Тема: Формы и системы оплаты труда

г.Днепродзержиннск

Формы и системы оплаты труда определяют разные способы начисления заработка работникам.

Существуют две формы заработной платы - сдельная и повременная. Использование той или иной формы оплаты труда зависит от условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та форма оплаты труда, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

Сдельная форма оплаты труда. При ней размер заработка рабочему начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

Применение сдельной оплаты труда возможно только при соблюдении следующих условий:

- имеются количественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда и возможность применить их с достаточной точностью;

- рабочим созданы реальные возможности увеличить выпуск продукции (объем выполненных работ) по сравнению с установленными нормами;

- существует необходимость увеличивать объем производства или выполняемых работ на данном рабочем месте;

- выяснена эффективность затрат на организацию нормирования труда и точный учет изготовленной продукции или выполненного объема работ;

- обеспечен рост выработки вследствие сдельной оплаты труда, исключающий ухудшение качества продукции, нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

Сдельная форма оплаты труда в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки) подразделяется на системы: прямую сдельную, косвенную сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную. В зависимости от того, как определяется заработок рабочего - по индивидуальным или групповым показателям работы, - каждая из этих систем может быть индивидуальной или коллективной (бригадной).

При прямой сдельной системе заработной платы труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которые определяются делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму выработки или умножением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

Создавая значительную личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки, прямая сдельная система оплаты труда в то же время слабо материально заинтересовывает его в достижении высоких общих показателей работы бригады, участка, цеха, а также в повышении качественных показателей работы, экономном расходовании материальных ценностей. Поэтому она чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей.

При косвенной сдельной системе размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система оплаты труда, как правило, применяется для оплаты вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и др., занятых обслуживанием основных технологических процессов.

Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенной сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих. Расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых ими производственных рабочих.

При сдельно-премиальной системе рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения на основе следующих показателей:

- повышение производительности труда и увеличение объема производства, в частности выполнение и перевыполнение производственных заданий и личных планов, технически обоснованных норм выработки, снижение нормируемой трудоемкости;

- повышение качества продукции и улучшение качественных показателей работы, например увеличение производства продукции высшего качества, повышение сортности продукции, бездефектное изготовление продукции и т.д.;

- экономия сырья, материалов, инструмента и других материальных ценностей.

Система премирования и размер премии определяются задачами улучшения деятельности предприятия, значением и ролью данного производственного участка, характером норм, объемом и сложностью плановых заданий.

Премирование рабочих производится, как правило, по результатам работы за месяц.

Эффективное применение сдельно-премиальной системы оплаты труда зависит прежде всего от правильного выбора показателей и условий премирования, которые должны зависеть непосредственно от результатов труда данного работника. Важное значение имеет также точный учет выполнения установленных показателей.

При сдельно-прогрессивной системе заработной платы труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм - по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм. Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходной базы определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой.

К основным требованиям при использовании сдельно-прогрессивной системы следует отнести правильное установление исходной базы, разработку эффективных шкал повышения расценок, точный учет выработки продукции и фактически отработанного каждым рабочим времени.

Применение данной системы оплаты труда на практике оправдано лишь на узких" участках производства, там где нужно стимулировать ускоренный выпуск продукции.

При аккордной системе оплаты труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии - на основе норм и расценок на аналогичные работы. Обычно при аккордной оплате рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

К основным условиям эффективного применения этой системы следует отнести установление обоснованных норм выработки (времени) и расценок на заданный объем работы, введение эффективной системы премирования и контроль за качеством выполнения работ (чтобы сокращение сроков выполнения аккордного задания не сказывалось отрицательно на качестве его выполнения).

За последние годы во многих отраслях промышленности широкое распространение получили коллективные системы оплаты труда. Они усиливают материальную заинтересованность в результатах работы бригады, участков, цехов и предприятия в целом. Применение различных систем коллективной заработной платы, особенно коллективной сдельной оплаты труда, эффективно в условиях развитой кооперации труда, когда индивидуальный труд отдельного рабочего не может быть рационально использован, и поэтому заработок рабочего необходимо поставить в зависимость от количества продукции (работы), произведенной всей бригадой, участком, сменой.

Коллективная (бригадная) сдельная оплата труда имеет две разновидности: с применением индивидуальных расценок по конечным результатам работы бригады и с применением коллективных сдельных расценок.

Оплата по индивидуальным сдельным расценкам за конечные результаты работы бригады применяется в тех случаях, когда при бригадной работе требуется строгое [разделение труда](http://portal.rea.ru/e/Stat.nsf/2ba87e9e50e724dbc3256b260059fe4a/f2c478ddabb705abc3256c92003ce315?OpenDocument) технологически связанных между собой рабочих. Это характерно для большинства участков металлургического производства, для конвейерных участков в машиностроении, швейной и обувной промышленности.

Индивидуальные сдельные расценки устанавливаются для каждой профессии в бригаде исходя из тарифных ставок и общебригадной нормы выработки.

Количество операций, выполняемых каждым рабочим, размер его заработка на конвейерных и поточных линиях зависят от общего объема продукции, полученной с конвейера. Заработок определяется путем умножения индивидуальной сдельной расценки работ соответствующего разряда на объем продукции, снятый с конвейера и принятый отделом технического контроля.

Оплата с применением коллективных сдельных расценок чаще применяется в комплексных бригадах, где рабочие широкого профиля работают по принципу взаимозаменяемости без четко выраженного разделения труда (сборочные бригады в машиностроении, комплексные бригады в горнорудной, угольной промышленности и другие).

Коллективные сдельные расценки устанавливаются различными методами. При выполнении сложных сборочных работ (например, в машиностроении) они определяются исходя из нормативной трудоемкости, тарифных ставок и разрядов для отдельных элементов сборочных работ. Общий сдельный заработок бригады в этом случае исчисляется умножением коллективной сдельной расценки на количество продукции, произведенной бригадой в целом за расчетный период.

При обслуживании бригадами с постоянным составом агрегатов коллективной сдельной расценкой будет результат деления суммы тарифных ставок всех членов бригады на бригадную норму выработки. Общий сдельный заработок бригады в целом выводится умножением коллективной сдельной расценки на количество единиц изготовленной бригадной продукции.

Методы распределения коллективного сдельного заработка должны правильно отражать затраты труда каждого члена бригады. Обычно сдельный заработок распределяется между членами бригады с учетом коэффициентов трудового участия, которые устанавливаются в конце каждого месяца бригадиром совместно с активом бригады или на общем собрании. При определении коэффициентов трудового участия (КТУ) учитываются производительность труда работника, качество продукции, соблюдение им трудовой и производственной дисциплины, отношение к своим служебным обязанностям и др.

Оплата труда подрядного коллектива производится только по конечному результату, то есть за полностью завершенный объем работы, изготовленную и принятую ОТК, госприемкой иди заказчиком продукцию.

Бестарифная система оплаты труда. Как показывает практика, в условиях оплаты труда по тарифам и окладам довольно сложно избавиться от уравнительности, преодолеть противоречие между интересами отдельного работника и коллектива в целом. Появление бестарифной системы оплаты труда было вызвано стремлением устранить это противоречие. Основой бестарифной системы оплаты труда является квалификационный уровень, который характеризует фактическую продуктивность работника. Квалификационный уровень устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической зарплаты работника за прошлый период на сложившийся на предприятии минимальный уровень зарплаты.

На основе квалификационных уровней, а также с учетом квалификационных требований к работникам различных профессий все члены коллектива распределяются по определенным квалификационным группам. Для каждой из них установлен свой квалификационный уровень. Для руководителей ведущих подразделений, например, квалификационный уровень равен 3,6, для специалистов и рабочих различной квалификации он установлен от 3,1 до 1,8. Для неквалифицированных рабочих он равен 1.

Система квалификационных уровней создает значительно большие возможности для оценки роста квалификации работников по сравнению с системой тарифных разрядов. В большинстве случаев рабочие дорабатывают до V-VI разрядов к 35-40 годам и в дальнейшем перспективы роста разряда у них нет, а квалификационный уровень может повышаться в течение всей их трудовой деятельности. Вопрос о включении определенного специалиста или рабочего в ту или иную квалификационную группу решается с учетом индивидуальных характеристик работника.

С течением времени квалификационные уровни отдельных работников могут меняться - это решает совет трудового коллектива. Бестарифная система меняет пропорции фонда оплаты труда: заработок одних рабочих увеличивается, других - уменьшается. При этом обеспечивается большая справедливость в распределении заработка. Кроме квалификационного уровня учитывается также величина отработанного времени и КТУ.

|  |
| --- |
| **Система грейдов: каждому по способностям**    |

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| **В ОАО «ВолгаТелеком» разработана и готовится к внедрению новая система начисления зарплат – система грейдов. В отличие от обычной тарифной сетки, принятой еще в советские времена, эта система выстроена таким образом, что работодатели платят сотрудникам за результат труда. Система грейдов, или позиционных должностей, представляет, по сути, табель о рангах. Каждому сотруднику компании присваивается ранг или грейд, в соответствии с которым определяется уровень его заработной платы. Система грейдов способствует созданию ясной методики формирования вознаграждения и позволяет оптимизировать фонд заработной платы компании. Главное достоинство системы с точки зрения работника – прозрачность. Сотрудник понимает, что он должен делать, как и в течение какого времени, чтобы рассчитывать на повышение зарплаты.**Система грейдов (от англ. grade – степень, класс) появилась полвека назад в США, когда правительству страны нужно было определить, сколько платить чиновникам одного профессионального уровня, но разного профиля. Например, специалисту по ядерной физике и хорошему переговорщику из госдепартамента. Разработанная по заказу госструктур универсальная система учитывала уровень ответственности, уникальность опыта, знаний и навыков, результативность деятельности и т. д. В России системой грейдов заинтересовались, когда изменилась профессиональная структура общества. Тарифная сетка советских времен, предусматривавшая только существовавшие во времена СССР профессии, годилась, чтобы оценивать стоимость труда шахтера, но оказалась неподходящей для начисления зарплаты маркетологу.Проблема создания единой компенсационной схемы в ОАО «ВолгаТелеком» стала актуальной сразу после объединения компании. В филиалах применялись различные схемы оплаты труда – на основе тарифных сеток или вилок должностных окладов. Соотношение между заработной платой на рабочих местах в филиалах различалось и не соответствовало интересам компании. Было сложно планировать штатное расписание и фонд оплаты труда. Отсутствовала прозрачная система карьерного роста. К реформированию схемы компенсаций компания шла поэтапно. Вначале унифицировали организационные структуры и наименования подразделений и должностей. В течение 2006 года при участии консалтинговой компании проводилась разработка системы грейдов. Система грейдов, основанная на позиционных уровнях, была выбрана неслучайно. ОАО «ВолгаТелеком» представляет собой крупную (свыше 39 тыс. сотрудников), многоуровневую, многофункциональную компанию со сложной организационной структурой. Соответственно, требовалась система компенсаций, сочетающая в себе широкий диапазон значений заработной платы и одновременно четкое распределение по иерархическим уровням. Кроме того, необходимо было учесть особенности регионов и заложить в систему варианты различной заработной платы. При разработке системы грейдов рассматривалось несколько методов оценки рабочих мест: метод балльной оценки (на основе компенсируемых факторов и определения их веса) и метод классификации (рабочие места распределяются по позициям в системе грейдов). В итоге применили комплексный подход оценки рабочих мест с учетом сложившихся соотношений уровней заработной платы в компании и экспертной оценки.Работа по формированию системы грейдов осуществлялась поэтапно. Была проведена референтная выборка типовых рабочих мест для их описания и оценки. За основу взяли один из филиалов компании и генеральную дирекцию. Методом «добора» определили типовые рабочие места в других филиалах, которые не были представлены в пилотном филиале. В этот перечень вошли рабочие места всех иерархических уровней и функциональных направлений бизнеса компании. Таким образом было произведено описание порядка 1,5 тыс. типовых рабочих мест основного производства, управления ресурсами и вспомогательного производства. Рабочие места ОАО «ВолгаТелеком» оценивались по семи критериям, наиболее полно отражающим весь спектр деятельности компании: знания и опыт, масштаб управления и ответственность, цена ошибки, решение задач, уровень коммуникации, степень влияния, физические нагрузки. Каждый из этих факторов заключает в себе два или три подфактора той или иной степени выраженности. Например, фактор «знания и опыт» состоит из двух подфакторов: «образование» и «опыт». Подфактор «Образование» имеет 12 степеней выраженности, подфактор «Опыт» – шесть.Итогом проделанной работы стал классификатор грейдов, сформированный по результатам комплексной оценки типовых рабочих мест. Классификатор состоит из 23 грейдов, причем 23-й грейд предусматривает только позицию генерального директора. По результатам оценки рабочих мест была установлена четкая зависимость уровня грейда от типа производства. Должности специалистов и руководителей вспомогательного производства попали в группу грейдов ниже, чем специалистов и руководителей основного производства и управления ресурсами. Сказалось и влияние рынка труда. Специалисты, занятые в сфере информационных технологий, имеют более высокий уровень грейда по сравнению, например, со специалистами в области финансов и бухгалтерии.Внутренняя структура каждого грейда системы характеризуется такими понятиями, как минимальное значение грейда, его ступень, максимальное значение и шаг грейда. Ступень грейда – это единица деления грейда, соответствующая установленному размеру оклада работника. Она выражается грейдовым коэффициентом. «ВолгаТелеком» использует 7-ступенчатую модель грейдов. В исключительных ситуациях может возникнуть необходимость установления работнику зарплаты, превышающей максимальное значение грейда. Например, в случае повышения рыночной стоимости данного рабочего места, или в случае, когда работник по уровню своей квалификации и опыта достиг максимального значения грейда, но не может быть переведен в следующий грейд. Для этого существует резервная зона грейда, превышающая максимальное значение на 30%. Из резервной зоны может быть установлена надбавка за профессиональное мастерство и высокую квалификацию рабочим и специалистам или индивидуальный оклад руководителям. Повышение размера оклада в рамках одного грейда происходит в соответствии с индивидуальной результативностью труда работника при условии улучшения результатов оценки компетенций. Размер оклада устанавливается строго в соответствии со ступенями грейда. Сходные рабочие места могут быть отнесены к разным ступеням грейда в зависимости от значимости рабочего места. Таким образом реализуется «карьерный рост» в рамках одной должностной позиции. Одним из основных критериев повышения заработной платы внутри грейда является улучшение результатов оценки компетенций работника. Грейд может быть изменен по результатам аттестации (для руководителей и специалистов) и перетарификации (для рабочих) одновременно с повышением или понижением категории, разряда, класса квалификации. Внедрение единой системы компенсационных выплат в «ВолгаТелеком», как ожидается, обеспечит целый ряд преимуществ. - Появится возможность гибкого подхода к оценке рабочих мест в соответствии со значимостью рабочего места для компании. - Система компенсации станет прозрачной на всех иерархических уровнях, у работников появится дополнительный стимул карьерного роста. - Соотношение между уровнями заработной платы на различных рабочих местах будет соответствовать интересам компании.- Упростится процедура расчета фонда заработной платы и, следовательно, бюджетирования расходов на персонал.- Расширятся возможности применения единой информационной системы в части работы с персоналом.**Сергей Омельченко, генеральный директор ОАО «ВолгаТелеком»:** Наша компания всегда отличалась инновационными подходами к решению тех или иных задач. Внедрение системы грейдов – еще одно яркое тому доказательство. При разработке этой программы мы исходили из того, что каждый сотрудник компании должен иметь ясные и четкие перспективы роста, тогда у него будет стимул работать над собой, совершенствоваться, внедрять новые проекты. Не исключаем варианта, когда подчиненный, грейд которого выше, чем грейд его руководителя, будет получать более высокую зарплату. Это означает, что он уникальный специалист, ценность которого для компании очень высокая. Грейдинг, по нашим расчетам, позволит оптимизировать фонд заработной платы. В такой крупной организации, как «ВолгаТелеком», детальное рассмотрение всех должностей поможет оценить необходимость существования той или иной должности и, как следствие, оптимизировать штатное расписание. **Светлана Астахова, заместитель генерального директора ОАО «Волга-Телеком» – директор по персоналу:** Принимая решение о разработке системы грейдов, мы преследовали несколько целей. Основная – создание ясной и прозрачной методики, позволяющей определять взаимосвязь возможного уровня дохода работника, занимающего ту или иную должность, с относительной ценностью данной позиции среди существующих в компании. Работники будут иметь представление о критериях изменения их уровня доходов при различных карьерных передвижениях. С введением этой системы руководству компании будет несложно принимать решения относительно индексации заработной платы и определять допустимый размер вознаграждения на новых должностях, а HR-службе будет проще администрировать корпоративную систему материального стимулирования. Принятая система грейдов станет со временем основой корпоративной политики компенсаций и льгот. Таким образом, создав эффективную систему грейдов, компания получит инструмент влияния как минимум на три составляющие затрат на персонал: оклады, социальный пакет, премии. **Лариса Любченко, начальник управления по работе с персоналом Самарского филиала ОАО «ВолгаТелеком»:**Основу системы оплаты труда Самарского филиала на протяжении многих лет составляла тарифная сетка, которая определяла соотношение заработной платы работников в зависимости от их квалификации и сложности выполняемых работ. Однако такая схема оплаты труда работников одинаковой квалификации на практике зачастую оборачивалась уравниловкой. Современные условия потребовали новых организационных решений – жесткая тарифная сетка уже не отвечает потребностям рынка. Вводимая в этом году в ОАО «ВолгаТелеком» система грейдов оценивает значимость для компании каждого рабочего места по широкому спектру факторов. Кроме знания и опыта, в новой системе оплаты труда учитываются, в частности, такие факторы, как масштаб управления и ответственности, цена ошибки, уровень коммуникации, физические нагрузки. Прозрачная и понятная система определения уровня оплаты дает сотруднику возможность наглядно представить, как изменится его доход при том или ином варианте развития карьеры, тем самым повышается уровень мотивации работников. Кроме того, переход ОАО «ВолгаТелеком» на оплату труда на основе унифицированной системы грейдов позволит упорядочить схему начисления заработной платы в компании и создать эффективную систему мотивации персонала. |

Почему правильная оценка результатов работы так важна? Как организации оценивают результаты работы персонала? Какие проблемы могут помешать объективной оценке результатов работы и как руководители могут их решить? Попытаемся дать ответы на эти непростые вопросы.

Теория ожидания лучше всего объясняет, что определяет величину усилий, затрачиваемых человеком при выполнении работы. Важная составляющая этой модели — **результаты работы**, в частности, связь между затраченными усилиями и результатами работы, а также связь между результатами работы и полученным вознаграждением. Считают ли люди, что затраченные ими усилия определяют конечный результат? Считают ли они, что достигнутый результат определяет получаемые вознаграждения?

Несомненно, люди должны знать, что именно от них ожидается. Они должны знать, каким образом будут измеряться достигнутые ими результаты работы. Кроме того, они должны быть уверены в том, что в случае, если они приложат усилия в рамках своих реальных возможностей, это приведет к удовлетворительным результатам. Наконец, они должны быть уверены в том, что если они будут работать так, как от них ожидается, они получат вознаграждение, представляющее для них определенную ценность.

Одним словом, если цели, преследуемые работниками, сформулированы недостаточно четко, если не указаны четкие критерии, которые должны использоваться для измерения этих целей, и если работники не уверены в том, что затраченные ими усилия приведут к удовлетворительной оценке результатов их работы, или полагают, что организация недостаточным образом компенсирует (оплатит) их усилия, когда поставленная цель будет достигнута, то эти люди не будут работать в полную силу. Таким образом, **оценка результатов работы влияет на мотивацию сотрудников**.

**Еще раз о мотивации**

Начнем с нескольких ключевых мифов о мотивации.

 Миф 1: повышение зарплаты мотивирует. Безусловно, мотивирует ожидать и требовать следующее повышение.

 Миф 2: социальные пакеты мотивируют. Безусловно, мотивируют ожидать и требовать расширения социальных пакетов.

 Миф 3: сокращение длительности рабочего дня мотивирует. Безусловно, мотивирует тех, кто халатно относится к своей работе. В реальности хорошо мотивированный сотрудник не старается потратить как можно меньше времени на работу, а старается достигнуть как можно более высокого результата.

Так как же мотивировать персонал? Если спросить у людей, что приносит им удовлетворенность от выполняемой работы, то самыми популярными будут следующие ответы: достижения, признание, сама работа, ответственность, продвижение и рост. Если этим же людям задать вопрос « Что в вашей работе приводит к предельной неудовлетворенности?», то наиболее популярными будут следующие ответы: внутренняя политика компании и администрация, начальство и отношение с ним, условия работы и зарплата. Именно по этой причине факторы, порождающие неудовлетворенность, называются факторами гигиены.

Для того чтобы понять разницу между мотивационными и гигиеническими факторами, нужно взять любой фактор и ответить на вопросы «Что если мы улучшим...?» и «Что если мы ухудшим...». Например, «Что если мы увеличим зарплату?» Как научные исследования, так и практика доказывает, что увеличение зарплаты приводит не к повышению производительности, а к ожиданию следующего повышения. Теперь ответим на вопрос «Что если мы уменьшим зарплату?». Ответ однозначен — производительность упадет, а пострадавший незамедлительно займется поиском новой работы. Именно по этой причине такие факторы, как внутренняя политика компании и администрация, начальство и отношение с ним, условия работы, зарплата, отношения с коллегами, подчиненными и т.д., являются гигиеническими факторами. Ухудшение любого из этих факторов моментально приведет к неудовлетворенности и резкому падению производительности, в то время как улучшение любого из этих факторов не будет стимулировать производительность. Другими словами, **гигиенические факторы — это то, что в фирме должно быть не хуже, чем в других фирмах в отрасли**.

Что касается мотивационных факторов, то если мы улучшаем их, производительность должна повышаться. Например: «Что если мы изменим структуру фирмы таким образом, что Ивaнoв возглавит отдельное подразделение и будет нести персональную ответственность за результат?». Это безусловно мотивирует Ивaнoвa показывать более высокие результаты, но — обратите внимание! — только при условии, что гигиенические факторы не ухудшились (например, не появилось больше ответственности при такой же зарплате и т.п.).

**Что мы оцениваем**

Критерии, используемые руководителями для оценки результатов работы, оказывают значительное влияние на работу подчиненных. В связи с этим возникает вопрос: что именно должны оценивать руководители? Три наиболее распространенные группы критериев — это индивидуальные результаты выполнения работы, поведение и личные качества.

**Индивидуальные результаты выполнения работы.** Когда важны не столько средства, сколько конечный результат, руководство должно оценивать индивидуальные результаты выполнения работы. В этом случае о результатах работы директора завода можно судить по таким критериям, как объем произведенной продукции, процент бракованных изделий и расходы на единицу продукции. Аналогично, работу торгового представителя компании можно оценивать по совокупному объему продаж на обслуживаемой им территории, росту объема продаж в денежном выражении и количеству новых клиентов.

**Поведение.** Определить индивидуальные результаты выполнения работы, т.е. результаты, достигнутые благодаря действиям конкретного работника, часто бывает непросто. Это особенно относится к клеркам, а также к работникам, деятельность которых неотъемлема от коллективных усилий и чей вклад по отдельности оценить нелегко или вовсе невозможно. В подобных случаях руководство нередко оценивает поведение каждого работника. Возвращаясь к предыдущим примерам, работу директора завода можно оценить по таким элементам его поведения, как своевременность предоставления ежемесячных отчетов или стиль лидерства. Подходящими элементами поведения торгового представителя компании будут среднее количество коммерческих визитов (звонков), выполненных им за день, или количество рабочих дней в году, пропущенных по болезни.

**Личные качества.** Самая ненадежная группа критериев, которые, тем не менее, широко используются организациями, — это личные качества работника. Мы утверждаем,что эти критерии менее надежны, чем индивидуальные результаты выполнения работы или поведение, поскольку их связь с фактическими результатами работы гораздо менее очевидна. Связь таких личных качеств работника, как добросовестное отношение к работе, уверенность в собственных силах, надежность, готовность к сотрудничеству, деловой вид или опытность, с положительными результатами работы представляется не столь уж очевидной. Тем не менее нельзя отрицать, что перечисленные личные качества часто используются руководителями как критерии оценки эффективности работников.

**Кто должен оценивать работу людей**

Кто должен оценивать работу служащего? Очевидно, его непосредственный начальник. Традиционно обязанности руководителя включают в себя оценку результатов работы подчиненных. Это представляется логичным: поскольку руководитель несет ответственность за действия своих подчиненных, именно он должен оценивать результаты их работы. Однако эта логика кажется безупречной лишь на первый взгляд. Нередко другие люди могут оценить деятельность работника точнее, чем его непосредственный начальник.

**Непосредственный начальник.** Подавляющее большинство оценок действиям работников на нижнем и среднем организационных уровнях по-прежнему выставляются непосредственными начальниками. Тем не менее многие организации начинают осознавать недостатки этого метода. Например, начальники часто чувствуют себя не в силах оценить конкретный вклад каждого из своих подчиненных. Некоторым руководителям не нравится играть роль господа Бога в судьбах работников. Кроме того, многие современные организации практикуют самоуправляемые команды, удаленную работу и прочие организационные механизмы, которые отдаляют начальников от их подчиненных, поэтому дать объективную оценку своим подчиненным начальник затрудняется.

**Коллеги.** Оценки, выставляемые работнику его коллегами, — одни из наиболее достоверных. Чем это объясняется? Во-первых, коллеги близки к событиям и действиям, которые они должны оценивать. Повседневное взаимодействие и общение предоставляют им исчерпывающую информацию о том, насколько эффективно действует их товарищ по работе. Во-вторых, коллеги могут дать несколько оценок, тогда как непосредственный начальник — только одну, а несколько независимых оценок почти всегда более объективны, чем одна. В то же время оценки, выставляемые коллегами, не лишены недостатков. Нередко работники не желают оценивать работу друг друга. Кроме того, на такие оценки могут влиять личные симпатии и антипатии работников по отношению друг к другу.

**Самооценка.** Самостоятельная оценка работниками результатов своей работы вполне отвечает таким тенденциям последнего времени, как самоуправление и наделение рядовых служащих властными полномочиями. Самооценка приветствуется самими работниками — она снижает их негативное отношение к самому процессу выставления оценок; кроме того, она способствует тому, чтобы служащие и их начальники обсуждали проблемы производительности и эффективности. Однако, как нетрудно догадаться, главный недостаток самооценки заключается в склонности работников переоценивать собственные заслуги. Кроме того, самооценки зачастую существенно расходятся с оценками, выставляемыми непосредственным начальником. Ввиду серьезности этих недостатков самооценки в большей степени подходят для оценки профессионального роста работника, чем для оценки результатов его работы

**Непосредственные подчиненные.** Четвертым источником оценок выступают непосредственные подчиненные. Они находятся в постоянном контакте со своим начальником и потому могут предоставить точную и подробную информацию о его поведении. Кроме того, такие оценки отвечают стремлению многих организаций к культурам, в которых высоко ценятся честность, открытость и наделение рядовых служащих властными полномочиями. Очевидная проблема, тесно связанная с использованием этой формы оценок, — боязнь многих подчиненных вызвать недовольство начальника, выставив ему плохую оценку. Следовательно, чтобы добиться максимальной объективности, необходимо обеспечить полную анонимность респондентов.

**«Круговая» оценка.** Самый современный подход к оценке работы представлен так называемыми «круговыми» оценками. По сути, это получение обратной связи от всех людей, с которыми ежедневно общается данный работник, — начиная с секретаря канцелярии и заканчивая клиентами, коллегами и начальством. Число таких оценок может быть незначительным (3-4) или довольно большим (до 25). Большинство организаций собирают по 5-10 оценок на каждого работника.В чем основное преимущество «круговых» оценок? Они хорошо подходят организациям, которые практикуют командный метод выполнения работ, программы управления качеством и широкое участие работников в принятии решений. При помощи обратной связи от товарищей по работе, клиентов и подчиненных эти организации надеются внушить работникам ощущение активного участия в процессе выставления оценок и получить более достоверные оценки работы каждого из сотрудников.

**Методы оценки результатов работы**

Никто не подвергает сомнению важность оценки результатов работы. Однако как именно следует ее проводить? Иными словами, какие методы используются для этой цели? Далее приведен обзор основных методов оценки результатов работы.

**Письменные характеристики.** Вероятно, простейший метод оценки заключается в составлении письменной характеристики, в которой описываются достоинства и недостатки работника, показатели его работы, его потенциал, а также даются рекомендации по улучшению его работы. Для составления такой письменной характеристики не требуется заполнять какие-либо сложные формы, а потому необходимости в предварительной подготовке нет. Проблема, однако, состоит в том, что хорошая или плохая оценка зависит не только от фактических результатов работы оцениваемого служащего, но и от «писательских» способностей человека, составляющего письменную характеристику.

**Критические происшествия.** Метод критических происшествий фокусируют внимание «оценщика» на тех поступках работника, которые определяют разницу между эффективным и неэффективным выполнением работы. «Оценщик» фиксирует конкретные ситуации, отражающие наиболее эффективные или неэффективные действия работника. Главная задача в данном случае заключается в том, чтобы указывать лишь конкретные поступки, а не туманно сформулированные черты характера работника. Перечень критических происшествий представляет собой совокупность примеров, которые могут продемонстрировать оцениваемому работнику, какие поступки желательны, а каких следует избегать.

**Графические рейтинги.** Одним из старейших и наиболее популярных методов оценки работы является использование графических рейтингов. По сути, это графики, которые отображают ряд показателей производительности, а именно: количество и качество выполняемой работы, глубину профессиональных знаний, готовность к сотрудничеству, лояльность, отсутствие прогулов, честность и инициативность. «Оценщик» оценивает каждый показатель списка по шкалам. Обычно это пятибалльные шкалы, и такой показатель, как «профессиональные знания», можно оценить в диапазоне от 1 («плохо понимает свои должностные обязанности») до 5 («полностью освоил все этапы работы»).Чем объясняется популярность графических рейтингов? Они требуют меньше времени, а также допускают количественный анализ и сравнение.

**Поведенческие рейтинги.** Поведенческие рейтинги находятся посередине между методами критических происшествий и графических рейтингов. Работа оценивается на основе элементов, представляющих собой континуум, где отдельными точками выступают конкретные примеры поведения, а не личностные характеристики.Поведенческие рейтинги указывают на четко выраженные, наблюдаемые и поддающиеся измерению поступки на рабочем месте. Примеры таких поступков и показатели производительности выясняются в ходе специального опроса, участникам которого предлагается привести конкретные примеры эффективного или неэффективного поведения для каждого показателя производительности. В результате составляются поведенческие описания (например, прогнозирует, планирует, выполняет, решает безотлагательные проблемы, исполняет приказы и находит выход из критического положения).

**Межличностные сравнения.** Межличностные сравнения сопоставляют действия одного работника с действиями одного или нескольких других работников. Это скорее относительный, а не абсолютный метод измерения. Два наиболее распространенных вида межличностных сравнений — это групповая классификация и индивидуальные рейтинги.

**Групповая классификация** предполагает, что «оценщик» должен определенным образом классифицировать всех работников (например, «лучшая пятерка», «вторая пятерка» и т.д.). Этот метод часто используе·ся для рекомендации студентов в аспирантуру. «Оценщикам» предлагается отнести каждого из студентов к «лучшим 5%», «следующим 5%», «следующим 15%» и т.д. Однако когда этим методом пользуются руководители для оценки своих подчиненных, им приходится оценивать всех работников. Таким образом, если в подчинении «оценщика» находятся двадцать работников, в «лучшей пятерке» могут оказаться лишь четыре человека и, конечно же, в «худшей пятерке» также могут оказаться лишь четыре человека.

**Метод индивидуального рейтинга** предполагает классификацию работников от лучшего к худшему. Если, например, руководитель оценивает тридцать подчиненных и использует индивидуальные рейтинги, разница между первым и вторым работниками будет такой же, как между двадцать первым и двадцать вторым работниками. Несмотря на то что некоторые работники могут образовывать тесно сплоченные группы, этот подход не допускает учета каких-либо связей. Результат использования подобного метода — четкая классификация работников от самого лучшего к самому плохому.Межличностные сравнения можно использовать в сочетании с каким-то другим методом, чтобы попытаться соединить достоинства абсолютных и относительных стандартов.