul style="list-style-type: none"> • Знание основ маркетинга • Презентация HR-продуктов и услуг • Знание особенностей командообразования 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценивает готовность к переменам • Определяет стратегии осуществления перемен • Внедряет инновационные HR-решения • Влияет на других, побуждая к действиям • Пропагандирует этичность поведения • Работает в команде • Хорошо общается

Принцип действия системы оплаты по компетенциям – следующий (рис.2). Прежде всего, определяется список компетенций или умений необходимых для успешной работы в компании. Далее оценивается важность каждой из компетенций для выполнения работ. Таким образом, создается каркас для оценки компетенций работников, который позволяет выразить количественно значение той или иной компетенции для организации. Далее остается только одно – оценить сотрудника, проведя интервью по имеющимся компетенциям, и выявить степень выраженности каждой из них у сотрудника.

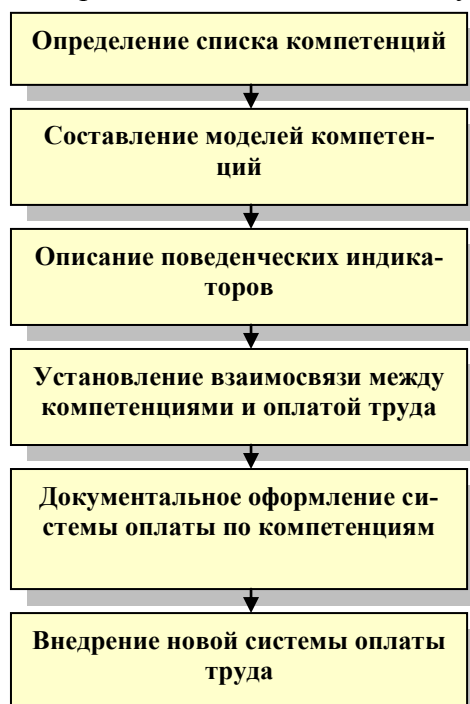


Рис.2. Создание системы оплаты труда, основанной на компетенциях

Конечно, в этой схеме есть ряд недостатков. Прежде всего, система оценки компетенций и сама оценка сотрудника обладают некоторой степенью субъективизма, поскольку «А судьи кто?». Мы с Вами, и мы как люди можем ошибаться. Но нельзя не отметить и определенный плюс этой системы: она позволяет привязать оплату труда к знаниям работников.

Особое значение в использовании системы оплаты, основанной на компетенции, имеет идентификация компетенций и оценка их важности для организации. На сегодняшний день существуют следующие методы выявления компетенций:

1) Метод оценки компетенций

Этот метод появился одним из первых. Родоначальником метода считается гарвардский психолог Дэвид МакКлелланд (D.McClelland), который применял его для выявления компетенций, отличающих выдающихся исполнителей. Метод включает в себя технику критических инцидентов и т.н. тематический апперцепционный тест. Сам метод заключается в серии вопросов о действиях, исполняемых в работе, а также мыслях и чувствах сопровождающих эти действия. Интервьюер просит тестируемого описать несколько примеров успешного и неуспешного поведения сотрудника в работе. Уточняется, что это была за ситуация или задание, кто был с ней связан, что сделал интервьюируемый и каков был результат.

Каждое такое интервью занимает вместе с обработкой его результатов 1,5 человеко-дня, что говорит о длительности процедуры составления списка компетенций.

Немалое время отнимает и обработка результатов. Ответы на вопросы интервью, прежде всего, кодируются, т.е. относятся к определенным заранее группам компетенций. Причем, результаты каждого интервью анализируются аналитиками сначала по отдельности, а затем собирается специальный комитет, который сравнивает кодировки аналитиков между собой и разрабатывает единую модель компетенций.

2) Метод меню компетенций

Сейчас этот метод пользуется большой популярностью, так как требует минимальных затрат, как временных, так и мыслительных, поскольку предполагает использование готовых моделей компетенций. Менеджерам по персоналу остается только приобрести такие модели у специализирующихся компаний и использовать их при проведении интервью. Однако в этом случае нет никакой гарантии в том, что приобретенная на стороне модель подойдет нашей компании. Чтобы свести к минимуму риск несоответствия специфике компании производится своеобразная «настройка» модели под нужды конкретной организации. Например, могут быть организованы специальные комитеты или фокусные группы из экспертов, которые хорошо ориентируются в работах компании и могут отобрать компетенции, предопределяющие успешность деятельности исполнителя. Такой отбор может осуществляться путем парных сравнений, ранжирования или же просто рейтинговой оценки.

3) Модифицированный метод DACUM (Developing Curriculum)⁶

Этот метод основан на методе описания работ под названием DACUM, который основывается на коллективном сборе информации о работе, анализе данной информации и презентации результатов. Модифицированный метод DACUM предполагает приглашение экспертов по работам, которые могут быть выдающимися исполнителями, супервизорами, лидерами команд, покупателями, менеджерами. Затем экспертам предлагается описать рабочие задания, выполняемые сотрудниками компании. Эти описания используются в качестве базы для выявления необходимых компетенций.

⁶ David D.Dubois, William J.Rothwell. Competency-Based Human Resource Management. Davies-Black Publishing, 2004. – 291p.

Еще одной тенденцией перехода к экономике знаний является смещение акцента с индивидуальной на командную работу. Именно работа в команде помогает создавать новые знания. Соответственно возникает вопрос о стимулировании командного труда и оценке индивидуального вклада сотрудников в общую работу.

Работа по созданию знания предполагает участие каждого члена команды в социальной сети организации. В такой сети у каждого участника появляется своя роль: центральный связник, граничный звено, информационный брокер, периферийный специалист. Характер роли предопределяет степень участия сотрудника в общем обмене информации и создании нового знания. Роль сотрудника в обмене знаниями определяется путем опроса или анкетирования, которые выявляют источники информации, звенья, через которые созданное знание передается далее по сети, а также сотрудников, которые тормозят передачу знаний по цепочке, являясь «узким местом» сети. Те из сотрудников, которые оказываются в центре социальных сетей (рис.3), тратят большее время на участие в процессе выработки знаний. Соответственно можно предположить, что эти сотрудники должны получить большее вознаграждение за свой труд. Однако здесь встает вопрос о том, что ряд сотрудников может умышленно тратить больше времени на общение, чтобы получить большую сумму оплаты (как нередко происходит в условиях повременной оплаты труда, когда работники всяческими способами пытаются продлить не только удовольствие от работы, но и саму продолжительность рабочих операций). Еще один вариант использования такого вида оплаты труда – распределение общего командного фонда заработной платы согласно роли сотрудника в социальной сети.

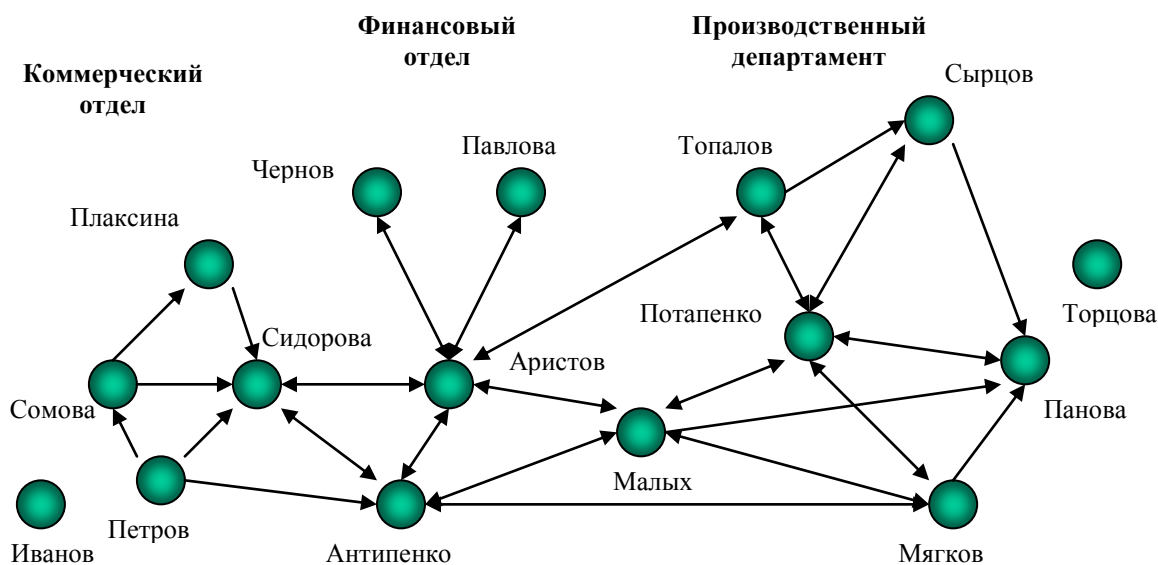


Рис.3. Модель социальной сети компании (фрагмент)

Чтобы избежать отмеченных недостатков, целесообразно, на наш взгляд, комбинировать оплату за роль в социальной сети с оплатой за ценность труда, т.е. за ценность предложенных идей, что также является непростым вопросом. Такой вид выплат отдаленно напоминает сдельную оплату труда, при которой работник получает заработную плату пропорционально выпущенному объему продукции (услуг) и стоимости (ценности) единицы продукции (услуг).

Тогда мы неизбежно сталкиваемся с вопросом расчета ценности идеи для нашей компании. Если ценность предложений технического плана рассчитать относительно просто (как экономию средств от внедрения, прибыль от использования и т.п.), то ценность предложений по улучшению системы управления, совершенствованию механизма оплаты труда и т.п. определить гораздо сложнее. Некоторые компании производят расчеты, установ-

ливая ценность для определенного класса идей. Но, естественно, такой подход не лишен субъективизма. Наиболее известен сегодня двухмерный подход к оценке идей, предложенный директором консалтинговой компании “Topline Group” Сержем Асенсио (Serge Asensio)⁷ (рис.4).

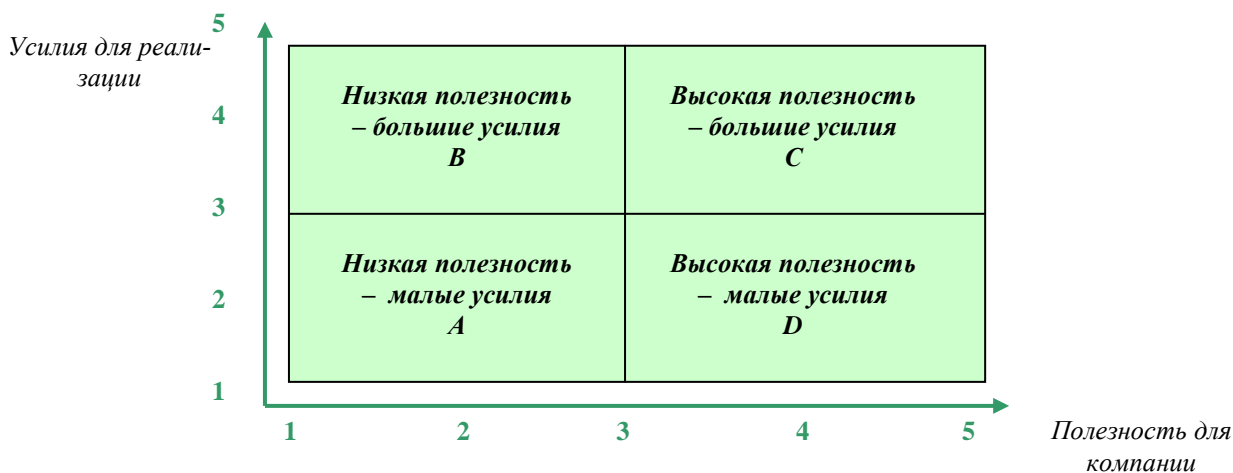


Рис.4. Матрица оценки идей «Полезность - усилия»

Подход С. Асенсио предполагает оценку идей по двум критериям: полезности идеи для компании и усилиям, требующимся для реализации этой идеи на практике. Каждый из двух параметров матрицы представляет собой интегральный показатель, составленный на основе нескольких критериев. Например, параметр «полезность» может включать такие критерии, как экономический эффект, соответствие миссии компании, вероятность успешной реализации, степень риска, лидерство в отрасли. Критерии, входящие в параметр «усилия», могут быть следующими: финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, затраты по времени. Каждая компания устанавливает те критерии, которые являются для нее ключевыми. Далее собирается специальный комитет экспертов, которые оценивают важность данных критериев, а также дают оценку каждой идее по установленным критериям. Таким образом, рассчитывается интегральный показатель по параметрам «Полезность» и «Усилия» для каждой идеи. В результате определяется место идеи в матрице оценки, позволяющее производить начисления за ценность выдвинутых предложений.

Стоит отметить, что оплата за «идейность» носит скорее характер дополнительных выплат, поскольку трудно представить себе человека который является кладезем идей и предлагает их постоянно и без остановки. Интересно, как называлась бы должность такого человека?

Нет единого ответа и на вопрос о том, за какие именно компетенции вознаграждать работника: за те, которые он применяет в своей работе или же за его потенциал – те компетенции, которыми он обладает, но не всегда использует на практике, поскольку эти знания не нужны для эффективной текущей работы сотрудника. С одной стороны, когда мы награждаем работника за знания, используемые в работе, мы стимулируем его эффективность в текущей деятельности. Но с другой стороны, тем самым мы ограничиваем развитие потенциала работника. Однако надо ли растить работника, если в ближайшем будущем мы не сможем найти для него подходящего занятия. С точки зрения настоящего нет, но, учитывая то, что в будущем структуры будут не столь иерархичны, а работники с помощью информационных технологий станут универсальными специалистами широкого профиля, развитие сотрудников становится важнейшей задачей службы управления персоналом. Тогда получается, что те сотрудники, которые обладают наибольшим потенциалом, а, следовательно, и наибольшим человеческим капиталом будут более высоко-

⁷ Serge Asensio. The Process of Idea Management. Executive Update. May 2002

оплачиваемыми? Скорее всего, да, и это будет справедливо. Остается одно – подобрать для каждого из этих талантов такую работу, которая будет для него интересной и позволит реализовать свои способности на практике.

Таким образом, сегодня можно говорить о тенденции перехода к менеджменту, основанному на человеческом капитале, а, следовательно, и на компетенциях работников. Компетенциарный подход к управлению персоналом позволит сделать процесс управления персоналом более системным, так как, единожды определив список компетенций, мы сможем использовать его во всех остальных процедурах, как то: для выявления потребности в обучении, продвижения сотрудников, управления талантами компании, установления ставок оплаты труда, отбора и оценки персонала. То есть определение компетенций станет своеобразной точкой отсчета карьерного пути сотрудника в компании (рис.4).

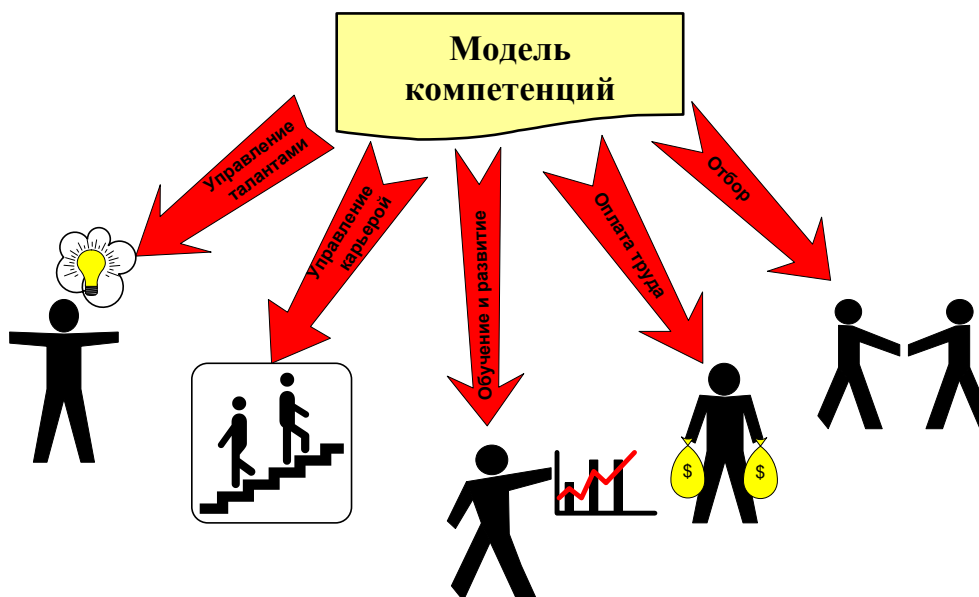


Рис.4. Место модели компетенций в управлении персоналом компании

«Управление персоналом», №16/2006г, с.22-27