

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЛИЧНОГО ТРУДОВОГО ВКЛАДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В ИНСТИТУТЕ РАЗВИТИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИО- НАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ АлтГТУ им. И.И. ПОЛЗУНОВА

Верещагина Л.В., Вагнер В.А.

Авторы предлагают методику комплексной оценки трудового вклада работника с точки зрения дифференцированного подхода к вопросам мотивации труда и эффективности использования фонда оплат труда.

Обязательными составляющими комплексной оценки личного трудового вклада работника являются:

- индивидуальные деловые качества;
- профессионально-квалификационные качества;
- результаты труда структурного подразделения.

Для оценки каждой из перечисленных составляющих необходимо сформировать состав показателей, по которым будет оцениваться составляющая, и определить весовые коэффициенты каждого показателя.

Для решения этой задачи была сформирована группа экспертов, состоящая из преподавателей барнаульских вузов, ведущих занятия в Институте развития дополнительного профессионального образования при АлтГТУ и слушателей курсов Регионального центра повышения квалификации и переподготовки кадров, факультета повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов, представленных руководителями подразделений управления персоналом ведущих Алтайских предприятий. Всего группа экспертов состояла из 12 специалистов. На первом этапе перед экспертами была поставлена задача определить состав показателей по каждой составляющей (деловые качества, профессионально-квалификационные качества, результаты труда) в разрезе основных должностей работников промышленных предприятий (бухгалтер, руково-

Оценка деловых качеств характеризует производительность труда, его организацию, морально-психологический климат в коллективе.

Оценку профессионально - квалификационного уровня можно провести с определенной степенью объективности по формуле:

$$O_{\text{проф}} = \frac{(O_{\text{обр}} + O_{\text{ст}} + O_{\text{квалт}})}{3}, \quad (1)$$

дитель структурного подразделения, начальник цеха и т.п.). После того, как каждый эксперт представил свои соображения по составу показателей, с помощью метода групповой дискуссии состав показателей был уточнен. На следующем этапе с использованием метода множественного сравнения экспертами были определены весовые коэффициенты (важность) каждого показателя. Отметим, что степень согласованности мнений экспертов оказалась достаточно высокой (коэффициент конкордации около 0,8).

Результаты экспертного формирования системы показателей (и их весовых коэффициентов) были использованы для реальной оценки трудового вклада работников на одном из промышленных предприятий г.Барнаула. Для этого на предприятии была сформирована рабочая экспертная группа из специалистов предприятия.

Каждому эксперту будет предложено оценить в баллах анкету «Деловые качества»:

- «качество развито низко» - 0-24 баллов;
- «качество развито средне» - 25-49 баллов;
- «качество развито выше среднего» - 50-74 баллов;
- «качество развито высоко» - 75-100 баллов.

Обработав анкеты, рабочая группа формирует сводную таблицу мнений экспертов по ранжированию деловых качеств.

где $O_{\text{проф}}$ - оценка профессионально-квалификационного уровня;

$O_{\text{обр}}$ – оценка уровня образования;

$O_{\text{ст}}$ – оценка уровня стажа работы по специальности;

$O_{\text{квалт}}$ – оценка повышения квалификации с учетом творческой активности работника.

ВЕРЕЩАГИНА Л.В., ВАГНЕР В.А.

Данные для расчета оценки профессионально - квалификационного уровня содержатся в базе данных предприятия, что позволяет оперативно произвести расчеты.

Таблица 1
Пример сводной таблицы мнений экспертов по ранжированию деловых качеств главного бухгалтера Ф.И.О. Петрова А.И.

№ п/п	Качество	Баллы экспертов												Средний балл
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	
1.	Контроль налогового учета	65	72	80	85	67	70	70	80	65	75	78	80	74
2.	Прохождение налоговых и аудиторских проверок	70	75	75	75	70	72	75	80	70	70	75	78	74
3.	Знание учета в стандартах GAAP	75	80	80	82	78	70	65	72	75	80	70	70	75
4.	Баланс и компиляция отчетности	80	82	75	69	65	75	75	80	75	78	70	72	75
5.	Взаимодействие с внешними провайдерами услуг, банками, прочими дебиторами и кредиторами	75	75	70	65	70	78	70	65	70	80	75	75	72
6.	Формирование оргструктуры и трудоемкости работ бухгалтерской службы	75	80	82	78	70	75	75	78	85	75	78	70	77
7.	Навыки ведения переговоров	80	82	75	78	72	65	75	75	70	68	75	75	74
8.	Знание основ стратегического менеджмента	70	75	65	60	75	72	78	75	70	80	75	72	72
9.	Способность учитывать интересы разных сторон	75	75	68	70	75	75	65	78	80	82	78	75	75
10.	Навыки решения сложных задач, конфликтных ситуаций	75	70	75	75	80	72	68	65	70	75	78	80	74
11.	Степень лояльности к подчиненным	65	72	68	72	76	80	75	75	70	68	80	75	73
12.	Инициативность	70	70	65	68	72	75	78	75	70	65	70	68	71
13.	Аккуратность	80	85	90	75	78	80	82	85	90	75	72	75	81
14.	Ответственность	75	80	78	75	80	85	78	75	75	80	90	75	79
15.	Демократический стиль управления	75	72	74	75	70	65	75	78	70	68	75	70	72
16.	Способность к нововведениям	75	75	80	82	75	75	68	75	75	72	75	72	75
17.	Этичность	77	82	80	85	75	75	78	74	80	74	74	75	77
18.	Перспективность	85	90	85	80	75	78	90	95	98	100	85	75	86
19.	Аналитическое мышление	100	90	85	75	80	100	95	78	90	100	85	100	90
20.	Умение планировать свою деятельность	80	85	82	90	78	75	80	85	78	80	82	75	81
21.	Умение вести документооборот	95	90	100	85	78	82	80	85	90	92	100	85	89
22.	Отзывчивость	75	80	80	75	78	80	85	90	85	75	78	90	81
23.	Способность оперативно принимать решение	80	75	75	75	80	90	85	80	78	75	75	78	79
24.	Умение строить экономическую стратегию	78	75	72	75	78	80	75	75	83	75	75	75	76

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЛИЧНОГО ТРУДОВОГО
ВКЛАДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В ИНСТИТУТЕ РАЗВИТИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРО-
ФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ АлтГТУ
им. И.И. ПОЛЗУНОВА**

Все мнения экспертов сведены в одну таблицу с целью определения бальной оценки оцениваемого работника.

Таблица 2

Сводная таблица мнений экспертов для определения удельного веса качеств

Оцениваемая категория: Главный бухгалтер.

№ п/п	Качество	Удельная значимость в данном наборе	Средний балл	Приведенный балл с учетом значимости
1.	Контроль налогового учета	0,08	74	5,92
2.	Прохождение налоговых и аудиторских проверок	0,08	74	5,92
3.	Знание учета в стандартах GAAP	0,07	75	3,75
4.	Баланс и компиляция отчетности	0,08	75	6,0
5.	Взаимодействие с внешними провайдерами услуг, банками, прочими дебиторами и кредиторами	0,05	72	3,6
6.	Формирование оргструктуры и трудоемкости работ бухгалтерской службы	0,03	77	1,54
7.	Навыки ведения переговоров	0,05	74	2,22
8.	Знание основ стратегического менеджмента	0,04	72	2,16
9.	Способность учитывать интересы разных сторон	0,03	75	2,25
10.	Навыки решения сложных задач, конфликтных ситуаций	0,04	74	3,70
11.	Степень лояльности к подчиненным	0,02	73	1,46
12.	Инициативность	0,03	71	2,13
13.	Аккуратность	0,02	81	1,62
14.	Ответственность	0,04	79	3,95
15.	Демократический стиль управления	0,02	72	2,16
16.	Способность к нововведениям	0,02	75	3,0
17.	Этичность	0,02	77	2,31
18.	Перспективность	0,03	86	3,44
19.	Аналитическое мышление	0,05	90	2,70
20.	Умение планировать свою деятельность	0,05	81	4,05
21.	Умение вести документооборот	0,04	89	4,45
22.	Отзывчивость	0,01	81	1,62
23.	Способность оперативно принимать решение	0,05	79	3,95
24.	Умение строить экономическую стратегию	0,05	76	3,04
	Итого	x	x	77,0

Таблица 3

Оценка уровня образования ($O_{обр}$) персонала

Образование	Бальные оценки
1. Общее среднее образование (полное или неполное)	до 10
2. ПТУ, СПТУ	25
3. Среднее специальное	45
4. Бакалавр	65
5. Высшее	75
6. Магистр	80
7. Кандидат наук	90
8. Доктор наук	100

Таблица 4

Оценка уровня стажа работы по специальности ($O_{ст}$)

Стаж	Бальные оценки
до 5 лет	до 25
5-10 лет	50
11-15 лет	75
16-25 лет	85
свыше 25 лет	100

Таблица 5

Оценка уровня творческой активности и повышения квалификации ($O_{квалт}$)

Формы подготовки и повышения квалификации в системе непрерывного повышения профессионального мастерства	Бальные оценки
1. Краткосрочные курсы или стажировка на предприятии, курсы целевого назначения, обучение в школе рабочей молодежи, другие массовые формы обучения	до 25
2. Получение второй смежной профессии, специальности, подтвержденное свидетельством	50
3. Курсы повышения квалификации (1 раз в 3 года) с выдачей свидетельства об окончании курсов, обучение в техникуме	65
4. Обучение в ВУЗе	75
5. Обучение в магистратуре	85
6. Обучение в аспирантуре	90
7. Обучение в докторантуре	100

Таблица 6

Пример свода перечня признаков, их удельная значимость и бальные оценки

Оцениваемый: главный бухгалтер Петрова А.И.

№ п/п	Признак	Удельная значимость в данном наборе	Средний экспертный балл	Приведенный балл с учетом значимости
1.	Характер работ, составляющих содержание труда и отраженных в тарифно-квалификационном справочнике	0,5	80	40
2.	Разнообразие и сложность выполняемых работ	0,10	75	7,5
3.	Руководство службой	0,15	78	11,7
4.	Секретность выполняемых работ	0,10	80	8,0
5.	Самоконтроль	0,05	75	3,75
6.	Дополнительные виды ответственности согласно «Положению о бухгалтерском учете»	0,10	75	7,5
	Итого	1,0	x	78,5

Петрова А.И. выполняет сложную и ответственную работу, оцененную на «отлично» экспертами. Далее сформируем оценку результатов труда с помощью оценочной шкалы удельного веса показателей.

Таблица 7

Пример сводного перечня признаков и удельных весов, характеризующих результат труда

Оцениваемый: главный бухгалтер Петрова А.И.

№ п/п	Признак	Удельная значимость в данном наборе	Средний экспертный балл	Приведенный балл с учетом значимости
1.	Средства, направляемые на потребление	0,08	80	6,4
2.	Средства, направляемые на накопление	0,09	75	6,8
3.	Фонд оплаты труда	0,08	85	6,8
4.	Затраты, связанные с судебными разбирательствами	0,03	90	2,7
5.	Затраты, связанные с рассмотрением жалоб	0,04	78	3,1
6.	Сумма социальных льгот из средств, на-	0,05	75	3,8

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЛИЧНОГО ТРУДОВОГО
ВКЛАДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В ИНСТИТУТЕ РАЗВИТИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРО-
ФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ АлтГТУ
им. И.И. ПОЛЗУНОВА

	правляемых на потребление			
7.	Доходы по акциям и другие доходы, получаемые предприятием	0,05	72	3,6
8.	Общие издержки на оплату труда в расчете на одного работника	0,05	75	3,8
9.	Размер прибыли, полученной от всех видов деятельности, в расчете на одного работника	0,06	75	4,5
10.	Соотношение общих издержек и совокупного дохода	0,04	78	3,1
11.	Соотношение между издержками на оплату льгот и аналогичным показателем конкурентов	0,04	75	3,0
12.	Соотношение общих инвестиций и общих издержек	0,04	72	2,9
13.	Соотношение общих инвестиций и прибыли	0,04	75	3,0
14.	Стоимость трудовых ресурсов в расчете на одного служащего	0,05	78	3,9
15.	Объем производства	0,05	80	4,0
16.	Номенклатура выпускаемой продукции	0,04	80	3,2
17.	Производительность труда	0,08	78	6,2
18.	Себестоимость выпускаемой продукции, выполненных работ и оказываемых услуг	0,09	80	7,2
	Итого	1	x	78

Учет в комплексной оценке работника всей совокупности указанных элементов является эффективным с точки зрения создания системы мотивации персонала предприятия, так как наглядно демонстрирует работнику, какую прибавку к заработной плате дадут окончание ПТУ, СПТУ, техникума, ВУЗа, прохождение курсов повышения квалификации, приобретение второй смежной профессии, получение ученой степени.

Возвратимся к примеру комплексной оценки главного бухгалтера Петровой А.И.

Согласно базе данных Петрова А.И. имеет:

- 1) Образование – высшее (75 баллов);
- 2) Стаж работы по специальности – 18 лет (85 баллов);
- 3) Обучение в аспирантуре – 90 баллов.

Определим оценку профессионально-квалификационного уровня $O_{\text{проф}}$ по формуле (1)

$$O_{\text{проф}} = \frac{(75 + 85 + 90)}{3} = 83$$

Из расчета видно, что главный бухгалтер Петрова А.И., набрав 83 балла из 100, является высокопрофессиональным специалистом предприятия.

Из функционального содержания труда можно определить показатели сложности труда экспертным путем – путем разработки оценочной шкалы и удельного веса показателей сложности.

Оценка сложности выполняемых функций может проводиться по признакам, учтенным в тарифно-квалификационном справочнике, а также по признакам, не охваченным тарифно-квалификационным справочником, но повышающим сложность труда (напряжение, опыт, усилие и даже секретность).

Главный бухгалтер Петрова А.И. по результатам своего труда в общей системе получила оценку «отлично».

Комплексная оценка работника определяется по формуле с учетом результатов труда:

$$O_{\text{компл}} = \frac{(O_{\text{инд}} + O_{\text{проф}} + O_{\text{сл}} + O_{\text{рез}})}{4}$$

(2)

где $O_{\text{компл}}$ - комплексная оценка работника;

$O_{\text{инд}}$ - индивидуальная оценка личности;

$O_{\text{проф}}$ - оценка профессионально-квалификационного уровня;

$O_{\text{сл}}$ - оценка сложности труда;

$O_{\text{рез}}$ - оценка результатов труда;

Воспользовавшись формулой (2) определяем комплексную оценку труда Петровой А.И.:

$$O_{\text{компл}} = \frac{(77 + 83 + 78 + 78)}{4} = 79 \text{ баллов}$$

ВЕРЕЩАГИНА Л.В., ВАГНЕР В.А.

Петрова А.И. имеет высокие деловые качества, профессиональную компетентность, изобретательность, инициативу и высокое чувство ответственности.

Необходимо отметить, что те оцениваемые, которые получили комплексную оценку выше чем 75 баллов, должны быть рассмотрены аттестационной комиссией как претенденты при зачислении в кадровый резерв.

По нашему мнению, высшее руководство предприятия получает возможность дифференцировано подходить к работникам предприятия с точки зрения эффективного использования фонда оплаты труда при ротации персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бершова, Л.В. Оценка личного трудового вклада руководителя// Справочник кадровика. – 2001. - №1. – с.95-105.
2. Верещагина, Л.В. Теория организации: Учебное пособие/ Алт. гос. техн. Ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Издат-во АлтГТУ, 2005. – 203с.
3. Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. – М: Издат-во «Альфа-Пресс», 2006. – 192с.

Подписано в печать 7.12.09. Формат 60*84 1/8. Печать-ХЕРОХ. Усл.п.л. 14,75. Тираж 100 экз.
Отпечатано в типографии АлтГТУ им. И.И.Ползунова, г. Барнаул, пр-т Ленина, 46