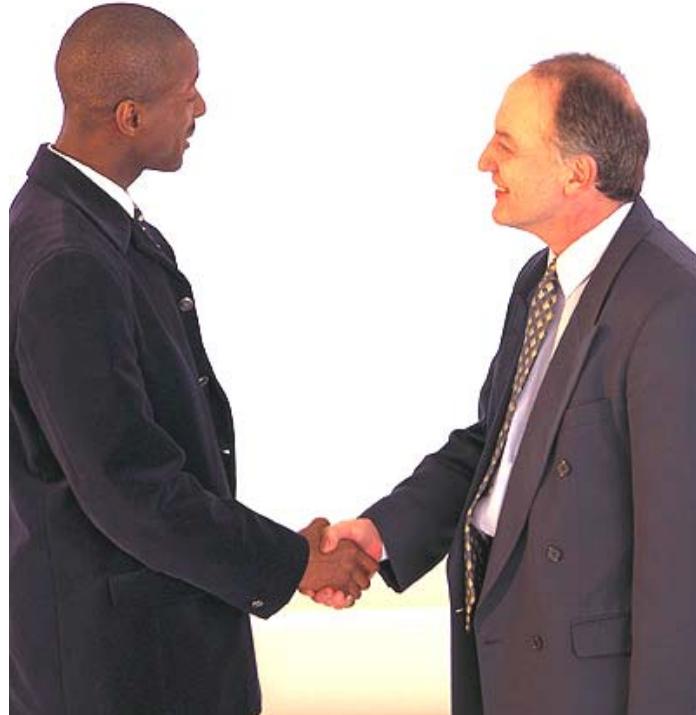


Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин

# Управление персоналом

## Часть II



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
**КАМЫШИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**  
ВОЛГОГРАДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин

# Управление персоналом

## Часть II

*Учебное пособие*

Допущено Советом Учебно-методического объединения ВУЗов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент и организации».

РПК «Политехник»  
Волгоград  
2006

ББК 65. 291. 6 – 21я73  
Б 23

Рецензенты: директор Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС, д. э. н., профессор С. Д. Резник; зав. кафедрой менеджмента Нижнегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, д. э. н., профессор Ф. Е. Удалов.

Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть II: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 88 с.

ISBN 5-230-04823-9

Работа посвящена актуальным проблемам управления персоналом на предприятиях и в организациях. Рассмотрена система работы с персоналом во взаимосвязи кадровой политики, подбора, оценки, расстановки, адаптации и обучения персонала.

Изложены новые подходы к организации работы с персоналом на основе разработки философии организации и структуры персонала, регламентации и научной организации труда, основы теории лидерства и формирования коллектива.

Освещены важные вопросы мотивации и потребностей, систем оплаты труда, методов управления персоналом и оценки эффективности работы персонала в условиях рыночной экономики и демократизации общества.

Предназначается для студентов всех форм обучения, аспирантов и преподавателей, для руководителей и специалистов предприятий, занимающихся вопросами управления персоналом, предпринимателей, специалистов консалтинговых и рекрутинговых организаций.

Ил. 2 . Табл. 9. Библиогр.: 65 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Волгоградского государственного технического университета

ISBN 5-230-04823-9

©

Волгоградский  
государственный  
технический  
университет, 2006

Наталья Анатольевна Банько  
Борис Алексеевич Карташов  
Николай Сергеевич Яшин

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
Часть II

*Учебное пособие*

Редактор Пчелинцева М. А.  
Компьютерная верстка Сарафановой Н. М.  
Темплан 2006 г., поз. № 54.  
Подписано в печать 5.10. 2006 г. Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ .  
Бумага листовая. Гарнитура "Times".  
Усл. печ. л. 5,5. Усл. авт. л. 5,31.  
Тираж 60 экз. Заказ №

Волгоградский государственный технический университет  
400131 Волгоград, просп. им. В. И. Ленина, 28.  
РПК «Политехник»  
Волгоградского государственного технического университета  
400131 Волгоград, ул. Советская, 35.

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	4
6. Оценка персонала.....	5
6.1. Методы оценки персонала.....	5
6.2. Оценка потенциала работника.....	9
6.3. Оценка индивидуального вклада.....	10
6.4. Аттестация кадров.....	12
7. Обучение персонала.....	19
7.1. Виды обучающей деятельности предприятия.....	19
7.2. <b>Подготовка рабочих кадров.....</b>	<b>21</b>
7.3. Переподготовка рабочих кадров.....	25
7.4. <b>Повышение квалификации кадров.....</b>	<b>28</b>
8. Оценка эффективности управления персоналом.....	50
8.1. Анализ подходов к оценке эффективности управленческого труда.....	50
8.2. Методики оценки эффективности труда.....	59
8.3. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ).....	68
8.4. Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ).....	74
Литература.....	85

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В последние годы появились интересные книги по управлению персоналом однако многие руководители осознали, что американский, японский, немецкий опыт менеджмента в чистом виде не годится для русского человека и современного состояния российской экономики. Ощущается дефицит отечественных книг по современному управлению персоналом, построенных на теории менеджмента и российском опыте работы с кадрами.

Вместе с тем остается дефицит профессиональных знаний и умений в области управления персоналом у значительного числа директоров предприятий, руководителей подразделений, менеджеров и специалистов кадровых служб, особенно в малом и среднем бизнесе. Для тех, кто пришел в бизнес в начале XXI века и стремится овладеть современной технологией в работе с персоналом, нужны практические знания, схемы решения конкретных ситуаций, нормативные документы для российского предприятия и рекомендации по применению зарубежного опыта.

Курс «Управление персоналом» в соответствии с государственным образовательным стандартом вошел в программы подготовки бакалавров, специалистов, магистров управления. С середины 90-х гг. он предлагается в краткосрочных программах повышения квалификации. С 2000 г. введена новая специальность «Управление персоналом». Управление персоналом – столь обширная область науки и практики управления, что часто преподаватели вынуждены сосредотачиваться на отдельных концептуальных вопросах, методиках и ситуациях, что может сослужить плохую службу студентам и слушателям.

Преподаватели, читающие данный курс, имеют различное образование и специализируются, как правило, в менеджменте, психологии, социологии, философии, организации и экономике, однако по необходимости учат руководителей управлять персоналом. В идеальном варианте лучшим преподавателем мог бы быть бывший или действующий руководитель предприятия или преподаватель, постоянно стажирующийся в качестве менеджера.

## 6. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

### 6.1. Методы оценки персонала

*Теория и методы оценки.* Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т. е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Методы оценки персонала показаны в табл. 1.

Таблица 1

#### Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных: листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами

Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета «Вакансия»
Название метода Социологический опрос	Краткое описание метода Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Результат Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т. д.)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	Поведение организационной деятельности игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способностей в малой группе	Отчет об игре, оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуаций
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжированный список работников (кандидатов)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программируемого контроля, оценка знаний и умений
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по	Экзаменационный лист с оценками, бизнес-

*Продолж. табл. 1*

определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией

*Окончание табл. 1*

Название метода Самоотчет (выступление)	Краткое описание метода Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Результат Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	Анкета «Аттестация», протокол аттестационной комиссии, приказ директора

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

- результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;
- социально-психологический портрет личности;
- медицинское заключение о работоспособности;
- оценка деловых и моральных качеств;
- анализ вредных привычек и увлечений;
- оценка уровня производственной квалификации;
- заключение аттестационной комиссии.

Задача комплексной оценки кадров управления имеет множество альтернативных вариантов, как с точки зрения применяемых методов исследования характеристик работников, так и с точки зрения формирования интегрального показателя. В настоящее время разработан и экспериментально опробован метод комплексной оценки кадров управления с помощью рейтинга.

Рейтинг представляет собой сумму баллов, измеряющую потенциал работника на определенный период времени, в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места.

Определение характеристик работника производится с помощью источниковедческого анализа, программированного контроля знаний, социологического опроса, психологического тестирования, лабораторных

медицинских исследований, экспертных оценок, интервьюирования, анализа конкретных ситуаций, наблюдения.

Ранжирование элементов модели рабочего места осуществляется с помощью метода экспертных оценок и заключается в определении весовых коэффициентов отдельных характеристики. На данный период времени это один из возможных способов соизмерения показателей с различными единицами измерения. Имея характеристики работника и весовые коэффициенты, можно получить локальные показатели оценки каждого элемента в виде суммы баллов:

$$P_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} b_j,$$

где  $a$  – численное значение  $i$ -го элемента  $j$ -й характеристики, натуральные единицы;  $b$  – весовой коэффициент  $i$ -го элемента  $j$ -й характеристики, балл/натуральные единицы;  $m$  – число характеристик, входящих в  $i$ -й элемент модели, единицы.

Численное значение локального показателя оценки  $P_i$  определяет вклад каждого элемента модели в комплексную оценку работника.

Рейтинг может быть рассчитан с помощью различных статистических методов, например, по средней арифметической, средневзвешенной, среднегеометрической и др. Теоретически возможно использование любых методов интегрирования. Однако практическую ценность представляет определение рейтинга по формуле средней арифметической как суммы баллов по всем элементам модели:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i$$

где  $P$  – итоговый рейтинг потенциала работника, баллы;  $n$  – число локальных показателей рейтинга.

Абсолютное значение данного рейтинга может быть приведено к фиксированному значению. Лучше всего к 100 баллам, тогда мы получим относительный рейтинг, соизмеримый между собой как внутри одной категории работников по профессиям рабочих или должностям служащих, так и между различными категориями. Весовые коэффициенты элементов модели, выведенные экспертным методом, приведены в табл. 2.

Таблица 2

Весовые коэффициенты элементов модели рабочего места  
рабочих и служащих

Элементы модели рабочего места	Весовые коэффициенты, баллы
Рабочие	Служащие
1. Кадровые данные	5

2. Опыт работника	7	5
3. Профессиональные знания	10	12

*Продолж. табл. 2*

Элементы модели рабочего места	Весовые коэффициенты, баллы	
	Рабочие	Служащие
4. Профессиональные умения	15	10
5. Личные качества	5	10
6. Психология личности	5	5
7. Здоровье и работоспособность	7	5
8. Уровень квалификации	8	5
9. Служебная карьера	3	10
10. Хобби (увлечения)	2	5
11. Вредные привычки и недостатки	8	5
12. Организация труда	7	8
13. Оплата труда	8	5
14. Социальные блага	5	5
15. Социальные гарантии	5	5
Итого	100	100

## **6.2. Оценка потенциала работника**

Оценка потенциала работника важна, так как она позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру. Основой оценки является нормативная модель рабочего места, весовые коэффициенты элементов модели и балльные оценки характеристик человека по элементам модели. Оценка персонала может быть определена с помощью совокупности методов.

1. Самооценка качеств человека на основе анкетирования и интервьюирования.

2. Анализ профессиональных знаний и умений работников на основе методов программированного контроля деловых и ролевых игр, анализа конкретных ситуаций («кейс-стади»). Активные методы позволяют определить знания и умения кандидатов и способность работать в группе.

3. Медицинское исследование состояния здоровья и работоспособности человека, которое выполняется в специальных диагностических центрах и определяет три реальных состояния человека (здрав, практически здоров, болен).

4. Психологическое тестирование с помощью тестов Кэттелла, Айзенка, Розенцвейга, Петровой, Ершова и Зворыкиной с формированием социально-психологического портрета личности человека.

5. На основе изучения недостатков, увлечений и вредных привычек человека, которые обычно скрываются и могут быть выявлены с помо-

щью неформальных методов (в неформальной обстановке, в компании, на отдыхе, когда изучаемый объект расслабляется и «спускает тормоза»). Вы можете наблюдать, как тихий внешне человек начинает шуметь, грубить и даже бояться. Другой начинает бурно выражать свои сексуальные притязания. Третий просто быстро напивается и «отключается». Эта информация может быть ценной, однако требует дополнительных затрат средств и времени, так как человек хитрый и с сильной психикой своих эмоций не выразит.

6. Путем общения с непосредственным руководителем, кадровой службой и товарищами изучаемого человека с места, где он работал не менее одного года. Ценность этой информации будет зависеть от личности исследуемого и действий эксперта. Если изучаемый был нейтральным и неприметным человеком, то информация будет скучной. От официального или неофициального общения эксперта-исследователя («разведчика») с интервьюируемыми будет зависеть качество и объективность информации.

7. Интересные данные можно получить от родственников, друзей и соседей человека. К ним следует обратиться с просьбами: «Не могли бы Вы помочь нам с характеристикой Вашего сына, от этого будет зависеть его карьера»; «К нам трудоустраивается Ваш родственник, и мы хотели бы уточнить, может ли он быть материально ответственным лицом?» Негативную информацию можно получить от бывшей жены (мужа), обманутых друзей и знакомых, бывших соседей.

Успех неформальных методов зависит от личности эксперта-исследователя и его специальной подготовки. Наилучшим образом для этих целей подходят бывшие сотрудники ФСБ и МВД, военной разведки, опытные и коммуникабельные социологи, кадровики. Держать таких специалистов в штате с хорошей оплатой может только крупное или среднее предприятие, однако их информация в отдельных случаях может быть решающей в оценке персонала, особенно кандидатов на ключевые должности.

В качестве практического применения экспертных методов оценки потенциала работников можно провести психологическое тестирование.

### **6.3. Оценка индивидуального вклада**

Оценка индивидуального вклада применима для рабочих и служащих, работающих на предприятии достаточно время (не менее 1 г.), результатом труда которых могут быть готовая продукция, работы и услуги, имеющие количественные, сопоставимые во времени измерители. Проблема соизмерения труда в сфере производства и управления, определения конкретного вклада рабочего или служащего в конечные результаты достаточно сложна.

Известно более 15 методик, применявшимися в 70–90-х гг.: саратовская система бездефектного труда (СБТ), львовская методика оценки качества инженерного труда «Пульсар», методики балльной оценки конечных результатов (БОЭРО, КОУТ, СУКРЭ), коэффициенты трудового участия (КТУ) и др. Рассмотрим принципиальные положения метода оценки индивидуального вклада.

1. Трудовой вклад работника должен иметь количественный и сопоставимый во времени измеритель в натуральной или денежной форме (выручка, выработка, доход, прибыль).

2. Трудовой вклад вносится работником персонально (для рабочего, коммерческого агента) или обеспечивается под его непосредственным руководством (начальник подразделения).

3. Оценка вклада в пределах одной категории персонала (рабочие или служащие) осуществляется с помощью одного метода.

Исходными данными для оценки являются:

- модели рабочих мест;
- результаты работы за отчетный период;
- методика оценки индивидуального вклада;
- кадровые данные об оцениваемых работниках.

Наибольшее распространение в 80-х гг. получил КТУ. Положение о порядке применения КТУ обычно рассматривается в трудовых коллективах и утверждается руководителем предприятия по согласованию с профсоюзным комитетом. Разнообразие существующих методик основывается на следующих особенностях:

1. Показатели, оценивающие конечные результаты производства. Так, для рабочих используются показатели напряженности выполнения производственных заданий, уровня трудовой и исполнительской дисциплины, качества выполнения месячного плана, графиков выпуска продукции, улучшения условий труда, организации труда, социального развития и др.

2. Глубина влияния КТУ на оплату труда работников. В одних методиках распределение оплаты труда производится полностью по КТУ (опыт Волоколамского треста «Мособлсельстрой» № 18), что существенно повышает роль и объективность оценки. В других методиках по КТУ распределяется только премиальный фонд, а гарантированная оплата труда остается неизменной.

3. Величина базового КТУ и шкалы надбавок и снижений. Чаще всего величина базового КТУ равна единице, а диапазон изменения КТУ находится в пределах от 0 до 2. КТУ в тресте Мособлсельстрой № 18 имеет 5 градаций: КТУ = 2 получают передовики и новаторы производства; КТУ = 1,5 получают добросовестные работники при перевыполнении месячных заданий с высоким качеством труда; КТУ = 1 получает

большая часть коллектива при выполнении месячных заданий с нормальным качеством труда; КТУ = 0,5 устанавливается работникам за недовыполнение месячных заданий, низкое качество труда; КТУ = 0 получают нарушители трудовой дисциплины при срыве месячных заданий. Минимальный заработка за отработанное время при этом выплачивается.

Метод оценки индивидуального вклада по КТУ имеет ряд преимуществ: нацеленность на конечные результаты производства, оплата по труду, дифференциация вклада работников, сочетание материального и морального поощрения, выделение творческих личностей и новаторов производства. Однако метод КТУ имеет определенные недостатки: субъективность показателей шкалы надбавок и снижений; субъективность размера КТУ, определенного руководителем или советом трудового коллектива; трудоемкость расчета зарплаты по КТУ в отличие от фиксированных окладов; психологический дискомфорт в коллективе из-за дифференциации оплаты труда.

Для предприятий и организаций, использующих небольшое число показателей конечных результатов производства, может быть рекомендован метод оценки труда в зависимости от динамики выполнения экономических показателей. В этих целях отбирается ограниченная совокупность экономических показателей предприятия, по которым идет оценка индивидуального вклада персонала. Например, валовая прибыль, товарная продукция, объем продаж, выпуск продукции и др. Затем определяются структурные подразделения и должности работников, для которых один из перечисленных показателей является оценочным.

Результаты оценки индивидуального вклада работников целесообразно представлять в табличной или графической форме, чтобы в динамике можно было бы судить о результатах труда.

Нельзя абсолютизировать оценку индивидуального вклада, т. к. на динамику показателей значительное влияние оказывают внешние факторы, часто не зависящие от человека. Существует порочная практика, когда хорошего, но неугодного директору руководителя переводят в плохое подразделение с высокой текучестью кадров, низким уровнем организации труда, выпускающее бракованную продукцию, и требуют быстрого улучшения результатов. Через полгода или год, когда это не получается, руководителя снимают с должности или увольняют с работы.

Существуют более сложные методики оценки труда по совокупности показателей, например, методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).

#### **6.4. Аттестация кадров**

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация –

это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются, как в современном российском малом бизнесе. Рыночная экономика в слабом демократическом обществе за счет механизмов биржи труда, конкуренции, ценообразования и монополии всегда направлена против наемного работника, т. к. чем меньше средств идет на оплату и охрану труда, тем выше прибыль. В чем принципиальное отличие в работе с персоналом, например, в России и Германии? В России дешевая рабочая сила, и уволить человека не представляет больших финансовых и моральных затруднений. В Германии рабочая сила дорогая: немецкому квалифицированному рабочему нельзя платить меньше, чем 2000 марок в месяц, а работодателю дорого встает увольнение работника, на страже интересов которого профсоюз и департамент труда.

Исходными данными для аттестации кадров являются:

- модели рабочих мест;
- личные дела сотрудников;
- результаты социологической оценки персонала;
- анкета «Вакансия»;
- анкета «Аттестация»;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- трудовые договоры сотрудников;
- штатное расписание;
- положение об оплате труда;
- должностные инструкции;
- результаты работы предприятия (подразделения).

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа.

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу (председатель); начальник отдела кадров (зам. председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); социальный психолог (член).

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкеты «Аттестация», компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно рекомендовать комплексный метод, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: «мозговой штурм», анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки. Идея этого метода заключается в том, что для всех аттестуемых предлагается типовой набор вопросов, моделирующих портрет личности человека.

В предлагаемой методике аттестации использованы матричная модель оценки качеств и «теория весов» в определении «реального образа» работника. В матричной модели имеется 25 качеств аттестуемого, по каждому из которых есть семь формализованных характеристик. В определении набора качеств использована матричная модель рабочего места сотрудника и анкета «Вакансия» с тем, чтобы установить потенциал работника и индивидуальный вклад в конечные результаты организации. При построении характеристик использована «теория весов», позволяющая измерить различные виды поведения аттестуемого от идеального (ангел) до негативного образа («черт»). Характеристики позволяют членам аттестационной комиссии сделать «съемку образа» на период аттестации экспертным образом. Матричная модель показана на рис. 1.

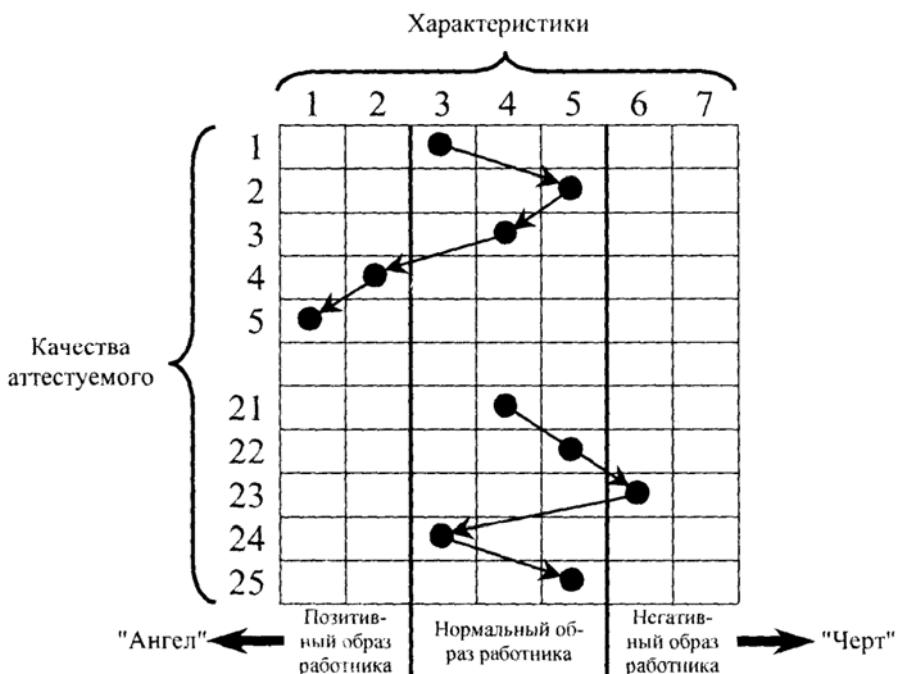


Рис. 1. Матричная модель аттестации

Анкета «Аттестация» является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый во-

прос содержит семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного к плохому», из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых.

Пример расчета. Аттестационная комиссия в количестве 5 человек отметила следующие характеристики по одному из вопросов. Общее число баллов:  $6 + 5 + 4 + 3 + 2 = 20$ . Делим на число экспертов – 5. Средний балл равен:  $20/5=4$  баллам по данному качеству. Он идет в суммарную оценку аттестуемого.

Характеристики	1	2	3	4	5	6	7
Оценки		+	+	+	+	+	
Баллы	7	6	5	4	3	2	1

В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

Отлично	151 – 175 баллов
Хорошо	101 – 150 баллов
Удовлетворительно	51 – 100 баллов
Неудовлетворительно	25 – 50 баллов.

Исходя из качественных оценок, утвержденных аттестационной комиссией, даются рекомендации директору предприятия о передвижении сотрудников:

- отлично – достоин повышения;
- хорошо – оставить в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно – целесообразно понизить в должности или провести обучение;
- неудовлетворительно – подлежит увольнению.

Использование метода позволяет устраниТЬ формализм и субъективизм в аттестации кадров, улучшить гласность и объективность в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социально-психологического климата в коллективе. Внедрение данного метода требует абсолютной поддержки первого руководителя, который лично должен возглавить аттестацию персонала и довести ее до практической реализации в кадровой службе. Без этого аттестация будет формальным актом и не даст положительных результатов.

### ***Критерии оценки персонала***

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных – для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменениях заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала “вооружила” таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак, как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т. п.? Пожалуй, стоит оценить еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность...» Этот список можно продолжать до бесконечности.

Увы, гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 3 рубля 62 копейки больше, чем я?»

Тем, кому не хватает времени превращаться из линейного руководителя в людоведа и душелюба (или менеджера по персоналу), предлагаем алгоритм оценки сотрудников.

Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.

Описываем критерии оценки. Так как часто мы вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Если можем – вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами – шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. (В связи с этим вспоминаются бурные споры по поводу анкеты о покупательских предпочтениях по отношению к рыбным продуктам. Маркетологи пытались понять, входит ли «качество продукта» в тройку важнейших критериев. Вы видели хоть одного человека, который скажет, что питается некачественной рыбой?) Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т. п.) или же слишком сложен (например «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые или более четко описать.

Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по дан-

ному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).

Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствии с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные).

К основным критериям оценки персонала справедливо отнести следующие:

### **1. Качество работы**

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно. Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя – (5).

Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя – (4).

Качество работы соответствует предъявляемым требованиям – (3).

Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу – (2).

Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления – (1).

### **2. Объем работ (количество)**

Работа выполняется в запланированном объеме. Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с видной легкостью делает больше, чем от него ждут – (5).

Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано – (4).

Работает стабильно. Выполняет плановые показатели – (3).

Работает медленно. Необходимо подгонять – (2).

Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ – (1).

### **3. Присутствие на работе (дисциплина)**

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее. Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя – (5).

Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность руководителя и коллег об отсутствии – (4).

Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющей серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее – (3).

Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить – (2).

Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии – (1).

#### **4. Лояльность к организации (отделу)**

Уважительное отношение к организации. Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией – (5).

Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании – (4).

Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником – (3).

Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации – (2).

Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами – (1).

### **РЕЗЮМЕ**

1. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

2. Оценка потенциала предусматривает экспертные характеристики разнообразных качеств, знаний и умений работника и проводится специалистами.

3. Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного рабочего или служащего.

4. Самооценка потенциала работника может быть произведена с помощью анкеты "Вакансия" при поступлении на работу.

5. Аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Какие методы оценки персонала дают приемлемые результаты и имеют минимальные затраты средств?

2. Что такое рейтинг и как он рассчитывается с помощью балльного метода?

3. Для чего нужно привлекать специалистов (социологов, психологов, врачей) к оценке потенциала человека?

4. Какие показатели Вы рекомендуете использовать для оценки индивидуального вклада директора предприятия?

5. Назовите преимущества и недостатки метода оценки по КТУ.

6. Из каких четырех этапов состоит аттестация персонала?

7. В чем достоинство и какой главный недостаток анкеты «Вакансия»?
8. На основе каких методов построена анкета «Аттестация»?

## 7. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

### 7.1. Виды обучающей деятельности предприятия

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (т. н. «внутризаводское обучение»).

Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (либо заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный и всегда вполне конкретный характер – так как такое обучение ориентировано прежде всего на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника. В учебном процессе используются такие методы, как: работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и служащих простых должностей.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы как правило соответствуют теоретической направленности обучения – это могут быть лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы (в том числе и на базе ЭВМ), обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места может применяться для всех категорий работников, но в большей степени характерно для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации – важное звено в поддержании баланса спроса и предложения рабочей силы. Действительно, изменения профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить максимальное соответствие структуры работников структуре рабочих мест – с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Ранее предприятиям и организациям ежегодно рекомендовались задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т. п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно и вполне независимо от каких-либо других органов управления, что имеет как свои плюсы, так и минусы.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего это связано с серьезным ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы (например, через систему профессионально-технического образования) и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда – повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять со-

держание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Рассмотрим эти вопросы применительно к отдельным видам обучения рабочих на предприятиях.

## 7.2. Подготовка рабочих кадров

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. В прошлом численность рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятии, в несколько раз превышала масштабы подготовки кадров рабочих в системе профтехобразования – хотя и стоит отметить, что подготовка проводилась по относительно простым профессиям, не требующих длительных сроков освоения.

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность: от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну–две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Многое зависит от объективных и субъективных моментов: выбора стратегии развития предприятия, типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния предприятия, экономической грамотности руководства предприятия и т. д.

Современная система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу «Скупой платит дважды», имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего – получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки

подготовки и последующего получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров – это лицензируемая деятельность. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудообеспеченности предприятия (например, достаточно часто применяется набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно умело сочетать перспективное планирование (опирающееся на выявление реальной потребности предприятия в кадрах) с постоянными корректировками планов, в которых должны учитываться изменения в структуре производства, и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью кадров).

Другая важная задача управления персоналом – оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии – найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т. е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компонентам обучения;
- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на стороне.

По профессиям, подготовку по которым предприятие будет вести самостоятельно, решается вопрос о формах такой подготовки. По остальным профессиям – о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Такая подготовка должна включать не только производ-

ственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют от 3 до 6 месяцев – в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту – либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности изучаемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах либо в специализированных (в том числе, и лицензированных частных) учебных заведениях.

Для современного этапа характерны расширение сферы деятельности по подготовке кадров на одних предприятиях и сворачивание этой деятельности, сопровождающееся сокращением численности работников в отделах подготовки кадров, – на других.

Оказание платных услуг одним предприятий другим начиналось с предприятий-производителей новой техники, которые организовывали курсы для рабочих предприятий-заказчиков этой новой техники.

В настоящее время подготовка кадров предприятиями проводится и по традиционным профессиям, не связанным непосредственно со спецификой продукции самого базового предприятия.

Рынок услуг в области подготовки кадров одних предприятий другим – как форма подготовки кадров – в большей мере соответствует рыночной экономике: потребность в рабочей силе удовлетворяется на договорной основе между предприятиями (независимо от их отраслевой принадлежности), расположенными в непосредственной близости друг к другу.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обуславливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того,

подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предприятие – работник – учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

- предприятия – в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания; при этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки (последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия);
- учебного заведения – в отношении сроков и качества обучения;
- работника – в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку либо переподготовку.

В условиях расширения самостоятельности предприятий качественные требования к подготовке (переподготовке) кадров реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации. Такие нормативы с учетом полного спектра видов затрат могут разрабатываться самим предприятием и использоваться в расчетах средств, необходимых для подготовки кадров.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени – а это служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал и подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.

Есть и сугубо экономические причины такого положения – в частности, серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым – краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

Оценивая сложившуюся ситуацию, можно согласиться с мнением, что в условиях самостоятельного, но еще незрелого менеджмента, усу-

губляемого отсталостью технической базы производства, обуславливающей довольно стабильные и низкие требования к процессам обучения, пока не приходится ожидать прогрессивных сдвигов в области внутрипроизводственного управления подготовкой кадров.

В этих условиях предприятие нуждается в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой на данной территории (в регионе), с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как Федеральная служба занятости, администрация области (города) и др. Следовательно, регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер. Это и соответствующие федеральные программы, и стимулирование заводской системы обучения путем выделения предприятиям различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества, дифференцированная налоговая политика (например, скидка с налога на прибыль при организации соответствующих курсов по переподготовке работников, освобождение от налога сумм, направленных на обучение работников, сокращение размеров или даже освобождение от взносов на социальное страхование и т. п.).

### 7.3. Переподготовка рабочих кадров

В отличие от подготовки новых рабочих, т. е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) с позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение – увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т. п.).

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увяз-

зыться с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма – обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров – в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: низкий уровень среднего общего образования и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

- численности высвобождаемых работников;
- контингента высвобождаемых работников;
- возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
- доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения этих факторов и уметь прогнозировать возможный дефицит.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Как уже отмечалось, подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т. е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и ее конкретные формы зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т. п.).

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические и маркетинговые исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, потребности рынка в специалистах данной профессии в связи с расширением рыночной доли предприятия, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Как показали исследования, профессиональная мобильность имеет определенные возрастные границы и разную интенсивность. Так, высвобождаемые работники старших возрастов имеют меньшую способность и склонность к перемене труда. Также по-разному касается процесс высвобождения и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их своего рода «генетическую близость» и стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции и оценить их – это способствует принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда либо сертификата, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т. д.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть ко-

торых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т. д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

#### **7.4. Повышение квалификации кадров**

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

#### **Повышение квалификации рабочих**

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения – изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого уровня, в целях повышения квалифика-

ции рабочих (разряда, класса и т. п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т. е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться работник – это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т. д.), как условие маневренности в трудообеспеченности рабочего, как предпосылки внутриводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологий, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача – краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как

в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами, поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т. п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Отсюда – управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и необходимой квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия) должно быть организовано таким образом, чтобы результат – более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда – перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процент выполнения норм выработки), снижение брака и т. п.

### **Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих**

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из пу-

тей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего – эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования, в том числе и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей вузов и т. д. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляют отдел подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Повышение квалификации – очевидный способ повышения эффективности работы любой организации. Существует два основных подхода к этому вопросу. Первый из них вполне традиционен и эффективен – в том плане, что для его претворения в жизнь не требуется кардинальной перестройки структуры компании.

### *Самообразование и образование управленческого персонала*

Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические области исследований, он приобретает системный характер. Задачей лидера начала ХХI в. становится использование технологии менеджмента – особенно в той его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации персонала – об разно говоря, «экономическая педагогика».

Экономическая педагогика уже в первом десятилетии ХХI в. будет той отраслью знаний, которая обеспечит преобразование опыта лидера в успехи его последователей. Она станет ближайшей «соратницей» мотивации, а неотъемлемой частью самой мотивации будет возможность самообразования. Мы уже сегодня осознаем необходимость в более глубоком и широком, чем у нас есть, образовании, а любые кризисы лишь усиливают эту необходимость. Кризис самого образования заставляет идти на самообразование, самостоятельное постижение современных знаний. Самостоятельность и ответственность из условий развития личности превращаются в критерии не только самоуправления, но и менеджмента персонала. При этом непрерывный характер самообучения и образования сотрудников перестанет кого-либо удивлять. К слову, концепция т. н. «непрерывно самообучающейся организации» оказалась наиболее востребованной в американском менеджменте середины 90-х годов ХХ века.

В ХХI веке реальное лидерство будет предполагать учет долговременных аспектов, в том числе и в области образования сотрудников. Это хорошо видно на примере тех родителей, которые вкладывают деньги в образование своих детей. Уже сегодня система образования в странах, где налицо нехватка природных ресурсов, стала приоритетным ресурсом, обеспечивающим компетентность руководителей и прибыль предприятий – за счет переориентации производства в наукоемкие отрасли. Излишне будет говорить, что именно для таких отраслей проблема непрерывного повышения уровня подготовки персонала является ключевой.

Современная ситуация такова. У некоторых руководителей предприятий потребности в компетентности опередили интеллектуальные запасы – иначе говоря, потенциал личности оказался ниже потенциала должности. В то же время у руководителей цехов, отделов иная картина. Менеджеры среднего звена «перерастают» свои должности на предприятиях. Они теряют интерес к карьере по трем причинам:

1. Мало шансов при существующей кадровой политике на продвижение.

2. Небольшие возможности для горизонтальной карьеры в пределах одной должности за счет роста оклада, персональных надбавок, работы в проектной группе.

3. Немного лет остается для карьеры: средний возраст таких руководителей (например, на предприятиях Белоруссии) близок к 50 годам.

Именно эти проблемы предстоит решать менеджерам первой половины XXI века.

### *Управление знаниями*

Этот, второй тип подхода, представляет собой скорее стратегическое решение вопроса. В отличие от предыдущего, вполне традиционного способа, концепция «управления знаниями» тесно связана с понятием т. н. «непрерывно обучающейся» или же «интеллектуальной» организации и предполагает формирование такой структуры, в самую основу которой заложен принцип непрерывного самосовершенствования.

Концепция интеллектуальной организации базируется на организационных знаниях, на которых основаны ее способности к изменениям с целью выживания. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, фактов, навыков, правил и методов, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие, производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях решений и скорости восприятия нововведений. Интеллектуальная организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью добавить новое качество выпускаемым изделиям для удовлетворения интересов потребителя.

Несомненно, такая организационная форма позволит обеспечить наиболее гибкое управление компанией, наиболее быстрое и эффективное решение большинства текущих вопросов. Стоит также отметить, что тема «интеллектуальной организации» выходит далеко за рамки простого «повышения квалификации персонала» и затрагивает практически все аспекты деятельности компании. Поэтому мы не будем останавливаться на этом вопросе более подробно.

### *Примерная программа обучения*

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В настоящее время все больше и больше фирм используют обучение для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: в частности, навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе; во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

**ЗАДАНИЕ 1.** Перечислите любые изменения в содержании работ, выполняемых вашими подчиненными, которые произошли в течение последних двух лет. Какова причина каждого изменения?

Изменение.....Причина

Изменения могут быть вызваны внедрением новых систем или процедур, например новой системы оценки деятельности, или брифинговых групп. Изменения навыков, необходимых сотруднику для выполнения работы, могут быть связаны с расширение сферы его деятельности по мере роста квалификации. А также с перемещением на новую должность. Иногда изменения могут произойти из-за смены приоритетов деятельности компании. Но в любом случае, чтобы новая система действовала эффективно, необходимо провести обучение сотрудников.

Любая программа обучения в идеале включает четыре этапа:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.
3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

Первым шагом в обучении является *определение того, какое обучение требуется* и требуется ли оно вообще. Главное здесь – выяснить, какие процессы включает данная работа, разбить ее на подзадачи, каждую из которых предложить новому сотруднику. Существует два основных метода определения потребностей в обучении – это анализ задач и анализ исполнения.

*Анализ задач: оценка потребностей в обучении новых сотрудников* (рис. 2). Общей практикой, особенно в отношении работников низшего звена, является найм необученного персонала с его последующим обучением. Целью предпринимателя в данном случае является развитие навыков и расширение знаний персонала, необходимых для эффективной работы, и обучение, обычно базирующееся на анализе задач – детализированном изучении выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков.

Особенно полезны здесь описание работы и ее спецификация. Некоторые работодатели используют форму записи анализа задач, которая содержит шесть типов информации:

- 1) описываются основные операции и приемы выполнения работы;

- 2) указывается частота, с которой совершаются операции и приемы выполняемой работы;
- 3) отмечаются стандарты выполнения операций и приемов;
- 4) указываются условия, в которых выполняются операции и приемы;
- 5) описываются навыки и знания, необходимые для выполнения каждой операции;
- 6) указывается, где лучше выполнять работу: на рабочем месте или в отрыве от него.

Существующие навыки	навыки, необходимые для выполнения данной работы в настоящий момент	навыки, необходимые для выполнения данной работы в ближайшем будущем	навыки, необходимые для выполнения новой работы
разрыв			
	разрыв		
		разрыв	

Рис. 2. Возможные разрывы в навыках, необходимых для выполнения работ

*Анализ деятельности: определение потребностей обучения постоянных сотрудников.* Суть анализа деятельности – в определении разницы между "не могу" и "не хочу" при решении проблемы. Во-первых, необходимо выяснить, существует ли проблема вообще. Если она существует, то каковы конкретные причины этого: сотрудники, не знающие, что делать; принятые нормы и стандарты; ограничения самой системы; недостаточность обучения. Весьма вероятно, что это – проблема нежелания. В этом случае стоит попытаться изменить порядок вознаграждений, установив систему стимулирования и мотивации.

**ЗАДАНИЕ 2.** Вспомните Вашу прошедшую рабочую неделю. Запишите любые критические случаи и укажите причины их возникновения. Зафиксируйте также, каким образом они могут быть связаны с обучением.

Случаи.....Причины.....Связь с обучением

Определить возможности обучения труднее, чем обозначить проблемы. Всегда легче смириться с существующим положением, ограничившись лишь слабым ворчанием, а если Вы к тому же не уделяли в прошлом должного внимания обучению, то вряд ли такой способ улучшения ситуации придет Вам на ум.

*Постановка целей обучения* представляет собой основной момент, который должен определять потребности обучения. Цели определяют,

какие функции сможет выполнять стажер, успешно закончивший программу обучения. Они, таким образом, обеспечивают концентрацию усилий как стажера, так и преподавателя и являются отправной точкой для оценки успешности программы обучения.

### ***Основные методы обучения***

*А. Обучение на рабочем месте* подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте.

Существуют несколько видов обучения на рабочем месте. Наиболее известный – метод инструктажа или дублирования. В этом случае работника обучает более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. На низших уровнях инструктаж может представлять собой лишь приобретение работником необходимых навыков управления оборудованием под наблюдением начальника. Однако, этот метод применяется и на высшем управленческом уровне.

Этот метод относительно недорог; стажеры обучаются в процессе работы, отпадает необходимость в организации дорогостоящих классов или использовании программных средств обучения. Метод также упрощает обучение, поскольку стажеры учатся, выполняя фактическую работу и получая быструю обратную связь.

Однако при организации программ обучения на рабочем месте необходимо учитывать несколько факторов, имеющих отношение к преподавателям. Они сами должны быть подготовлены и обеспечены необходимыми учебными пособиями. Опытные рабочие, отбираемые в качестве преподавателей, должны хорошо знать методы обучения, в особенности принципы обучения.

*Б. Производственный инструктаж* включает определение всех шагов, необходимых для выполнении той или иной работы в нужной последовательности. Вместе с каждым шагом также отмечаются соответствующие «ключевые моменты» (если они встречаются). Эти шаги показывают, что должно быть сделано, тогда как ключевые моменты говорят о том, как это делается и почему.

*В. Лекции.* Чтение лекций имеет ряд преимуществ. Оно представляет собой быстрый и надежный способ передачи знания большим группам обучающихся. Проведение лекций в отличие от использования печатных материалов (книги и пособия), не связано со значительными расходами и позволяет организовать дискуссию.

*Г. Аудиовизуальные средства* являются более дорогими, чем обычные лекции, но дают ряд преимуществ. Целесообразно их использование в следующих ситуациях: при необходимости проиллюстрировать некоторую последовательность действий во времени или процессы, которые нельзя показать во время лекций; при проведении обучения в масштабах целой организации, когда перемещение стажеров с места на место слишком накладно.

*Д. Программируемое обучение.* Вне зависимости от того, что используется при обучении – учебник или компьютер – программируемое обучение выполняет три функции:

- 1) постановка вопросов, фактов или проблем ученику;
- 2) предоставление возможности ответа респонденту;
- 3) обеспечение обратной связи в отношении точности ответов.

Основным преимуществом программируемого обучения является уменьшение времени обучения примерно на одну треть. В рамках принципов обучения программируемые инструкции могут также облегчить процесс обучения, поскольку они позволяют ученику самому задавать темп обучения, обеспечивают немедленную обратную связь и снижают риск ошибки. С другой стороны, в процессе программируемого обучения ученики узнают не намного больше того, что могли бы изучить по книгам. Поэтому при определении стоимости разработки пособий программного обеспечения для программируемых инструкций должен учитываться тот факт, что эти инструкции способны ускорить, но не улучшить обучение.

*Е. Тренажеры или моделируемое обучение* – это метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места. Тренажеры незаменимы, когда обучение на рабочем месте слишком дорого и опасно или замедляет производственный цикл. Тренажер может представлять собой отдельное помещение, оснащенное как реальное рабочее место. Однако чаще всего используется моделируемое оборудование.

#### ***Как измерить эффект от обучения***

Существуют четыре основные категории эффектов обучения, которые могут быть измерены:

- **Реакция.** Оцените реакцию обучаемых на программу. Нравится ли им эта программа? Считают ли они ее полезной?
- **Степень усвоения.** Протестируйте обучающихся, чтобы определить, удалось ли им в полной мере изучить основные принципы, а также приобрести необходимые навыки.
- **Поведение.** Выясните, изменилось ли поведение обучаемых на рабочем месте благодаря обучению. Например, стали ли работники в отделе жалоб магазина более внимательны к недовольным покупателям.
- **Результаты.** Определите, какие окончательные результаты были достигнуты в рамках изначально поставленных целей; снизилось ли число жалоб со стороны клиентов; уменьшились ли отходы производства; выполняются ли теперь производственные нормативы и т. д. Программа обучения может повлиять на реакции стажеров, повышение образовательного уровня и даже на поведение, но если никаких изменений не произошло, значит обучение не решило своих задач. В таком случае проблема может корениться в самой программе обучения.

#### ***Управление развитием персонала***

Хорошее первоначальное обучение позволит Вашей команде достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако, как уже подчеркивалось в разделе по обучению, производственные показатели начнут ухудшаться довольно скоро после завершения первоначального обучения. Вам как менеджеру принадлежит определенная роль в обеспечении подчиненных ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Во время аттестационного интервью или при других обстоятельствах, когда Вы осуществляете обратную связь по результатам выполнения работы, Вы сами ощущаете воздействие обратной связи на эффективность Вашей собственной деятельности в обеспечении своих подчиненных всем необходимым для хорошего выполнения задания.

В данном разделе мы в очень сжатом виде рассмотрим два условия, необходимых для эффективного развития человеческих ресурсов. Эти условия очень простые: мотивация и поручение сотрудникам заданий, которые позволяют использовать их способности. Согласитесь, что не имеет смысла постоянно развивать своих сотрудников, если они не имеют возможности реализовать свои возросшие способности, и кроме того, способности, по всей вероятности, будут применяться на практике, если сотрудники имеют стимулы делать это. Обычно предполагают, что возросший потенциал будет использоваться при повышении по службе и что перспектива повышения сама по себе является достаточным стимулом для хорошей работы в данное время.

Однако, для многих людей возможности повышения, вероятнее всего, будут ограничены. Несмотря на то, что в данном случае рассматривается вопрос роста карьеры, здесь будут показаны также и различные пути развития самой работы параллельно с сотрудниками, занятыми на ней. Насколько широкие возможности использования зарплаты в качестве стимула предоставляет Ваша организация в целом, в той же мере и Ваши возможности использовать деньги как стимул будут варьироваться. Хотя деньги и мощный стимул, но не единственный. В данном разделе рассматривается ряд возможных способов поощрения хорошего труда, так что даже если Ваша собственная система оплаты труда не дает стимулов, Вы все же сможете найти пути заинтересовать свой коллектив. Однако Вам следует всегда помнить о значении финансового стимула. Реорганизацию работы всегда надо рассматривать как дополнение к надлежащей оплате труда сотрудников, а не как ее замену.

### *Развитие карьеры*

Очевидный способ использования способностей сотрудников – это продвижение их на более высокую должность. Идея развития карьеры привлекает людей. Служащие проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и в итоге оказываются на самом высоком посту, удовлетворяя, таким образом, стремление человека к положе-

нию, власти и деньгам и в то же время потребность организации в высокоспособных людях в высших эшелонах руководства.

Препятствия для осуществления этого процесса совершенно очевидны. Организация должна сотруднику предоставить соответствующую последовательность должностей, гибко, когда наступает срок, перемещая его от должности к должности, и обладать средствами оценки готовности сотрудника к продвижению и системой принятия решения, какая из должностей будет наиболее подходящей в плане развития необходимых навыков сотрудника. Большинство организаций не обладает такой гибкостью. На должность назначается кто-то только потому, что штатная единица должна быть заполнена, а не исходя из интересов развития карьеры сотрудника.

В самом деле, наводящее уныние, но тем не менее с долей правды, определение карьеры звучит следующим образом: «Карьера – это последовательность должностей, которую видишь в ретроспективе».

Решая вопросы развития карьеры, прежде всего необходимо сформировать реалистичное представление о том, чего можно достигнуть в Вашей организации, и разъяснить это своему персоналу, так чтобы, планируя мероприятия по развитию карьеры, Вы бы не отрывались от реально существующего положения вещей. Внушать большие ожидания, которые, по всей вероятности, не оправдаются, – не лучшее из занятий. При длительной работе подобное обнадеживание может деморализовать человека.

Если вакансий мало и планирование развития карьеры нереалистично, тогда, если Вы хотите сохранить своих лучших работников, Вам придется сделать основной акцент на развитие карьеры в рамках данного уровня иерархии организации или в рамках данной должности, как указывалось выше. Если – нет, лучшие работники будут стремиться сделать карьеру вне Вашей организации.

Подобный вариант может быть не таким уж плохим для организации. Многие не слишком крупные организации признают, что они не могут создавать условий для пожизненной карьеры своих молодых сотрудников и поэтому рассчитывают, что они уволятся через несколько лет.

Подобная схема предусматривается как работником, так и организацией, и все довольны при этом. Такой запланированный уход резко отличается от того, что происходит из-за затаенного чувства неудовлетворенности. В первом случае работа выполняется хорошо до самого момента ухода и сотрудники осознают, что все, чему они научатся, даст им определенные преимущества на другом месте. В последнем случае, когда сотрудники надеются сделать карьеру в своей организации и постоянно разочаровываются, поскольку им не удается это осуществить, работа будет выполняться, скорее всего, все хуже, так как идея продвижения по службе перестает быть стимулирующей.

В компаниях, которые действительно имеют соответствующие размеры и проявляют гибкость, что позволяет планировать служебную карь-

еру в рамках организации, подходят к этому вопросу очень серьезно. Если раньше развитие управления и обучения рассматривалось в отрыве от развития карьеры, теперь все чаще наблюдается тенденция планировать развитие в контексте вопросов карьеры, а карьеру – в контексте потенциальных возможностей для овладения новыми навыками.

Эдгар Шейн написал книгу по динамике карьеры «Сочетание потребностей человека и организации», где доказывает, что все карьеры по своей сути являются результатом «сделок» между сотрудником и его работодателем. Эти «договорные карьеры» держатся на трех процессах:

- планирование в организации;
- планирование сотрудником;
- обсуждение и договоренность между сотрудником и теми, кто принимает решения по вопросам развития карьеры в организации.

Шейн утверждает, что первый процесс пытаются осуществить по крайней мере в некоторых организациях, второй – редко имеет место в какой-либо значительной степени, а третий процесс явно затруднен из-за плохого планирования с обеих сторон. Кроме того, он особо подчеркивает, что плохие назначения могут стоить организации гораздо больше, чем выплачиваемое жалованье, а сотруднику – умственного и эмоционального равновесия, здоровья и даже жизни.

Очевидно, необходимо помогать людям составлять свои планы более эффективно, например, можно разработать пакет материалов для заочного обучения с целью подготовить сотрудников к написанию плана развития карьеры. Например, сюда могут войти следующие шаги:

- *Ваши навыки и Ваша работа.* Сотрудник анализирует свое мастерство и требования текущей работы. Указываются невостребованные навыки, что является одним из источников идей по поводу будущей работы. Навыки, которые требуются, но которых нет, указываются, как потребность в развитии.
- *Ваша жизнь и Ваша работа.* Данный пункт включен для того, чтобы выяснить, чего сотрудник ждет от жизни и какую роль в этом должна играть работа. Он также позволяет заглянуть в будущее и сделать какие-то выводы о том, как могут измениться со временем приоритеты сотрудника.
- *Мир, в котором Вы живете и работаете.* Внимание сотрудника обращается на организацию и мир работы, как в настоящее время, так и в будущем; предлагается рассмотреть, каким образом изменится положение в условиях технического, экономического, политического и социального развития.

- *Изменение вариантов карьеры.* На этом заканчивается этап, где главными были вопросы карьеры. Сотруднику дается возможность представить некоторые возможные варианты будущей карьеры.
- *Чему полезному для себя в будущем Вы можете научиться?* Здесь сотрудник просто указывает, исходя из сценария развития карьеры, чему было бы полезно обучиться, если он (или она) намерен следовать этой дорогой.
  - *Как Вы решаете проблемы?* Нужно указать свои привычки и навыки в решении проблемы.
  - *Что Вы планируете изучить обязательно?* Этот этап помогает выбрать наиболее важное в многообразии возможных целей обучения.
  - *Какой способ обучения подходит Вам больше всего?* Начинается процесс помощи сотруднику в его планах обучения: здесь надо сделать обзор привычек, стилей и навыков обучения.
  - *Насколько Вы укладываетесь в поставленные сроки?* Проводится анализ того, каким образом сотрудник укладывается в сроки в соответствии с техническим контекстом своей работы.
  - *Возможности и ресурсы для обучения.* Здесь внимание сотрудника обращается на возможности и ресурсы, необходимые для осуществления намеченных планов по обучению, при этом он (она) стимулируется к тому, чтобы рассматривать все окружающее его как источник обучения.
  - *Планирование своего развития.* Предполагается, что здесь сотрудник сформулирует план мероприятий по индивидуальному обучению, связанному с работой и карьерой.

**ЗАДАНИЕ 3.** Поразмышляйте над своими собственными действиями по планированию и развитию карьеры, используя вышеприведенные 11 пунктов. Обсудите результаты с Вашим менеджером, если представится подходящий случай.

Вы как линейный менеджер можете быть вовлечены в этот процесс, так же как и специалисты по кадрам. Ваша оценка работы сотрудника и его возможностей может быть важной частью аттестационного интервью. Специалисты же по кадрам обычно привлекаются к этому процессу благодаря их более широкому взгляду на организацию и знанию возможных вакансий. Они могут также внести свой вклад в оценку сотрудника либо с помощью нескольких тестов, либо посредством более сложной процедуры тестирования в центре оценки.

Ваша главная забота, таким образом, состоит в том, чтобы убедиться, что члены Вашего коллектива представляют себе реальную ситуацию с возможностями развития карьеры в Вашей организации; расширить их служебные обязанности и организовать обучение так, чтобы они развивали свои способности и были готовы занять открывающуюся вакансию; оповещать специалистов о тех членах Вашего коллектива, которые, с

Вашей точки зрения, способны к развитию в рамках существующей организации и структуры карьеры.

### *Работа в удовольствие*

Поскольку плановое развитие карьеры весьма ограничено во многих организациях и при этом возможности повышения по службе невелики и отдалены, важно искать другие пути применения возрастающих способностей Вашего персонала. Здесь могут оказаться полезными многие идеи, разработанные в ходе движения организации работы в 60-е годы и начале 70-х годов. В то время наблюдался большой интерес к идее удовлетворенности работой и существовала вера, что с возрастанием чувства удовлетворенности работой повысится мотивация работника, возрастет производительность, улучшится качество, снизятся текучесть кадров и число прогулов.

Компании по всей Европе и Северной Америке тогда внедряли экспериментальные схемы, в рамках которых группы работников, иногда целые фабрики, пересматривали содержание своей работы, обычно в сторону расширения круга обязанностей и большего разнообразия используемых навыков.

Одно важное открытие, сделанное из множества экспериментов, состояло в том, что оказалось трудно осуществлять большие изменения в отдельных подразделениях функционирующей организации. Профсоюзы не смогли организовывать повышение квалификации работников, когда это выходило за рамки профсоюза. Возникло напряжение между теми, кто участвовал в эксперименте, и теми, кто не участвовал. Существующая система оценки деятельности в условиях реорганизации работы потерпела полный крах. Эти же изменения в работе привели к необходимости внести изменения в условия контракта, которые следовало (хотя и не всегда) обговаривать и согласовывать, и затем подписывать новый контракт. Введение реорганизации работы без предварительных консультаций с сотрудниками могло рассматриваться ими как косвенное отстранение от должности.

Все эти проблемы привели к тому, что энтузиазм в отношении реорганизации работы пошел на убыль, а жаль, поскольку лежащие в основе этого принципы до сих пор сохранили свое значение, особенно в современных условиях быстрых технологических изменений, потребности в приспособляемости и ограниченности возможностей во многих областях.

Ясно, что экспериментирование с организацией работы было не самым хорошим способом выявления преимуществ этой идеи. Лучшее применение такой подход нашел в тех случаях, когда сочетался с каким-либо широкомасштабным изменением (как, например, внедрение новой технологии открывает обширное поле деятельности) или использовался отдельными менеджерами как основа для небольших, но эффективных изменений в способе распределения работы среди членов своего коллек-

тива; при этом основной акцент делался на вовлечение сотрудников в осуществление изменений, решения по которым уже приняты.

Со времен 60-х годов существует общее соглашение о том, что входит в понятие хорошо организованной работы. Работа должна:

- быть разнообразной в разумных пределах и предъявлять определенные требования к выполняющему ее;
- предоставлять возможности дальнейшего обучения по специальности;
- требовать от сотрудников принятия определенных решений и умения полагаться на собственные силы;
- позволять сотрудникам оказывать поддержку своим коллегам и принимать помощь от них;
- гарантировать сотрудникам, что их усилия осознаются и отмечаются;
- давать возможность сотрудникам увидеть, как их усилия вливаются в работу всей компании;
- вовлекать сотрудников в работу, которая кажется им стоящей; вести к желаемому будущему.

Все вышеуказанные характеристики работы имеют свое применение и для мотивации, что мы обсудим очень кратко.

**ЗДАНИЕ 4.** Оцените свою собственную работу в соответствии с высказанными характеристиками. В клеточку рядом с каждой характеристикой поставьте оценку, отражающую, в какой степени Ваша работа удовлетворяет ей. Шкала оценок: от 1 (вовсе не удовлетворяет) до 4 (соответствует в очень большой степени).

#### *Работа должна «бросать вызов»*

Продвижение по службе – это не единственный способ удовлетворения бросаемого работой вызова. Если возможности продвижения ограничены, необходимо искать другие пути. Повышение уровня требований – один из возможных вариантов. В идеале дополнительные задания должны быть такими, чтобы работа становилась более завершенной и целостной. Если добавляются задания только ради разнообразия, то очень редко достигается желаемый эффект. Выполнить десять скучных заданий ненамного интереснее, чем выполнить только одно из них. Требования могут быть разными, но все одного уровня. Встраивая задания в логическую цепочку так, чтобы получилось одно, более крупное задание, можно изменить качество требований. Поскольку ответственность за координацию более мелких заданий ложится на исполняющего работу, а не на проверяющего, при более обширном задании влияние работы каждого станет более очевидным, так что сама работа будет как бы осуществлять обратную связь.

Компетентность, вероятно, следует развивать постепенно, в течение некоторого промежутка времени. Требуемые время и степень автономно-

сти будут в значительной степени зависеть от качеств самого человека. Некоторые сотрудники предпочитают избегать необходимости принимать решения, и, хотя многие думают, что им это нравится, они часто меняют свои взгляды после опыта работы с большей ответственностью.

Работа в условиях, когда все больше решений принимается Вашиими сотрудниками, а не Вами, имеет несколько преимуществ. При длительной работе в таких условиях ослабнет давление на Вас (хотя в какой-то короткий период это потребует у Вас больше времени), у исполнителей работы появится чувство, что они повышают свой уровень компетентности, в большей степени управляют своей работой и гораздо больше заботятся о том, чтобы работа была выполнена хорошо. Более того, решения, требующие более детальных знаний, таких, какими обладают исполнители работы, часто лучше принимать самим исполнителям. Однако, делегируя ответственность за принятие решения, Вы тем не менее остаетесь ответственным – Вы все еще остаетесь менеджером!

**ЗАДАНИЕ 5.** Рассмотрим кого-либо из Ваших подчиненных. Перечислите решения, которые он (она) самостоятельно принимал по своей работе, и решения, принимавшиеся Вами. Выделите те из них, которые исполняющий работу не может принять самостоятельно в настоящее время, но при соответствующем обучении смог бы.

#### *Решения исполнителя – Ваши решения*

Соответствующие дополнительные задания, расширение свободы действий исполнителя по выбору методов работы могут внести существенный вклад в развитие выполняемой им работы. Хотя это и не может в целом заменить продвижения по службе, но положение сотрудника может улучшиться. Привнося в работу больше требований, с которыми сотрудник успешно справляется, испытывая при этом удовлетворение, Вы повышаете эффективность своего подразделения. Более того, создавая условия для развития навыков и знаний сотрудников, Вы помогаете им быть более подготовленными к продвижению по службе, когда открывается такая возможность.

Аналогичные тенденции прослеживаются и в работе с командой. При передаче группе ответственности за все задание в целом большая часть работы по интеграции действий внутри группы также переходит в обязанности группы. Проверяющий или менеджер выступают в роли помощников и источников ресурсов и способствуют взаимодействию группы с другими подразделениями организации. Если каждый член группы обучен навыкам для выполнения всех частей задания, группа сама может решать, кто и что будет делать в каждом конкретном случае. Если условия меняются (а в угледобывающей промышленности, где первыми оценили преимущества рабочей группы, условия под землей меняются очень часто), подобная гибкость внутри группы может дать огромные преимущества. Уменьшится также число проблем из-за отсутствия кого-либо,

поскольку группа сама может восполнить отсутствующего сотрудника. На самом деле одной из координирующих функций такой группы может стать организация перерывов на питание или даже выходных для своих сотрудников с целью минимизировать невыполнение планов из-за усталости и стрессов.

Если задание соответствующего уровня и группа хорошо сработалась, менеджеру будет гораздо проще руководить выполнением задания рабочей группой, чем отдельным сотрудником; но, как всегда в практике менеджмента, преимущества сопровождаются недостатками. Внедрение метода рабочих групп может потребовать серьезного обучения, а принятие новых членов в сложившиеся группы может проходить тяжело. Кроме того, могут быть и такие люди, с которыми никто не хочет работать.

Так как суть рабочей группы во взаимодействии, важно, чтобы такие группы внедрялись при полном согласии и одобрении тех, кто в них входит, и им оказывалась бы поддержка в первые несколько месяцев. Если заработная плата будет зависеть от усилий группы в целом, то особенно важно получить согласие всех членов группы работать друг с другом. Несмотря на все возможные трудности, основополагающая идея разумна, и, если Вы сможете организовать работу таким образом, чтобы Ваши сотрудники действительно работали как группа или несколько групп, с распределением задач и ответственности за координацию своих усилий, это будет способствовать развитию «командного духа», что очень многими людьми рассматривается как желаемое.

### ***Желание работать и мотивы***

Если члены Вашей команды прошли соответствующее обучение и занимаются такой работой, которая теоретически позволяет им использовать свои способности, тем не менее они могут решить не выполнять эту работу. Решение приложить усилие зависит от ожидания человека, а это усилие посредством успешного выполнения работ приведет к результатам ожидаемой ценности. Рассмотрим более детально те награды, которые могут последовать за успешным выполнением работы. Предвкушение этих наград служит стимулом.

*А. Денежное вознаграждение.* Деньги, очевидно, являются основной наградой за работу для многих людей. Однако важно заметить, что заработная плата обычно связана с избранными аспектами выполнения работы (во многих случаях ценится количество, а не качество) или не связана с выполнением работы вообще, а просто соответствует должности. Должностной оклад, например, показывает значение должности, а не то, как человек работает в этой должности. Это означает, что выплата заработной платы в соответствии с тарифной ставкой побуждает прилагать усилия для получения и удерживания должности, а не стремиться хорошо работать в этой должности.

Финансовые стимулы могут быть очень действенными, но связать их непосредственно с результатами выполнения работы бывает весьма сложно. Чтобы сотрудник работал эффективно, он должен быть убежден, что его усилия дают ему хороший шанс на материальное вознаграждение (этого не будет, если схема оплаты труда расценивается как несправедливая), и оно должно быть выплачено как можно быстрее после выполнения соответствующей работы. Ваша задача, если Вы разрабатываете схему материального стимулирования, проследить, чтобы стимулы были бы связаны с хорошим выполнением работы (оценка деятельности должна проводиться тщательно) и сотрудники действительно видели бы эту взаимосвязь. Если они не верят в существование такой взаимосвязи, стимулы не будут работать.

*Б. Неденежные вознаграждения.* В течение многих лет лучшие английские продавцы получали туры в Майами, шубы, наборы виски, автомобили и другие неденежные вознаграждения. Это было мощным стимулом, по крайней мере для тех, кто рассчитывает на успех. Награды были ценными, сроки не слишком большими, и связь с результатами выполнения работы была очевидна.

Теперь и другие компании обращаются к неденежным стимулам. Существует даже компания, которая разрабатывает на заказ для организаций каталоги стимулов, по которым работники выбирают вознаграждение по своему вкусу в соответствии с набранными очками. (Такая схема позволяет работнику снизить сумму своего налога, так как налог выплачивается по комиссионной цене выбранного товара, а работодателю при этом не нужно увеличивать выплаты в фонд государственного страхования).

Помимо налоговых выгод, данная схема может дать более мощную, чем ее денежный эквивалент, мотивацию. Такая же сумма денег могла бы оказаться незначительной частью заработной платы и потеряла бы свое значение при сравнении. Но газонокосилка или радиоприемник рядом с пустым местом – это существенно.

Какая бы схема ни использовалась в Вашей компании, опять же Ваша роль – обеспечить то, чтобы стимулы были действительно связаны с результатами выполнения работы и чтобы Ваш коллектив ощущал эту взаимосвязь.

*В. Признание.* Существуют или нет стимулы в виде денежных вознаграждений или подарков, – все это, вероятно, вне сферы Вашего влияния. Напротив, выражение признания за хорошо выполненную работу – прежде всего Ваша обязанность. Конечно, получить спортивный автомобиль или 10 %-е увеличение оклада – тоже форма признания. Но признание само по себе, даже без каких-либо внешних наград, может быть очень эффективным.

Должны быть предприняты определенные меры предосторожности, если Вы хотите внедрить дух соревнования в своем коллективе. Если на-

грады весомы, то с внедрением соревнования может быть подорвано сотрудничество между людьми. (Многие схемы индивидуального премирования страдают таким нежелательным эффектом, который часто приводит к разобщенности). Если достижения отдельного сотрудника или группы можно оценивать по сравнению с их собственными прошлыми производственными показателями, а не с достижениями других людей, с которыми им необходимо сотрудничать, этот болезненный эффект можно уменьшить, но лучший подход – стремиться сохранить дружественную атмосферу. В соревновании обычно больше проигравших, чем победителей. Если Вы хотите улучшить работу группы в целом, поощрение нескольких из многих, возможно, даст противоположный ожидаемому результат.

*Г. Продвижение по службе.* Возможно, Вы работаете в такой организации, где продвижение по службе настолько маловероятно, что его не стоит и принимать в расчет; или, если даже продвижения случаются, то большинство сотрудников не может рассчитывать более чем на одно или два за все время работы. Хотя такая награда может иметь высокую ценность, но слишком большое запаздывание между выполнением работы и наградой снижает ее стимулирующее значение.

Ваша задача как менеджера – обеспечить, чтобы продвижение по службе было бы действительно связано с результатами выполнения работы и чтобы Ваши сотрудники также воспринимали его как таковое. Кроме того, как мы уже выяснили, Вам следует обратить внимание на то, чтобы у членов Вашего коллектива были реалистичные ожидания, связанные с продвижением по службе.

*Д. Статус и достижения.* Для многих людей одной из наиболее весомых наград является ощущение достижения от выполнения полезной работы. Характеристики хорошо организованной работы нацелены именно на то, чтобы обеспечить это ощущение.

Если люди осознают, что хорошее выполнение работы полностью зависит от них, то весьма вероятно ощущение достижения от такой работы. Если они знают, что выполнение работы требует высокоценимых навыков, то успешное выполнение такой работы также будет рассматриваться как достижение. Важно также, чтобы работа расценивалась как нужная; отсюда следует, что сотрудники должны знать, какой вклад они вносят в деятельность всей организации.

К первостепенным требованиям также, конечно, относится получение сотрудниками обратной связи непосредственно через выполнение работы или от Вас как менеджера, с тем чтобы они точно знали, что хорошо выполнили свою работу.

Вы как менеджер должны играть исключительно решающую роль в организации работы и осуществлении обратной связи, если хотите, чтобы

у Вашего коллектива возникало ощущение достижений от хорошей работы, и, следовательно, коллектив стремился бы работать лучше.

Кроме того, Вы должны следить за тем, чтобы сотрудники получали задания с четко определенными целями и задачами и понимали бы, что представляет собой хорошее выполнение задания.

Вам необходимо убедиться в том, что они понимают, какой вклад их работа вносит в деятельность всей организации. Беглого обзора на эту тему в период введения в должность явно недостаточно. Только хорошо понимая свою собственную работу, сотрудник сможет получить представление о том, как она связана с деятельностью всей организации.

Если Вы будете следовать советам и рекомендациям по хорошей организации работы, Вы сможете сделать так, что хорошая работа членов Вашего коллектива будет вознаграждаться в гораздо большей степени благодаря усилившемуся ощущению достижений от полученных результатов, и Вы не будете зависеть от того, вознаграждается ли официально хорошая работа в Вашей организации или нет.

**ЗАДАНИЕ 6.** Попробуйте разработать опросный лист для своих подчиненных, чтобы проверить, совпадает ли их и Ваше восприятие ситуации или нет. Результаты такого опыта могли бы послужить основой для обсуждения в Вашем коллективе вопроса о том, как можно было бы вознаграждать сотрудников за хорошую работу в еще большей степени.

Надеемся, что Вы убедились, что в то время как развитие карьеры, если оно возможно, имеет большое значение и требует серьезного подхода, планирование карьеры может порождать неоправданные ожидания. В этом случае акцент нужно делать на параллельное развитие работы сотрудников, так чтобы были задействованы их возрастающие возможности. Такой подход создает условия для пробы сил в разных областях и приносит чувство удовлетворения даже тогда, когда продвижение по службе невозможно.

Иногда даже имеет смысл подсказать сотруднику или поддержать его в намерении уйти из организации, чтобы попробовать свои силы где-либо еще.

Многие подходы к развитию работы дают дополнительное преимущество в том, что хорошо выполненная работа сама по себе становится наградой, так как рождает чувство удовлетворения от достигнутых успехов. Поскольку это – один из немногих стимулов из арсенала непосредственно линейного менеджера, его значение нельзя переоценить. Другими стимулами хорошей работы могут быть денежные и неденежные вознаграждения, повышение по службе или признание.

## РЕЗЮМЕ

1. Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума («новичка») к рабочему месту и трудовому коллективу организации.

2. Испытательный срок – это основной период адаптации нового сотрудника организации, который имеет период от одного до шести месяцев.

3. Адаптация молодых специалистов является важным этапом становления и приобретения производственного опыта и включает в себя следующие этапы: практика в период обучения в вузе (техникуме); социальная адаптация, стажировка на рабочем месте, профессиональная адаптация, повышение деловой квалификации.

4. Наставничество – это процесс, в котором один человек (наставник), ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека («новичка») вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Назовите основные критерии адаптации нового сотрудника.
2. Что необходимо сделать руководителю для успешного прохождения «новичком» испытательного срока?
3. Назовите основные этапы адаптации молодых специалистов.
4. Какова роль наставничества и консультирования в адаптации персонала?
5. Для чего необходимо консультирование в становлении молодых руководителей?
6. Назовите основные процедуры (этапы) развития человеческих ресурсов.
7. Какие задачи должен решить каждый руководитель при вступлении в должность?

## **8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **8.1. Анализ подходов к оценке эффективности управленческого труда**

Эффективность работы персонала правомерно рассмотреть как часть общей эффективности общественного производства.

В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. К. Маркс отмечал: «Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости... То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств» [Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч. Т. 23, с. 608].

В. И. Ленин связывал понятие эффективности с производительностью труда: «Ясно, что целью всякой хозяйственной деятельности является достижение наибольших результатов при наименьших усилиях, т. е. максимальная производительность» [Ленин В. И. О научной организации труда. М., 1986, с. 408].

Академик Т. С. Хачатуров, разработавший современную методологию расчета эффективности общественного производства, отмечает: «Эффективность же и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимым на его достижение затратам» [Хачатуров Т. С. Эффективность капитальных вложений. М., 1979, с. 22].

Американский экономист П. Хейне считает, что «эффективность неизбежно является оценочной категорией. Эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат» [Хейне П. Экономический образ мышления. М., 1993, с. 170].

В экономической литературе эффективность рассчитывается как отношение экономии прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \frac{\mathcal{Z}}{3}(\text{доли}),$$

где Е – экономическая эффективность, доли; Э – экономия или прибыль, руб.; З – затраты на создание экономии, руб.

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать экономичность с результативностью и производительностью. Результативность – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). Производительность – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить три методических подхода к оценке эффективности работы персонала.

Сторонники первого подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала. В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы организации за конкретный период (год, квартал, месяц): прибыль организации (балансовая, валовая, чистая); затраты на 1 руб. продукции ( себестоимость); уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости); объем товарной продукции; объем реализованной продукции (выручка); доход организации (валовой, чистый); культура производства; качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления); дивиденды на одну акцию (обыкновенную и привилегированную); коэффициент экономической эффективности; срок окупаемости капитальных затрат.

Перечисленные показатели, безусловно, отражают конечные результаты производства и могут служить основой расчета эффективности работы персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства:

- средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.);
- предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, обрачиваемость

оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);

- технология производства (уровень специализации и кооперации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.).

Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Сторонники второго подхода к оценке эффективности работы персонала считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности.

В качестве таких показателей оценки производственного и управленческого персонала выделяются: производительность труда (выработка на одного работника); темпы роста производительности труда и заработной платы; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; общий фонд оплаты труда; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени (цельнодневные и внутрисменные); качество труда рабочих (процент брака); механизированность труда; фондоооруженность труда; трудоемкость продукции; коэффициенты сложности работ и труда; уровень производственного травматизма; общая численность персонала.

Данные показатели достаточно всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев. Вместе с тем они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом организации.

Сторонники третьего подхода считают, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т. е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются следующие: текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; затраты на одного работника; затраты на управление; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

Как видно, состав показателей достаточно всесторонне отражает организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований.

ний. На ряде предприятий с низким уровнем механизации производства, а также на вновь созданных малых предприятиях преобладает подход к персоналу как производственному ресурсу без понимания значимости социального менеджмента, что также затрудняет внедрение прогрессивных методик и использование социальных резервов.

Анализ подходов к оценке эффективности работы персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Очевидно, необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиций значимости конечных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

В условиях взаимодействия административной системы, рыночной экономики и демократизации общества существенно возрастает значение научного обоснования состава показателей эффективности, отражающих конечные результаты экономического и социального развития предприятия. В рыночной экономике важное значение имеют такие экономические показатели, как прибыль, договорные обязательства, производительность труда, объем продаж, рентабельность. Существенное значение приобретает учет факторов, влияющих на эти конечные показатели, а также разработка рекомендаций по обеспечению рентабельной работы предприятия в условиях расширенного производства.

Какие критериальные показатели эффективности необходимо учитывать в модели? Известно, что основным обобщающим показателем финансовых результатов хозяйственной деятельности является прибыль. При всей ее важности и значимости прибыль, однако, не может быть единственным критериальным показателем эффективности работы предприятия, т. к. лишь опосредованно характеризует социальную деятельность предприятия, качество и организацию труда персонала. Поэтому назрела необходимость формирования комплексного показателя эффективности, отражающего, с одной стороны, результаты экономического развития предприятия, а с другой стороны – показатели социальной эффективности работы персонала.

Выбор критериальных показателей целесообразно сделать из таких экономических показателей, как прибыль, доход, себестоимость, уровень рентабельности, затраты на 1 руб. продукции. Их характеристика приведена в табл. 3.

Прибыль предприятия, как было показано выше, является основным финансовым результатом и исчисляется в денежной форме прибавочный продукт предприятия. В условиях рыночной экономики трудовой коллектив заинтересован как в увеличении объемов производства, так и в снижении затрат на производство, что позволяет увеличить массу прибыли. Недостаток показателя прибыли проявляется при его использовании в качестве сравнительного показателя оценки работы нескольких предпри-

ятий. Допустим, одно предприятие имеет прибыль 3 млн. руб., а второе – 100 тыс. руб., однако, не зная объемов выпуска продукции, нельзя сказать, что второе предприятие получило худший результат. Такой же недостаток имеет и показатель себестоимости продукции.

Таблица 3

Показатели эффективности работы предприятия

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
<i>1. Показатели экономической эффективности конечных результатов</i>			
Балансовая прибыль, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объема выпуска продукции и уровня цен. Неприменим для убыточных предприятий

Продолж. табл. 3

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Доход, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прибавочного продукта. Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объема выпуска продукции. Включает в себя фонд заработной платы – расходную статью себестоимости
Себестоимость, руб.	Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых дает прибыль	Не может служить сравнительным показателем для различных предприятий
Уровень рентабельности, %	Отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов (ОПФ) или себестоимости продукции	Относительный показатель конечного результата, сопоставимый для различных предприятий	При различной структуре ОПФ предприятий сопоставимость затруднена. Неприменим для убыточных предприятий
Затраты на рубль продукции, коп./руб.	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции	Показывает структуру себестоимости, прибылей или убытков. Сопоставим для любых предприятий	Завышение цен на продукцию приводит к искусенному снижению затрат и росту прибыли
Объем товарной продукции, руб.	Стоимость произведенной и реализованной покупателю продукции за определенный период	Характеризует продажу произведенной продукции на рынке, т. е. факт обмена «товар- деньги»	Зависит от спроса и предложения товара и монополизации рынка производителем

Качество продукции (процент брака или рекламаций), %	Рассчитывается как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции	Показывает удельный вес брака и рекламаций в объеме товарной продукции. Позволяет влиять на технологию производства	Характеризует качество продукции в период гарантийного срока и только по предъявлению рекламаций
Затраты на управление предприятием, коп./руб.	Отношение суммарных затрат на содержание аппарата управления к общим затратам предприятия	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала
Внедрение научно-технического прогресса, руб.	Рассчитывается как суммарный годовой эффект от внедрения новой технологии (выполнение объемов новых инвестиций)	Характеризует состояние с внедрением новой техники, технологий и инвестиций, т. е. будущую стратегию	Не играет роли в работе убыточных или новых предприятий

Продолж. табл. 3

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Фондоотдача основных производственных фондов, руб./руб.	Отношение объема товарной продукции к стоимости основных производственных фондов	Позволяет судить об эффективности использования производственных фондов, произведенной продукции в расчете на единицу фондов	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, простоя оборудования или завышенной стоимости ОПФ
<i>2. Показатель качества, результативности и сложности труда</i>			
Производительность труда (выработка на 1 работника), руб./чел.	Отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников, занятых в производстве	Характеризует часть продукции в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала.	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика несопоставима с условиях инфляции
Соотношение темпов роста производительности труда зарплатной платы, %	Отношение прироста производительности труда к приросту средней зарплатной платы	Позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста («проедание»)	Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара
Частота производственного травматизма, %	Отношение числа случаев производственного травматизма к общей численности персонала	Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности	Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения правил

Потери рабочего времени на 1 работника, чел./дни	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутрисменные потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения
Фонд оплаты труда (заработной платы), руб.	Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции	Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения	Зависит от величины предприятия, товарной продукции и внешних факторов (налоги, монопольность, численность)
Средняя заработная плата 1 работника, руб./чел.	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени	Зависит от цены продукции, инфляции и внешних факторов (налоги, монопольность и др.)

Продолж. табл. 3

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Качество труда персонала, баллы или %	Первый способ – отношение удельного веса брака и рекламаций к общей численности персонала. Второй способ – экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале	Применим в службах сервиса. Позволяет увязать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами. Простота расчета, возможность соизмерения подразделений	Фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности и нарушений. Субъективизм экспертных оценок членов правления
<i>3. Показатели социальной эффективности</i>			
Текучесть персонала (рабочих кадров), %	Отношение числа уволенных работников к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников (армия, переезд и т. п.) в показатель текучести

Уровень трудовой дисциплины, наруш./чел. или баллы	Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала. Другой вариант – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале	Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях. Второй вариант характеризуется простотой расчета	Сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности. Второй вариант – субъективизм оценки
Соотношение рабочих и служащих, чел./чел.	Отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих)	Характеризует число рабочих, приходящихся на 1 служащего. Позволяет судить о квалификации персонала и соотношении двух главных категорий персонала	Зависит от отраслевой специфики, уровня комплексной механизации производства и кадровой политики
Надежность работы персонала, доли или баллы	Первый способ – вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений. Второй способ – экспертная оценка надежности правлением предприятия по 10-балльной шкале	Позволяет прогнозировать неблагоприятные периоды в работе и убытки от отклонений. Простота расчета и возможность оценки различных подразделений	Сложность и большие затраты на расчет показателей надежности. Субъективность оценок надежности и их влияния на общую эффективность

### Окончание табл. 3

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Равномерность загрузки персонала, доли или баллы	Первый способ – отношение удельного веса потерь и перегрузок к общей трудоемкости. Второй способ – экспертная оценка равномерности на заседании правления предприятия по 5-балльной шкале	Позволяет судить о степени приближения к идеальной загрузке, равной единице. Простота расчета позволяет соизмерять работу различных подразделений	Требует создания нормативной базы и сбора оперативной информации о потерях и перегрузках. Субъективизм экспертных оценок и их влияния на общую эффективность

Коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ), доли	Рассчитывается путем суммирования с нормативной единицей достижений (знак +) или упущений (знак -) в работе	Является комплексным показателем, по которому можно судить о результатах и качестве труда персонала	Нет прямой связи с конечными результатами производства. Субъективизм оценок определяется составом комиссии (пра-ления)
Социально-психологический климат коллектива, баллы	Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов	Позволяет установить лидеров, мотивацию, потребности, климат и эффективность использования различных методов управления, разработать рекомендации по улучшению климата	Дополнительные затраты на проведение исследований. Невозможность улучшения климата в случае незаинтересованности руководства

С этой точки зрения хорошим сравнительным показателем являются затраты на 1 руб. продукции. Затраты, характеризуя отношение себестоимости к стоимости продукции, применимы для оценки динамики развития предприятия в различные периоды времени при рентабельной и убыточной работе предприятия. Это универсальный показатель, характеризующий одновременно с себестоимостью прибыль и убытки в общей стоимости продукции. Поэтому он может наряду с прибылью также служить критериальным показателем эффективности работы.

Показатели результативности, качества и сложности труда должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на одного работника и текучесть рабочих кадров. Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере – уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоеев представляет резерв увеличения фонда рабочего времени на производстве. Затраты на управление в виде абсолютной величины расходов на содержание аппарата (тыс. руб.) или относительной величины в виде удельного веса в стоимости продукции (коп./руб.) характеризуют экономичность управления. Определение оптимальной величины затрат на управление по критерию максимума балансовой прибыли позволяет контролировать расходы на аппарат управления предприятия. Показатель качества труда объединяет целый ряд характеристик, не имеющих количественного измерения, однако допускающих качественные экспертные оценки. К ним следует отнести такие характеристики, как социально-психологический климат в коллективе, наличие деловой рабочей атмо-

сферы, дизайн и чистоту помещений для персонала, качество оформления документов, отсутствие сбоев и ошибок в работе.

Указанные показатели отражают трудовую и социальную деятельность персонала предприятия и могут быть приняты в качестве критериев эффективности работы предприятия.

Совокупность социальных показателей эффективности работы персонала составляют такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, соотношение рабочих и служащих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, коэффициент трудового участия, социально-психологический климат в коллективе.

Показатель текучести персонала свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива. Высокая текучесть может быть следствием плохой постановки работы с кадрами, неудовлетворительных бытовых и жилищных условий, низкого уровня охраны труда, техники безопасности и механизации труда.

Надежность работы персонала определяется вероятностной величиной возможных сбоев в работе всех подразделений из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в расчетах, нарушения трудовой дисциплины и является важным оценочным показателем эффективности работы персонала.

Равномерность загрузки персонала характеризует удельный вес потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости предприятия. Автором книги доказано влияние равномерной загрузки персонала на конечные результаты деятельности предприятий и обоснована целесообразность выбора ее в качестве критериального показателя эффективности.

Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о порядке на предприятии.

Соотношение рабочих и служащих показывает отношение численности производственного персонала к численности управленческого персонала и характеризует их влияние на производительность труда. Социально-психологический климат в коллективе – очень важный социальный показатель, позволяющий судить о мотивации, потребностях и конфликтности в трудовом коллективе.

Такой состав показателей позволяет оценить основные параметры организации работы персонала (экономичность, надежность, равномерность и качество), и их следует включить в перечень критериальных показателей эффективности. Очевидно, что состав показателей должен быть переменным в зависимости от особенностей развития рыночной экономики, должен уточняться и дополняться в условиях динамичного развития предприятия.

## 8.2. Методики оценки эффективности труда

Потребности хозяйственной практики последних лет свидетельствуют о поиске методов объективной оценки трудового вклада работников в конечный результат, организации здоровой конкуренции между подразделениями предприятия, внедрении принципа социальной справедливости, стремлении к оплате по труду. Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности работы персонала.

В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы: методики оценки качества труда; методики оценки результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют персонал на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, улучшение трудовой и исполнительской дисциплины и в основном направлены на совершенствование внутренней организации трудового коллектива. На территории бывшего СССР получили известность такие методики:

- 1) саратовская система бездефектного труда (СБТ);
- 2) львовская методика «Пульсар» бывшего ПО «Электрон»;
- 3) тульская система балльной оценки труда (ТС БОТ);
- 4) томская система оперативной оценки качества труда (ТСОКТ);
- 5) универсальная автоматизированная система контроля исполнения и оценки качества работы служащих (УАСКИ) НИИ труда и др.

Остановимся на заметных отличиях перечисленных методик оценки качества труда, наиболее типичным представителем которых является СБТ. Она была разработана в начале 60-х гг. и первоначально предназначалась для повышения качества труда рабочих, однако в силу своей универсальности и простоты получила широкое распространение для оценки труда инженерного и управленческого персонала. СБТ предусматривает, что работа высокого качества, без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома. При всех преимуществах СБТ (простота, наглядность, универсальность, гибкость) она имеет два существенных недостатка. Во-первых, оценка не связана с конечными результатами деятельности предприятия. Во-вторых, методика СБТ носит вид штрафных санкций, поскольку регистрирует упущения в работе, и не в полной мере использует методы морального поощрения.

Второй недостаток СБТ был впоследствии устранен другими методиками (ТСОКТ, ТС БОТ) путем введения повышающих коэффициентов за достижения в работе, например перевыполнение плана, высокую дис-

циплину труда, путем увеличения эффективности работы на установленную величину поощрения. В этом случае значение итогового показателя качества труда находится в диапазоне от 0 до 2. Однако отсутствие непосредственного влияния итогового показателя на экономические и социальные результаты деятельности предприятия снижает ценность методики.

Методики оценки результатов труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом предприятия. За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов. К этой группе относятся разработанные и внедренные в 80-х гг. в Нижнем Новгороде методики: система управления качеством работы и эффективностью (СУКРЭ), комплексная оценка управленческого труда (КОУТ), а также автоматизированная комплексная система оценки результатов деятельности бывшего Минприбора СССР (АККОРД) и др.

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они не лишены также недостатков, прежде всего, в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерении между собой. Так, методика СУКРЭ использует дисперсионный анализ средних величин выполнения плана по группе предприятий даже в том случае, когда они ниже плановых значений, вместо того чтобы достигать лучших результатов и перевыполнения плана.

Перечисленные методики имеют отличия в составе частных показателей, способах их расчета и формулах интегрального показателя. С точки зрения трудового процесса понятия качества труда и качества работы идентичны. Понятия результатов труда и эффективности работы различны, т. к. первое указывает на достижение поставленных целей, а второе – на достижение этих целей в соответствии с производственными затратами.

Требуют дальнейшего научного решения вопросы определения состава экономических и социальных показателей, характеризующих конечные результаты производства, применительно к рыночной экономике, экономического стимулирования выполнения планов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством, а также вывода интегрального показателя, сопоставимого по различным периодам времени.

Одним из принципиальных вопросов эффективности работы персонала является правильное определение годовой экономии. Известно, что в рыночных условиях универсальным показателем годовой экономии

является прибыль предприятия. Величина прибыли в концентрированном виде отражает конечный результат экономической и социальной деятельности предприятия и в значительной степени зависит от трудового вклада персонала.

Предположительно, экономичная и надежная работа персонала оказывает непосредственное влияние, наряду с другими факторами производства, на величину прибыли. Однако утверждение о наличии прямой связи между эффективностью работы персонала и величиной прибыли, безусловно, требует научного подтверждения. Полагаем, что необходимо решить научную задачу, установить количественное влияние факторов производства на величину прибыли и среди них выделить факторы эффективности работы персонала. В научной литературе достаточно хорошо исследованы пути и методы решения данной задачи путем корреляционно-регрессионного анализа влияния факторов производства на прибыль.

Эффективность работы организации рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Принципиальные положения оценки эффективности работы персонала организации заключаются в следующем.

1. Оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организаций, трудовую и социальную деятельность персонала.

2. Вводится экономическое стимулирование достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления. Оно реализуется путем введения математических функций стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности организации.

3. Соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

4. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала. Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических и социальных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает «вклад» конкретного частного показателя в эффективность работы персонала организации.

Разработка метода оценки эффективности работы состоит из следующих этапов:

- 1) определение номенклатуры экономических и социальных показателей, характеризующих эффективность работы персонала;
- 2) выбор математических функций экономического стимулирования частных показателей эффективности работы;
- 3) определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы (важности);
- 4) обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности работы персонала;
- 5) проведение контрольных расчетов и внедрение методики в практику работы предприятий и организаций.

Номенклатура экономических и социальных показателей устанавливается на основе изучения нормативно-законодательных актов рыночной экономики, форм и инструкций по составлению статистической и оперативной отчетности, положений об организации соревнования. В процессе исследования номенклатура показателей уточняется и корректируется методом экспертных оценок при определении весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы.

Численные значения экономических и социальных показателей определяются из плановых документов, форм статистической и оперативной отчетности и рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения к базисному конечному результату:

$$X_i = \frac{P_i^\phi}{P_i^b} \times 100 ,$$

где  $X_i$  – процентное отношение  $i$ -го частного показателя эффективности, %;  $P_i^\phi$  – фактическое значение  $i$ -го экономического и социального показателя конечного результата за отчетный период, нат. ед.;  $P_i^b$  – базисное значение  $i$ -го показателя конечного результата (план, норматив, факт предыдущего периода) за отчетный период, нат. ед.

Полученное в результате расчета численное значение ( $X_i$ ) свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнение, перевыполнение, недовыполнение) и должно иметь различную экономическую оценку. Известно, что важнейшей задачей рыночной экономики является достижение конечного результата с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции. Стимулирование реализуется путем введения в оценку эффективности работы скорректированных значений показателей по формуле:

$$Y_i = f(X_i),$$

где  $Y_i$  – численное значение скорректированного  $i$ -го показателя конечного результата, %;  $f(X_i)$  – математическая функция стимулирования  $i$ -го показателя.

При 100%-ом выполнении базисного показателя скорректированный показатель также должен быть равен 100 %, а при отклонениях рассчитывается по конкретной функции стимулирования в зависимости от важности и экономического значения показателя.

В принципе, возможно значительное многообразие функций стимулирования: линейные, параболические, гиперболические, тригонометрические и др. Анализ функций с точки зрения затрат труда и точности результатов, использования различных функций в хозяйственной практике доказывает целесообразность применения четырех основных функций стимулирования.

Стимулирование по «линейной восходящей» ( $Y = X$ ), когда поощряется каждый процент достижения конечного результата, а при недовыполнении принимается фактическое значение. Наиболее простой случай стимулирования «процент за процент» отражает основные положения экономической реформы применительно к оценочным показателям (прибыль, производительность труда, объем товарной продукции).

Стимулирование по «линейной нисходящей» ( $Y = 200 - X$ ), когда поощряется достижение результата с наименьшими затратами ресурсов, а за перерасход ресурсов начисляется меньшее число баллов. Постоянный коэффициент, равный 200, позволяет при  $X = 100$  иметь эквивалентное значение скорректированного показателя  $Y = 100$ . Эта функция применима для таких ресурсных показателей, как затраты на 1 руб. продукции, фонд заработной платы, текучесть рабочих кадров, потери рабочего времени.

Стимулирование по «пирамиде» осуществляется тогда, когда поощряется только 100 % достижение конечного результата и не поощряется недовыполнение или перевыполнение. При этом до 100 % численное значение скорректированного показателя определяется по формуле  $Y = X$ , а при  $X > 100$  % – по формуле  $Y = 200 - X$ . Стимулирование по «пирамиде» характерно для массового и серийного производства.

Функция обратного стимулирования («штрафных санкций») предусматривает начисление отрицательных процентов по формуле  $Y = -X$ , когда численное значение указанного показателя приводит к негативным явлениям в производстве и управлении. Например, брак, хищение материальных ценностей, производственный травматизм, нарушения трудовой дисциплины. Эти показатели не планируются, но они учитываются в виде «штрафных санкций».

В линейных функциях стимулирования использован «закон весов», означающий, что при достижении конечного результата начисляется столько же дополнительных процентов, сколько их снимается при его не достижении. В этом заключаются как сильная, так и слабая стороны применения закона весов к небольшим отклонениям от плана (норматива).

Так, экономическое значение недовыполнения плана на 1 % или его перевыполнения на 1 % неравнозначно. В первом случае нарушаются пропорции производства на технологических переделах или между смежниками, а во втором случае перевыполнение плана может быть как положительным, когда ликвидирует дефицит, так и отрицательным, когда приводит к перепроизводству продукции и росту запасов. Однако в обоих случаях скорректированное значение меняется незначительно, соответственно  $-1\%, +1\%$ .

Логично было бы ввести более жесткие штрафные санкции на невыполнение плана по важнейшим оценочным показателям (например, договорные поставки), допустим, по формулам  $Y = 0,1X$  или  $Y = -X$  при значениях  $X < 100\%$ . В принципе это возможно, но тогда перестает действовать закон весов, подкупающий справедливостью и единообразием оценок этих явлений.

Весовые коэффициенты вводятся для ранжирования важности частных показателей эффективности и устранения разнонаправленности интересов общества, предприятия и трудовых коллективов. Весовые коэффициенты ( $B$ ) характеризуют относительную важность показателей в их совокупности и прямо пропорционально влияют на величину частных показателей эффективности работы. Весовые коэффициенты определяются методом экспертных оценок путем ранжирования показателей с присвоением им удельных весов в долях единицы. Они определяются группой экспертов, состоящей из ученых-экономистов, начальников плановых отделов предприятий, линейных руководителей высшего и среднего звена, с помощью анкетного опроса. Обработка результатов производится методами ранговой корреляции. При этом целесообразно оговорить определенную долю показателей конечных результатов деятельности предприятия в размере не менее 0,5, оставив на показатели результативности труда и социальной эффективности удельный вес 0,5. В этом слу-

чае будет соблюдаться паритет результатов экономического и социального развития предприятия.

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$\Pi_i = Y_i \times B_i,$$

где  $\Pi_i$  – значение  $i$ -го частного показателя эффективности работы персонала, баллы;  $B_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го частного показателя, доли.

Комплексный показатель эффективности работы персонала является численным измерителем достигнутых конечных результатов производства и управления. При оценке разных результатов должна быть обоснована целесообразность способа расчета интегрального показателя. Полагаем, что использование среднего арифметического в оценке эффективности работы представляется более простым и убедительным, поскольку, когда речь идет об учете вклада в конечный результат, подразумевается сложение составляющих. Суммирование частных показателей эффективности более доходчиво и понятно экономистам предприятий, чем другие усложненные формулы, ведет к существенному сокращению трудоемкости расчетов и дает незначительные отклонения относительно абсолютной сущности явления.

Комплексный показатель эффективности работы персонала ( $\Pi$  в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

где  $n$  – число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

- если оно менее 95 баллов, то персонал работал неудовлетворительно;
- если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал удовлетворительно, но имеет резервы по производительности и качеству работы;
- если оно находится в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала является хорошей;
- если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является отличной.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала предприятия за различные периоды времени; объективного распределения фонда оплаты труда между подразделениями предприятия; планомерного воздействия на подразделения предприятия для обеспечения его оптимального функционирования.

Расчет эффективности работы персонала позволяет обоснованно подводить итоги соревнования между различными предприятиями и их подразделениями. Подведение итогов соревнования с использованием балльного метода базируется на следующих положениях.

Во-первых, ранжирование предприятий и их подразделений производят по численному значению комплексного показателя эффективности работы. Победителем признается то предприятие (подразделение), у которого численное значение данного показателя максимально. При равенстве значений показателей эффективности у двух или нескольких предприятий предпочтение отдается тому, у которого выше значения показателей в отчетном квартале.

Во-вторых, призовые места присуждаются тем предприятиям (подразделениям), которые имеют численное значение эффективности более 100 баллов и выполнили частные показатели конечных результатов. Если это условие не соблюдается, то призовые места не присуждаются ни одному предприятию (подразделению).

В-третьих, подведение итогов производится за квартал, полгода, 9 мес. и за год по группам родственных предприятий или подразделений (промышленные, строительные, транспортные, научные, коммерческие, сервисные, обслуживающие), где одинаковая номенклатура частных показателей и весовые коэффициенты.

Однако численное значение комплексного показателя эффективности в баллах может быть использовано и для подведения итогов между различными группами предприятий.

Сводные результаты расчета эффективности работы персонала предприятий (подразделений) за отчетный период представляются на рассмотрение рабочей комиссии по подведению итогов соревнования в администрацию района, которая проверяет расчеты и обладает правом в исключительных случаях корректировать сводные результаты на 3 балла при выполнении особых социальных мероприятий или нарушении условий соревнования.

В середине 80-х гг. были разработаны три модификации балльного метода:

- балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО) (весь персонал);
- комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) для подразделений организации (управленческий персонал);

- оценка эффективности труда рабочих и служащих по коэффициенту трудового вклада (КТВ).

Подводя итог, следует отметить, что оценка эффективности работы предприятия может быть произведена только по совокупным результатам экономического и социального развития, а одним из возможных способов соизмерения этих результатов может быть балльный метод.

Метод БОЭРО основан на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей. В упрощенном виде – это расчет результативности персонала организации за конкретный период времени. В основе метода БОЭРО известные принципы: план наименьшей ценой, достижение конечного результата, каждому по труду, стимулирование в зависимости от вклада, сопоставимость оценки.

Эффективность работы организации за конкретный период определяется численным значением комплексного показателя эффективности, характеризующего величину достигнутого результата относительно поставленных целей деятельности. Значение показателя БОЭРО базируется на достижении конечных результатов организации, эффективности использования ресурсов, обеспечении социального развития коллектива.

БОЭРО позволяет оценить эффективность работы предприятия и организации за квартал, год, пятилетие. С помощью БОЭРО можно подвести итоги соревнования и распределить доходы (чистую прибыль) между структурными подразделениями крупных предприятий (ВАЗ, ГАЗ, Уралмаш).

Модификации метода БОЭРО были сделаны для промышленных предприятий, строительно-монтажных организаций, коммерческих организаций, жилищно-коммунальных предприятий, проектных организаций и учебных заведений. Отличия связаны с перечнем экономических и социальных показателей, весовыми коэффициентами и процедурой их расчета с использованием статистической и оперативной отчетности.

Автоматизированное составление оперативной и статистической отчетности с накоплением данных на машинных носителях позволяет расширить состав частных показателей эффективности, включив в него весь рассмотренный выше перечень экономических и социальных показателей. Однако с ростом числа показателей эффективности происходит уменьшение значимости весовых коэффициентов и вступает в силу закон больших чисел.

Приведенные нами практические расчеты показывают, что введение дополнительных показателей с весовыми коэффициентами 0,01 или 0,02 при наличии показателей с удельным весом 0,05–0,10 не дает существенного увеличения точности расчетов, хотя и сокращает разброс итогового

показателя. Поэтому число частных показателей эффективности не должно превышать 20.

При ручном способе расчета БОЭРО с применением простейшей техники наиболее трудоемкой является выборка исходных данных из существующей отчетности. В этом случае целесообразно сокращение частных показателей эффективности работы до 10. Отбор наиболее значимых показателей и определение весовых коэффициентов производится экспертным методом с привлечением квалифицированных специалистов. Теоретически существует «седловая точка», при которой число показателей и затраты на их разработку оптимальны.

### **8.3. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ)**

Проблема соизмерения инженерного и управленческого труда, умственной и физической деятельности, определения конкретного вклада каждого руководителя, специалиста и служащего в конечные результаты предприятия возрастает в условиях рыночной экономики. Как сравнить напряженную работу планового отдела по формированию сбалансированного плана с работой бухгалтерии, создающей бухгалтерский баланс предприятия? Как сопоставить работу производственного отдела, формирующего комплекс документации по подготовке производства, с работой технического отдела, обеспечивающего внедрение достижений научно-технического прогресса? Как оценить своевременность, надежность и качество решений, принимаемых линейными руководителями? Через директора предприятия проходит более 6000 документов в год, а через руководителя структурного подразделения – до 2000.

КОУТ предназначена для определения вклада конкретного подразделения предприятия (цеха, участка, отдела, службы, бюро, группы, лаборатории) в конечные результаты деятельности предприятия. Она позволяет объективно подводить итоги соревнования между подразделениями, организовать премирование работников по итогам хозяйственной деятельности с учетом их личного вклада, мобилизовать коллективы подразделений на выполнение плановых показателей, повысить трудовую и исполнительскую дисциплину. КОУТ является детализацией и развитием БОЭРО применительно к подразделениям предприятия.

Основу КОУТ составляют экономические, социальные и организационные показатели, разделенные на три основные группы: основные, дополнительные и вспомогательные. Основные показатели характеризуют общую эффективность работы предприятия по методике БОЭРО. Дополнительные показатели отражают специфику работы конкретного структурного подразделения и организацию труда персонала и содержатся в статистической отчетности. В других подразделениях они, как правило, не дублируются. Вспомогательные показатели характеризуют социальную эффективность персонала. Они содержатся в оперативной отчетности и одинаковы для всех подразделений.

Номенклатура показателей КОУТ определяется методами технико-экономического анализа, анкетирования, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа на основе последовательных логических операций:

- определение наиболее важных показателей эффективности работы персонала путем опроса или анкетирования руководителей и специалистов предприятий, а также ученых-экономистов;
- построение матрицы распределения показателей между структурными подразделениями предприятия (строками матрицы являются экономические и социальные показатели, а столбцами – структурные подразделения, включая руководство);
- определение весовых коэффициентов показателей КОУТ с использованием методов экспертных оценок и множественного корреляционно-регрессионного анализа. Весовые коэффициенты отражают важность того или иного показателя с точки зрения «вклада» в комплексный показатель КОУТ;
- определение математической функции стимулирования для каждого частного показателя эффективности, чтобы обеспечивалось выполнение контрольных цифр годового плана предприятия, экономических нормативов и показателей социального развития коллектива.

Рекомендуемая матрица распределения показателей КОУТ среди подразделений предприятия показана в табл. 4.

Расчет показателей КОУТ ведется по методическим указаниям балльного метода, изложенным в предыдущем параграфе в табличной форме. В табл. 5 приведен пример расчета по плановому отделу предприятия. Из расчета видно, что плановый отдел способствовал выполнению 6 частных показателей, закрепленных за ним, в т. ч. таких важных, как балансовая прибыль, объем товарной продукции, производительность труда, затраты на управление, равномерность загрузки персонала и уровень трудовой дисциплины. Не выполнены такие показатели: допущен перерасход фонда оплаты труда на 5 %, что привело к снижению балансовой прибыли; среднегодовая зарплата на 1 работника увеличена против планового значения на 10 %. Из вспомогательных показателей имеются резервы по надежности принимаемых решений (80 %) и качеству оформления документов (80 %).

Таблица 4  
Матрица распределения показателей КОУТ среди  
подразделений предприятия

Показатель	Руководство предприятия	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
<i>1. Показатели экономической эффективности (конечных результатов)</i>			

Балансовая прибыль	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Доход (валовой, чистый)	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Себестоимость продукции	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Уровень рентабельности	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Затраты на 1 руб. продукции	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Затраты на управление	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Объем товарной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Объем выпущенной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Выручка от реализации продукции	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Начальник отдела сбыта
Качество продукции (процент брака или рекламаций)	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Внедрение научно-технического прогресса	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Кредиторская и дебиторская задолженность	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник отдела сбыта
<i>2. Показатели результативности и качества труда и использование ресурсов</i>			
Производительность труда (выработка на 1 работника)	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)

*Продолж. табл. 4*

Показатель	Руководство предприятия	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
Соотношение темпов роста производительности труда и зарата	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)

бортной платы			
Частота производственного травматизма	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Потери рабочего времени на 1 работника	Заместитель директора по кадрам	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Фонд оплаты труда (заработной платы)	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фонд материального поощрения (премиальный фонд)	Директор	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фондоотдача основных производственных фондов	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Обязательные отчисления и платежи	Директор	Бухгалтерия	-
Средняя заработная плата на 1 работника	Директор	Плановый отдел	Руководители подразделений
Амортизация оборудования	Главный инженер	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Материальные затраты	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Накладные расходы	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Налоги (прибыль, НДС и др.)	Директор	Бухгалтерия	-
Запасы материальных ресурсов	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Руководители подразделений

### 3. Показатели социальной эффективности

Текучесть персонала (рабочих кадров)	Заместитель директора по кадрам	Отдел по работе с персоналом (отдел кадров)	Руководители подразделений
Уровень трудовой дисциплины	Заместитель директора по кадрам	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Соотношение рабочих и служащих	Заместитель директора по кадрам	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Надежность работы персонала	Заместитель директора по кадрам	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений

Окончание табл. 4

Показатель	Руководство предприятия	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
Коэффициент равномерности работы пер-	Заместитель директора по	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений

соцала	кадрам		
Качество труда персонала	Заместитель директора по кадрам	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Коэффициент трудового вклада и участия (КТВ, КТУ)	Заместитель директора по кадрам	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Социально-психологический климат коллектива	Заместитель директора по кадрам	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений

Численное значение комплексного показателя КОУТ 99,5 балла характеризует удовлетворительную работу планового отдела за отчетный период. Она может быть проанализирована тремя способами:

- На основе сопоставления расчетного значения КОУТ с нормативным, равным 100 баллам.
- Путем сопоставления полученного значения КОУТ с показателями этого же структурного подразделения за другие сопоставимые периоды времени. Допустим, эффективность работы планового отдела по кварталам года имела такие значения: 93, 95, 101, 102 балла. Отсюда можно сделать вывод, что эффективность работы к концу года улучшилась. Если порядок следования показателей КОУТ будет обратным, то отдел снижает эффективность и необходимо вмешательство руководства предприятия.
- Путем сравнения расчетного значения эффективности работы с показателями КОУТ других структурных подразделений за тот же период времени. Предположим, что показатели КОУТ планового и производственно-технического отделов – 99,5 и 98,4 балла. Из этого сопоставления можно сделать вывод, что по итогам года плановый отдел работал чуть лучше.

Наличие показателей КОУТ по всем структурным подразделениям предприятия позволяет объективно подвести итоги соревнования и распределить премиальный фонд в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты производства. Премиальный фонд распределяется пропорционально численным значениям показателей КОУТ и основной заработной платы работников аппарата управления:

$$\Phi_z = \Phi \frac{3_z \times \Pi_z}{\sum_{z=1}^W 3_z \times \Pi_z},$$

где  $\Phi_z$  – премиальный фонд, начисленный  $z$ -му структурному подразделению, руб.;  $\Phi$  – общий размер премиального фонда, начисленного аппарату управления, руб.;  $3_z$  – фонд основной заработной платы (сумма должностных окладов) работников  $z$ -го подразделения, руб.;  $\Pi_z$  – расчетное значение показателя КОУТ для  $z$ -го подразделения, баллы;  $W$  – число структурных подразделений в аппарате управления.

Метод распределения фонда оплаты труда работников аппарата управления на основе показателей КОУТ позволяет более объективно определить размеры материального поощрения по сравнению с традиционным методом, когда учитывается субъективное мнение руководства предприятия или членов правления. Применяемый на многих предприятиях метод распределения премиального фонда или хозрасчетного дохода только пропорционально заработной плате фактически узаконивает «уравниловку»

Экономическая эффективность методики КОУТ объясняется двумя группами факторов: во-первых, за счет повышения экономичности работы аппарата управления вследствие сокращения потерь рабочего времени, роста исполнительской дисциплины, творческой активности работников, четкого распределения ответственности за порученную работу; во-вторых, за счет повышения эффективности работы производственного персонала, стимулирования его труда в зависимости от конечных результатов производства.

Работник структурного подразделения премируется за призовое место в соревновании, достижение и превышение нормативного значения результативности работы в размере 100 баллов. А это может быть достигнуто только за счет улучшения экономических и социальных показателей, закрепленных за структурным подразделением, например таких, как рост прибыли, объема товарной продукции, производительности труда, сокращение потерь рабочего времени и др.

Таблица 5

Расчет эффективности работы планового отдела предприятия

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Функции стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
01	Балансовая прибыль	54 млн. руб.	59,4 млн. руб.	110	У = Х	110	0,2	22,0
02	Объем товарной продукции	360 млн. руб.	392 млн. руб.	109	У = Х	109	0,15	16,4
03	Производительность труда	90000 руб./чел.	91000 руб./чел.	101	У = Х	101	0,10	10,1

Окончание табл. 5

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Функции стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
04	Фонд оплаты труда	72 млн. руб.	75,6 млн. руб.	105	$Y = 200 - X$	95	0,10	9,5
05	Среднегодовая зарплата на 1 работника	18 000 руб.	19 800 руб.	110	$Y = 200 - X$	90	0,08	7,2
06	Затраты на управление	25,2 млн. руб.	25,0 млн. руб.	99	$Y = 200 - X$	101	0,08	8,1
07	Надежность принимаемых решений	5 баллов	4 балла	80	$Y = X$	80	0,07	5,6
08	Равномерность загрузки персонала	5 баллов	5 баллов	100	$Y = X$	100	0,07	7,0
09	Качество оформления документов	5 баллов	4 балла	80	$Y = X$	80	0,07	5,6
10	Уровень трудовой дисциплины	5 баллов	5 баллов	100	$Y = X$	100	0,08	8,0
	Итого:	—	—	—	—	—	1,0	99,5

В старых условиях хозяйствования и административной экономики внедрение КОУТ было сопряжено с определенными трудности, прежде всего в связи с наличием психологического барьера у руководителей и специалистов к объективному подведению итогов соревнования и «куравниловки» в распределении премий. С переходом на новые рыночные условия необходимость КОУТ как инструмента объективного подведения итогов соревнования и распределения премиального фонда возрастает.

#### **8.4. Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ)**

Личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает.

КТВ является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия. Понятия КТВ и КТУ идентичны, однако употребление КТВ на современном этапе является более правильным для работников ввиду их долевого вклада в конечные результаты производства. История КТУ связана с разработкой саратовской систем-

мы бездефектного труда (СБТ) в середине 60-х гг. Широкое применение как инструмент распределения вознаграждений КТУ получил в бригадном подряде зеленоградского бригадира строителей Н. А. Злобина в начале 70-х гг. Впоследствии в середине 80-х гг. другой подмосковный строитель Н. И. Травкин, работая бригадиром, а затем начальником СМУ и управляющим треста, широко применил КТУ в коллективном подряде как механизм распределения не только премий, но и заработной платы. Впоследствии КТВ широко применялись по всей стране на промышленных предприятиях, в проектных организациях, НИИ и КБ как дополнение к сдельной и повременной системам оплаты труда рабочих и служащих. Отличительными достоинствами КТВ и КТУ являются следующие:

- простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и ущербов в работе;
- дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;
- гибкость механизма КТВ и возможность адаптации их к меняющимся условиям производства;
- предположение, что нормальный вклад трудолюбивого и исполнительного работника оценивается единицей;
- определение стандартного диапазона изменений КТВ от 0,5 до 1,5 или от нуля до двух;
- разработка шкалы достижений, повышающих КТВ, и шкалы ущербов, снижающих его;
- экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТВ представительной комиссией из числа членов правления, администрации, профкома;
- широкая гласность и доведение КТВ до всех членов трудового коллектива;
- распределение премиального фонда и дополнительной заработной платы по КТВ.

В настоящее время известно много методических разработок по применению КТВ и КТУ, а также практического опыта на предприятиях.

Рассмотрим методику оценки по КТВ как часть балльного метода оценки эффективности работы персонала. Остановимся на некоторых постулатах:

- КТВ рационально применять для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в трудовом договоре или при найме на работу.
- КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных рабочих и служащих, а эффективность работы подразделения рассчитывается по методике КОУТ.

- Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом, определяемым с учетом данных табл. 6, где приведена шкала достижений и упущений в работе; в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений.

КТВ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (–) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

где  $W_i$  – весомость  $i$ -го достижения или упущения в работе ( $i = 1, 2, \dots, n$ );  $n$  – число показателей в шкале, ед.

Размер премии каждого работника ( $Z_i^n$ ) рассчитывается по формуле:

$$Z_i^n = \Phi_Z^n \frac{K_i}{\sum_i^m K_i},$$

где  $\Phi_Z^n$  – общий размер средств, выделенный для премирования подразделения, тыс. руб.;  $K_i$  – коэффициент трудового вклада  $i$ -го работника;  $m$  – число штатных работников, чел.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте сотрудника, а премия – за индивидуальный вклад в конечные результаты.

*Таблица 6*  
Шкала коэффициентов трудового вклада (КТВ)

№	Показатель	Значение коэффициента $W_i$
<i>1. Перечень упущений в работе</i>		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	– 0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздание, прогул и др.)	– 0,25
1.3	Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	– 0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	– 0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	– 0,10
1.6	Нахождение сотрудника на больничном, в административном или творческом отпуске	– 0,10 за каждую неделю

*Окончание табл. 6*

№	Показатель	Значение коэффициента $W_i$
1.7	Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	- 0,5
1.8	Появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение сырья, материалов или инструментов	- 1,0
<i>2. Перечень достижений в работе</i>		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+ 0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+ 0,10
2.7	Достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую выгоду	+ 0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе, принесшие большую пользу	+1,0

В практических расчетах КТВ в организациях мы рекомендуем шкалу значений, построенную на «теории весов», при которой значения показателей находятся в диапазоне  $0 < K_i < 2$ . При этом нормативное значение хорошего работника равно единице ( $KTV = 1$ ).

КТВ является субъективной оценкой результата и сложности труда и применяется только тогда, когда другие методы нормирования и оплаты труда не позволяют определить вклад участников.

Распределение премии и вознаграждения внутри подразделения должно производиться строго по КТВ, в противном случае КТВ является просто формой морального воздействия на коллектив. Руководство также должно получать премию по КТВ.

***Модель распределения премиального фонда среди подразделений***

Экономико-математическая модель распределения премиального фонда построена на сочетании нормативного метода планирования труда, балльной оценки достигнутого результата по методике КОУТ и оценки индивидуального вклада работников на основе КТВ.

Постановка задачи состоит в следующем. Известны:

$O^P, O^F$  – данные о плановом и фактическом конечном результате за определенный период времени (объем работ, выпуск продукции и др.), руб.;  $H$  – норматив заработной платы работников организации на 1 руб. продукции, руб.;  $\Phi^P, \Phi^F$  – плановый и фактический фонды оплаты труда организации, руб.;  $\Pi_r$  – численные значения показателей КОУТ по подразделениям орга-

низации за отчетный период времени;  $Z_z$  – величина месячной заработной платы (тарифных ставок) работников  $z$ -го подразделения, руб.

Требуется определить:

$\Phi_z^{\Pi}$  – премиальный фонд подразделений организаций, руб.;

$\Phi_z^{\phi}$  – фонд оплаты труда подразделений организаций, руб.

Алгоритм распределения премиального фонда между подразделениями организации:

1. Распределение премиального фонда ведется в табличной форме пропорционально расчетным значениям эффективности работы подразделений по методике КОУТ (табл. 7). Для этого из штатного расписания выписываются структурные подразделения, численность работников, фонд месячной заработной платы и заполняются графы 1, 2, 3 и 4 таблицы.

2. Определяется фактический фонд оплаты труда организации ( $\Phi^{\phi}$  в тыс. руб.) как произведение норматива заработной платы на 1 млн. руб. (Н) на фактический объем работы организации ( $O^{\phi}$ ):

$$\Phi^{\phi} = HO^{\phi}.$$

Результаты расчета вписываются в строку "итого" графы 8 табл. 7. Если значение  $\Phi^{\phi}$  меньше или равно фонду месячной заработной платы организации («итого», графа 3), то последующий расчет не производится, т. к. отсутствует сам премиальный фонд организации из-за недостаточного объема товарной продукции или чистой прибыли.

3. Устанавливается размер премиального фонда работников ( $\Phi^{\Pi}$ ). Он рассчитывается как разница между фактическим фондом оплаты труда ( $\Phi^{\phi}$ ) и фондом основной заработной платы – суммой месячных должностных окладов и тарифов работников подразделений  $\sum_{Z=1}^W Z_z^{\phi}$  по формуле:

$$\Phi^{\Pi} = \left( \Phi^{\phi} - \sum_{Z=1}^W Z_z^{\phi} \right).$$

Результаты расчета вписываются в итоговые значения графы 7 табл. 7 и являются основой для распределения премиального фонда между подразделениями. Не следует распределять премиальный фонд пропорционально только фонду месячной заработной платы ( $Z_z^{\phi}$ ), т. к. в этом случае имеет место «уравниловка» и отпадает необходимость в расчете эффективности работы подразделений (КОУТ).

4. Рассчитывается сумма баллов как произведение итоговых значений фонда заработной платы по каждому подразделению ( $Z_z$ ) на численное значение показателя КОУТ ( $\Pi_z$ ) по формуле:

$$B_z = Z_z \Pi_z.$$

Итоговые данные расчета вписываются в графу 5 табл. 7. Расчет  $B_z$  необходим для того, чтобы учесть влияние различной эффективности работы подразделений через показатель КОУТ.

5. Определяется удельный вес премий из премиального фонда ( $Y$  в руб./балл) как отношение итогового значения фонда ( $\Phi^P$ ) к общей сумме баллов по всем подразделениям:

$$Y = \frac{\Phi^P}{\sum_{Z=1}^W B_z}.$$

Результаты расчета вписываются в графу 6 таблицы и являются одинаковыми для функциональных и производственных подразделений, а в отдельных случаях – для организации в целом.

Таблица 7

Распределение премиального фонда среди подразделений организации

Наименование подразделений	Численность работников, чел.	Фонд месячной зарплаты, тыс. руб.	Оценка эффективности работы, баллы	Сумма баллов	Удельный вес премиального фонда, тыс. руб./балл	Премиальный фонд, тыс. руб.	Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Аппарат управления</i>							
Руководство организации	6	19,0	1,3	24,7	0,32	7,9	26,9
Плановый отдел	5	8	0,9	7,2	0,32	2,30	10,30
Производственно-технический отдел	7	11,2	1,0	11,2	0,32	3,58	14,78
Отдел маркетинга	5	7,5	0,8	6,0	0,32	1,92	9,42
Отдел по работе с персоналом	5	6,5	1,1	7,15	0,32	2,29	8,79
Бухгалтерия	5	7,0	1,0	7,0	0,32	2,24	9,24
Итого по аппарату управления	33	59,2	–	63,25	0,32	20,24	79,44

Цех № 1	120	144	1,1	158,4	0,24	38,02	182,02
Цех № 2	100	130	0,9	117,0	0,24	28,08	158,08
Цех № 3	80	96	1,0	96	0,24	23,04	119,04
Цех № 4	90	117	0,8	93,6	0,24	22,46	139,46

Окончание табл. 7

Наимено- вание подразде- лений	Числен- ность работ- ников, чел.	Фонд месяч- ной зарпла- ты, тыс. руб.	Оценка эффек- тивно- сти рабо- ты, баллы	Сумма баллов	Удельный вес преми- ального фонда, тыс. руб./ балл	Пре- миаль- ный фонд, тыс. руб.	Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Итого по цехам:	390	487	–	465,0	0,24	111,60	598,60
Всего по организа- ции:	432	546,2	–	528,25	0,25	131,84	678,04

6. Рассчитываются размеры премиального фонда ( $\Phi_z^{\Pi}$  в руб.) по каждому подразделению как произведение суммы баллов ( $B_z$ ) на удельный вес премий (У) по формуле:

$$\Phi_z^{\Pi} = B_z \times Y.$$

Данный расчет позволяет четко распределить выделенную сумму премиального фонда между подразделениями строго через показатели КОУТ. Результаты записываются в графу 7 табл. 7.

7. Определяется общий фонд оплаты труда каждого подразделения ( $\Phi_z^O$ ) как сумма фонда заработной платы ( $3z$ ) и премиального фонда ( $\Phi_z^{\Pi}$ ) по формуле:

$$\Phi_z^O = 3z + \Phi_z^{\Pi}.$$

Результаты расчета ( $\Phi_z^O$ ) вписываются в графу 8 табл. 7 и представляют собой общий фонд оплаты труда подразделения за данный период времени (месяц). Аналогично ведется расчет за квартал и год.

Можно ли, не прибегая к данной модели, более просто распределить премиальный фонд между подразделениями? Да, можно. Например, пропорционально должностным окладам или численности работников подразделений. Эти способы часто используются в практике организаций и приводят к «уравниловке» в распределении премий и пренебрежению принципом учета индивидуального вклада подразделений.

*Первый способ* распределения премии между работниками по должностным окладам и КТВ.

Дополнительные исходные данные для расчета. Дано:

$3_i^D$  – должностной оклад (тариф)  $i$ -го работника подразделения, руб.;  
 $K_i$  – КТВ  $i$ -го работника, утвержденный правлением (советом);  $n$  – чис-

ленность работников подразделения, чел.;  $Z_i^P$  – премия, начисленная i-му работнику, руб.;  $Z_i^O$  – общий заработок i-го работника (оклад плюс премия), руб.

Алгоритм расчета:

1. Расчет ведется в табличной форме на основе предыдущего распределения премиального фонда между подразделениями. На основе штатного расписания, утвержденного правлением КТВ, и табеля рабочего времени проставляются данные в графы 1, 2, 3, 4 табл. 8.

2. Определяется сумма баллов ( $B_i$ ) для каждого работника как произведение должностного оклада на установленный КТВ по формуле:

$$B_i = Z_i^O K_i.$$

Результат вписывается в графу 5 табл. 8.

3. Рассчитывается удельный вес премии работника ( $Y_z$  в руб.) из премиального фонда z-го подразделения ( $\Phi_z^P$ ) путем его деления на итоговую сумму баллов ( $B_i$ ):

$$Y_z = \frac{\Phi_z^P}{\sum_{i=1}^n B_i}$$

Результат вписывается в графу 6 табл. 8.

4. Определяется размер премии конкретного работника ( $Z_i^P$  в руб.) путем умножения суммы баллов ( $B_i$ ) на удельный вес премии ( $Y_z$ ) по формуле:

$$Z_i^P = B_i Y_z.$$

Результат вписывается в графу 7. Итог графы 7 (всех работников) должен равняться премиальному фонду подразделения.

5. Рассчитывается общий заработок работника ( $Z_i^O$  в руб.) путем суммирования должностного оклада ( $Z_i^D$ ) и премии ( $Z_i^P$ ) по формуле:

$$Z_i^O = Z_i^D + Z_i^P.$$

Результат вписывается в графу 8 табл. 8.

Таблица 8

Распределение премии среди работников подразделения  
пропорционально должностным окладам и КТВ

Должность	Число единиц	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8

Начальник отдела	1	2000	1,3	2600	0,3795	986,7	2986,7
Старший инженер-экономист	1	1600	1,1	1760	0,3795	667,9	2267,9
Инженер-экономист	1	1500	0,8	1200	0,3795	455,4	1955,4

Окончание табл. 8

Должность	Число единиц	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Инженер-экономист	1	1450	0	0	0,3795	0	1450,0
Инженер-экономист	1	1450	1,2	1740	0,3795	660,0	2110,0
Итого	5	5000	4,4	7300	0,3795	2770,0	10770,0

Итог графы 8 должен равняться расчетному фонду оплаты труда работников подразделения.

*Второй способ* распределения премии непосредственно через КТВ еще более простой. Можно исключить влияние месячной заработной платы работников и распределить премию непосредственно по КТВ. Пример такого расчета показан в табл. 9..

Таблица 9.  
Распределение премии среди работников подразделения пропорционально КТВ

Должность	Число единиц	Оклад, руб.	КТВ, доли	Средняя премия, руб.	Премия работника, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7
Начальник отдела	1	2000	1,3	629,5	818,5	2818,5
Старший инженер-экономист	1	1600	1,1	629,5	692,5	2292,5
Инженер-экономист	1	1500	0,8	629,5	503,6	2003,6
Инженер-экономист	1	1450	0	629,5	0	1450,0
Инженер-экономист	1	1450	1,2	629,5	755,4	2205,4
Итого	5	8000	4,4	629,5	2770,0	10770,0

Особенности данного способа расчета заключаются в том, что мы сначала определяем среднюю премию путем деления премиального фонда подразделения ( $\Phi_Z^P$  в руб.) на сумму баллов КТВ( $\sum_{i=1}^n K_i$ ):

$$Z_z^{cp} = \frac{\Phi_z^{\Pi}}{\sum_{i=1}^n K_i}.$$

Результат расчета вписывается в графу 5 табл. 9. Расчетная премия работника ( $Z_i^{cp}$  в руб.) получается путем умножения численного значения КТВ ( $K_i$ ) на среднюю премию в расчете на нормативный балл КТВ ( $Z_z^{cp}$ ) по формуле:

$$Z_i^{\Pi} = K_i Z_z^{cp}.$$

В данном примере на КТВ = 1 выплачивается премия 629,5 руб.

Умножая среднюю премию на конкретные значения КТВ работников, получаем дифференцированные размеры премий внутри подразделения.

Сопоставляя данные размеров премий (графа 6 табл. 8 и 9), мы видим, что при первом способе расчета диапазон изменения премии внутри подразделения составляет от 455 до 987 руб., а во втором – от 504 до 818 руб., т. е. влияние должностных окладов привело к увеличению различий в премиях.

Выбор конкретного способа распределения премии по КТВ зависит от психологического климата коллектива, и его лучше согласовать на общем собрании трудового коллектива или в правлении организации. Так, если в коллективе преобладают корпоративные интересы и принципы коллективизма, то лучше принять второй способ, т. к. он учитывает сложность труда. Если в коллективе преобладает принцип индивидуализма и новаторства, то лучше принять первый способ, на который влияет должностной оклад. Основным экономическим стимулом мотивации труда в рыночной экономике является фонд оплаты труда. Для большинства руководителей, специалистов и служащих еще долго заработка плата будет основным критерием оценки значимости труда.

Разделение заработной платы на основную, выплачиваемую в зависимости от занимаемой должности, и вознаграждение, определяемое по результатам индивидуального вклада работников, способствует более объективной оценке количества и качества труда персонала.

Научно обоснованное распределение фонда оплаты труда между подразделениями по методам БОЭРО, КОУТ и КТВ создает основу для реализации принципа социальной справедливости и позволяет избегать уравниловки в оплате квалифицированного труда и поощрять творческих и инициативных работников. Размер материального поощрения зависит от экономии планового фонда оплаты труда, что создает реальные предпосылки для работы меньшей численностью, максимального совмещения должностей и сокращения потерь рабочего времени.

## РЕЗЮМЕ

1. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Показатель экономической эффективности рассчитывается как отношение полученной экономии к затратам на ее создание.

2. Эффективность работы предприятия по методу БОЭРО рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам.

3. В качестве критериев эффективности работы персонала принимаются показатели экономической эффективности (конечных результатов), качества и результативности труда, социальной эффективности деятельности персонала.

4. КОУТ позволяет оценить эффективность работы персонала подразделения путем соизмерения достигнутых результатов за определенный период времени с базисными значениями показателей конечных результатов, качества и организации труда служащих.

5. КТВ оценивает индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты на основе соизмерения достижений и упущения в работе относительно нормативного значения коэффициента при хорошей работе, равного единице.

6. Методики КОУТ и оценки по КТВ позволяют объективно распределить премиальный фонд (вознаграждения и премии) на основе количественной оценки достигнутых результатов труда за конкретный период времени.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Назовите три основных подхода к оценке эффективности работы персонала.

2. Назовите главные критерии конечных результатов деятельности предприятия.

3. Чем отличаются доход и прибыль?

4. Чем отличаются себестоимость и затраты?

5. Для чего вводится функция экономического стимулирования?

6. Назовите отличительные особенности метода БОЭРО.

7. В чем сущность метода КОУТ?

8. Что такое шкала достижений и упущений в работе?

9. Назовите недостатки уравнительной системы оплаты труда.

10. Для чего необходимы весовые коэффициенты в балльной методике оценки эффективности?

11. Что такое КТВ и КТУ? Из каких элементов состоят их численные значения?

12. Какое влияние оказывают должностные оклады в распределении премий?

13. Какие нужны исходные данные для модели распределения премии по КТВ?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 512с.
2. Аверченко Л. К. Управление общением: теория и практика для социального работника: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 216 с.
3. Алиев В. Т., Дохолян С. В. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 1998. – 312 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
5. Белящий Н. П., Велесько С. Е. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.
6. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда: Сб. статей / Под ред. Р. Райтера. – М.: Экономика, 1999. – 248 с.
7. Веснин В. Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. – М.: Элит-2000, 2001. – 304 с.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1999. – 504 с.
9. Горбунов А. П. Основы социального менеджмента: Учеб. пособие. – Пятигорск: Кавказздравница, 1999. – 785 с.
10. Гранберг А. Т. Основы региональной экономики: Учебник для вузов. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. – 495 с.
11. Деркач А. А., Калинин И. В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. – М.: Изд-во РАГС, 1999. – 315 с.
12. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
13. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Исследование систем управления: Учеб. пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2000. – 75 с.
14. Журавлев В. Т. Руководство персоналом России: Учеб. пособие / Под ред. В. И. Добрецько. – М.: МУБиУ, 2002. – 328 с.
15. Персонал: Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Т. Одегов. – М.: Экзамен, 2000. – 512 с.
16. Журавлев П. В., Карташов С. А., Одегов Ю. Т. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
17. Шур Д. Л., Труханович Л. В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. – М.: ДиС, 2000. – 880 с.
18. Калачева Т. Г. Профессионализм государственных служащих субъекта федерации: Методологический и методический подходы к анализу проблем, – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998. – 189 с.
19. Карташов С. А., Одегов Ю. Т. Рынок труда: проблемы формирования и управления (на примере г. Москвы). – М.: Финстатинформ, 1998. – 694 с.
20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
21. Кибанов А. Я., Мамед-Зоде Г. А., Родкина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
22. Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность: Учеб. пособие. – Пермь: Зап.-Урал. ин-т эк-ки и права, 1999. – 272 с.
23. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Де Ка, 2000. – 282 с.
24. Лэннинг М. Л. 100 великих полководцев. – М.: Вече, 1998. – 480 с.
25. Руководитель в системе управления: Учеб. пособие / В. П. Мазырин, Т. Д. Гордеев, Н. И. Внуковский, О. М. Бажева. – Екатеринбург: ИПК УрГУ, 1999. – 198 с.
26. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

27. Маусов Н. К., Безделов Д. Е. Управление карьерой: Учеб. пособие. – М.: Рос. экон. акад., 1999. – 92 с.
28. Моргунов Е. С. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 264 с.
29. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 360 с.
30. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. проф. Э. М. Короткова, проф. А. Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. – 308 с.
31. Персональный менеджмент: Учебник / Под ред. С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002 . – 622 с.
32. Персональный менеджмент: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. э. н., проф. С. Д. Резника. – Пенза: Изд-во ПГАСА, 2000. – 546 с.
33. Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. авт. колл. Д. С. Львов. – М.: Экономика, 1999. – 793 с.
34. Регионы России: Сб. статей. В 2-х т. / Госкомстат России. – М., 1999.
35. Россия в цифрах: Крат. сб. стат. / Госкомстат России. – М., 1999. – 416 с.
36. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 400 с.
37. Служебная карьера / Под общ ред. Е. В. Охотского. – М.: Экономика, 1998. – 302 с.
38. Солдатов А. М. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2000. – 192 с.
39. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д. В. Валового. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», Академия труда и социальных отношений, 1999. – 384 с.
40. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
41. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 384 с.
42. Стратегический план города: программа социально-экономического развития г. Кирова на период до 2010 года / Рук. авт. колл. проф. А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2000. – 240 с.
43. Томсон А. А., Сгприкленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
44. Томсон А. А., Сгприкленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / Пер. с англ. изд. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 412 с.
45. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
46. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 336 с.
47. Уголовный кодекс Российской Федерации. – М.: ИНФРА-М, Норма, 2000. – 152 с.
48. Удальцова М. В. Социология управления: Учеб. пособие. – М.: Новосибирск: ИНФРА-М; НГАЭиУ, 1998. – 144 с.
49. Управление организацией: Учебник для вузов / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
50. Управление персоналом организации: Практикум / Под ред. А. Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 296 с.
51. Управление персоналом организаций.: Учебник. – 2-е изд. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 638 с.
52. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.
53. Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.

54. Управление персоналом: Ежемесячный деловой журнал. – 1999. – № 1–12.
55. Управление персоналом: Ежемесячный деловой журнал. – 2000. – № 1–12.
56. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 560 с.
57. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б. Ю. Серебровского, С. И. Самыгина. – М.: Приор, 1999. – 432 с.
58. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. – М.: Приор, 1999. – 352 с.
59. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджеров / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 360 с.
60. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
61. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 368 с.
62. Шипунов В. Т. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.
63. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практич. пособие. – Киев: МАУП, 1999. – 400 с.
64. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 1999. – 288 с.
65. Экономическая энциклопедия / Науч. ред. совет изд-ва «Экономика»; Ин-т Экономики РАН; гл. ред. Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.