Оценка труда работников на предприятии

Оценка персонала организации несет в себе несколько важнейших функций и выполняет ряд задач.

На наш взгляд, основными функциями оценки являются:

оценка рабочих мест и должностей по показателям, определяющим сложность труда на данном рабочем месте или должности, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности;

оценка профессиональных качеств и знаний наемного работника, занимающего определенную должность с целью решения предпринимателем вопроса об индивидуальной корректировке заработной платы этого работника в пределах данной группы оплаты;

оценка эффективности и качества выполненной работы по итогам определенного периода времени или по окончании заданного объема работ с целью решения вопроса о соответствии занимаемой должности, повышении в должности и группе оплаты.

Основными задачами оценки сотрудников, по нашему мнению, являются:

распределение рабочих мест и должностей по разрядам и группам оплаты;

решение вопроса об индивидуализации заработной платы конкретного работника;

мотивация наемных работников к эффективному и качественному выполнению своих обязанностей;

решение вопроса о подготовке и переподготовке кадров;

решение вопроса о соответствии сотрудников занимаемой должности и их продвижении по службе, понижении или увольнении.

Любая оценка представляет собой систему показателей, которые отражают качественные и количественные характеристики по предмету оценки.

Система оценочных показателей должна удовлетворять определенным требованиям к ней, а именно:

объективность и достоверность;

универсальность, т.е. применимость ее ко всем подразделениям организации и ко всем категориям персонала;

наличие определенных стандартов и норм оценки;

наличие определенной цели, вытекающей из требований к совершенствованию управления персоналом и стимулирования работников;

наличие качественных и количественных характеристик результатов деятельности наемных работников;

наличие определенного метода оценки;

каждый сотрудник должен оцениваться только по тем показателям, которые зависят от его трудовой деятельности;

возможность перевода оценочных показателей в стандартизированный масштаб для обеспечения их сравнимости;

учет динамики изменения оцениваемых характеристик.

Предлагаемая схема процедуры оценки результатов деятельности работников представлена на рис.

Мы предлагаем следующий принцип процедуры оценки.

Выбор ряда показателей, соответствующих цели оценки. Показатели должны быть представлены как в количественных, так и в качественных характеристиках. Количественные показатели выражаются в числовых величинах, а качественные показатели могут быть оценены в баллах, соответствующих сущности показателя.

Разделение обязанностей работника по отдельным видам частных работ с определением их доли в общих затратах рабочего времени. Это особенно актуально при оценке рабочих мест и должностных обязанностей работников. Связано это с тем, что в функции одного и того же работника могут входить работы, имеющие различную степень сложности труда и требующие различного уровня профессиональных знаний и навыков. Так, в функции рабочих различных специальностей могут входить как работы, требующие высокого уровня мастерства и ответственности, так и простые работы, не требующие высокой квалификации, но предполагающие наличие ручного труда. Поэтому необходимо определить доли различных работ в затратах рабочего времени и в соответствии с ними вывести среднее значение по данному показателю.

Определение оценочных показателей

Определение численных значений показателей по каждой функции работника

Определение доли заданных функций работника в общем объеме рабочего времени

Корректировка численных значений показателей в соответствии с распределением рабочего времени

Вычисление стандартизированных показателей

Определение степени значимости каждого показателя

Вычисление обобщающего оценочного показателя

Рис.1. Обобщенная схема процедуры оценки

На основе средних значений показателей с применением статистических методов вычисляются стандартизированные показатели, пригодные для вычисления обобщающего показателя.

Определяется степень значимости каждого показателя. Причем сумма значимости всех показателей должна быть равна единице.

Вычисляется обобщающий показатель оценки на основании стандартизированных показателей и их значимости как сумма по формуле:

где По - обобщающий оценочный показатель;

Зi - степень значимости i-го показателя;

Пстi - i-ый показатель в стандартизированном масштабе.

При внедрении системы оценки на предприятии необходим полный охват оценкой всех работников предприятия. Это необходимо для того, чтобы можно было правильно определить сложность труда любого работника при установлении ему разряда оплаты и определить трудовой вклад каждого работника с целью последующего премирования или участия в прибылях.

На сегодняшний день в России существует определенная система оценки результатов деятельности рабочих, оплачиваемых по сдельной системе. Это достигается за счет наличия производственных норм на их труд. В то же время практически не существует система оценки рабочих, находящихся на повременной оплате. И уж совсем не существует оценочных показателей и норм для менеджеров, специалистов и служащих. Отсутствие обоснованной системы оценки персонала отрицательно сказывается на эффективности, производительности и качестве его работы, что приводит к ухудшению хозяйственных показателей предприятия в целом.

Соответственно, это указывает на необходимость наличия на предприятиях подразделений по управлению персоналом, но выполняющих не устаревшие функции, а нацеленных на создание на предприятии эффективной системы стимулирования работников, основанной на использовании современных методов стимулирования с системой оценки персонала.

В настоящее время для анализа индивидуальных качеств работников наиболее распространенными методами являются интервью, изучение характеристик, психологические тесты и участие в специальных семинарах в целях определения потенциала сотрудников, особенно при выдвижении на руководящую должность.

При этом интервью служит для того, чтобы получить предварительную информацию о будущем сотруднике. Психологические тесты и участие в специальных семинарах позволяют спрогнозировать будущую производственную деятельность претендента на должность. Тестирование личности в настоящее время практически не применяется, так как тестируемый может повлиять на результаты тестирования, понимая, какого ответа от него ждут.

Представляет интерес система оценки и ее критерии, принятые в АО "Электросила" с началом реформирования оплаты труда. В связи с тем, что в новой системе оплаты работников появился дополнительный фонд руководителя структурного подразделения, из которого начисляют доплаты, надбавки и премии работникам за достижение более высоких показателей, возникла необходимость в создании системы оценки, основанной на системе критериев и показателей для оценки деятельности работников.

Критерии и показатели закреплены в особом положении по оценке работников. Система критериев и показателей раздельна для трех групп работников: руководителей, специалистов и рабочих. Критерии оценки подразделяются на обязательные и дополнительные необязательные.

Обязательными критериями для руководителей и специалистов являются следующие:

инициатива;

применение знаний;

добросовестность выполнения работ;

готовность к задействованию;

сотрудничество.

Обязательными критериями для рабочих являются следующие:

соблюдение технологического процесса;

качество труда;

производительность и интенсивность труда;

самостоятельность;

содержание оборудования;

применение знаний и навыков по смежным профессиям.

Система оценки работников включает подробное описание критериев с оценкой в баллах по каждому из них и таблицу определения размера надбавок к заработной плате в зависимости от полученной суммы баллов.

Таким образом, при существующей гарантированной заработной плате существует гибкая система доплат и надбавок, изменяющихся в зависимости от показателей трудовой деятельности работника, структурного подразделения и всего предприятия. Таким образом, в условиях реформы оплаты труда в АО "Электросила" найден более совершенный механизм оценки деятельности работников и их стимулирования на основании этой оценки с учетом переходного характера этого механизма.

В Министерстве труда РФ были разработаны основные подходы к оценке деловых качеств и квалификации работников при установлении разряда оплаты. В частности, рекомендуется каждой отрасли разработать количественные и качественные характеристики по каждому из показателей, учитываемых при оценке деловых качеств и квалификации работников и решении вопроса об оплате их труда. Кроме показателей, общих для всех категорий работников - уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, а также должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности, - рекомендуется для каждой отрасли и группы работников предусмотреть свои особые показатели и критерии оценки.

Например, такие показатели как степень самостоятельности выполнения должностных обязанностей, качество их выполнения и ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем, а также умение организовать труд подчиненных, обеспечить руководство их работой, стиль общения с подчиненными, реальной осуществляемый масштаб руководства и т.п.

По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетенции работника, необходимо разработать конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предъявляемым требованиям.

Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих, рекомендованный Министерством труда, приведен в табл.13.

Подобные показатели для оценки квалификации работников могут с успехом применяться при решении вопросов оплаты труда в организациях различных форм собственности.

При создании системы оценки необходимо предусмотреть не только оценку трудового вклада или оценку выполненной работы, но и предварительную оценку рабочего места и должности с целью определения разряда и группы оплаты данного сотрудника.

Таблица 1 Показатели для оценки квалификации служащих

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели, характеризующие квалификацию служащего | Категории служащих |
| руково-дители | Специа-листы | Другие служащие |
| 1 | Образование | + | + | + |
| 2 | Стаж работы по специальности | + | + | + |
| 3 | Профессиональная компетентность | + | + | + |
| 3.1 | Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли | + | + |  |
| 3.2 | Знание отечественного и зарубежного опыта | + | + |  |
| 3.3 | Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей | + |  |  |
| 3.4 | Качество законченной работы | + | + | + |
| 3.5 | Способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем | + | + |  |
| 3.6 | Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы | + | + | + |
| 3.7 | Интенсивность труда  | + | + | + |
| 3.8 | Умение работать с документами | + | + | + |
| 3.9 | Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных | + |  |  |
| 3.10 | Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы | + | + | + |
| 4 | Производственная этика, стиль общения | + | + | + |
| 5 | Способность к творчеству, предприимчивость | + | + | + |
| 6 | Участие в коммерческой деятельности | + | + |  |
| 7 | Способность к самооценке | + | + | + |

Наиболее оптимальным результатом оценки является вычисление общего балла, складывающегося из балльной оценки по нескольким критериям описания рабочего места и должности.

Для рабочих таких критериев десять:

Уровень профессиональных знаний.

Профессиональный опыт.

Умение принять решение в нестандартной ситуации.

Наличие ручного труда.

Ответственность за использование комплектующих деталей и материалов.

Ответственность за сохранность инструментов и оборудования.

Напряженность труда.

Наличие тяжелого физического труда.

Условия труда.

Вредность выполняемой работы.

По всем критериям устанавливается определенное количество баллов за различные уровни внутри этих критериев. Общий суммарный балл используется при решении об оплате труда.

Подобная схема может использоваться и в отношении служащих и менеджеров.

Тогда система критериев принимает следующий вид:

Уровень профессиональных знаний.

Профессиональный опыт.

Необходимость принятия нестандартных решений.

Ответственность за возможные ошибки.

Ответственность за сотрудничество и кооперацию с другими сотрудниками.

Ответственность за сохранение конфиденциальной информации.

Условия труда.

Вид управленческой работы.

Число работников, находящихся в подчинении.

Последние два критерия используются только для оценки работы менеджеров.

Таким образом, на основании оценки устанавливается базовая оплата персонала. Кроме того, такая система оценки может применяться не только на конкретном предприятии, но и в отрасли, может быть использована для конкретизации тарифно-квалификационных справочников.

Помимо этого, может быть предусмотрена система последующей оценки результатов деятельности наемного работника. Например, если работник выполняет те обязанности и функции, которые ему положены по должности, он получает базовую оплату для его группы оплаты. При невыполнении одной или нескольких функций ставка снижается на определенный процент от уровня базовой; при выполнении работником своих функций с большей отдачей, чем это предусмотрено положением о его должностных обязанностях, он получает оплату, увеличенную на определенный процент от уровня базовой. Обычно отклонение от уровня базовой ставки на основании оценки деятельности работника составляет 80-120%.

Мы предлагаем ряд показателей для оценки результатов работы менеджера для решения вопроса об увеличении заработной платы, повышении в должности с единовременным переводом в более высокую группу оплаты и др.

Пример предложенных нами оценочных показателей для менеджера приведен в приложении 5.

Поясним механизм оценки.

Для получения обобщающей оценки работы менеджеров умножаем оценку его работы по каждому показателю на коэффициент значимости данного показателя.

Например, при наборе менеджером от 4 до 5 баллов он полностью соответствует должности и может быть рекомендован к повышению по службе, при количестве баллов от 3 до 4 он соответствует должности, но к повышению в должности не готов. При количестве баллов до 3 ставится вопрос о соответствии данного менеджера занимаемой должности.

Для определения значимости представленных в приложении 5 показателей применим метод экспертных оценок.

Метод экспертных оценок основывается на попарном сравнении между собой всех показателей по степени их значимости по отношению друг к другу. При этом если показатель более значим по сравнению с другим в паре, ему присваивается шифр 1, а второму показателю шифр 0. Если показатели равнозначны между собой, им обоим присваивается шифр 1. Результаты экспертных оценок сводятся в таблицу. После этого подсчитывают сумму шифров по каждому показателю и общую сумму шифров по всем показателям. Отношение сумму шифров по показателю к общей сумме шифров по всем показателям и будет коэффициентом значимости показателя.

Метод экспертных оценок носит в определенной мере субъективный характер, т.к в основе метода лежит мнение эксперта, а не однозначная математическая формула. В определенной степени субъективность метода снижается при увеличении числа экспертов.

Определим коэффициенты значимости показателей, представленных в приложении 5, с помощью анкеты.

Таблица 2 Анкета для определения значимости показателей эффективности труда менеджеров, представленных в табл.11

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, характери-Зующие эффек-тивность работыменеджера | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 4.1 | 4.2 | 5.1 | 5.2 | 6.1 | 6.2 | 6.3 | 7.1 | 7.2 | 7.3 | 8.1 | 8.2 | 8.3 | Сумма шифров по строкам |
| Пок.1.1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 32 |
| 1.2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 1.3 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 30 |
| 2.1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 2.2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 2.3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 25 |
| 3.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | +6 |
| 3.2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| 3.3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 27 |
| 3.4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 4.1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 25 |
| 4.2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| 5.1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 5.2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 6.1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 6.2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 6.3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 7.1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 7.2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 7.3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 8.1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| 8.2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 26 |
| 8.3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| Общая сумма шифров | 529 |

Предложенный расширенный вариант оценки менеджера, пригодный для решения вопросов о повышении в заработной плате, увеличении доли выплат из прибыли, повышении в должности и т.д., может применяться на предприятиях различных форм собственности.