

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ



С.Н. СПИРИДОНОВА

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЗА РУБЕЖОМ

В условиях трансформационной экономики, когда существенно меняется психология и мышление людей, особенно остро стоит вопрос повышения результативности труда персонала. Оценка результативности труда является важнейшим фактором повышения эффективности управления персоналом и оказывает воздействие на мотивацию сотрудника, позволяя скорректировать его поведение на рабочем месте и добиваться улучшения деятельности всей организации.

Следует отметить, что оценка результативности труда как перспективное направление в управлении персоналом, отражающее степень достижения целей организации и ориентированное на получение желаемых результатов, в настоящее время применяется лишь за рубежом. В трудах отечественных авторов оценка деятельности торгового персонала сводится лишь к производительности и эффективности их труда. Кроме того, до сих пор остаются нерешенными вопросы, связанные с разработкой конкретных подходов именно к оценке результативности труда персонала торговых организаций.

Цель статьи — рассмотреть передовой опыт зарубежных стран по данной проблеме и возможности его применения в практике торговых организаций Республики Беларусь.

Нами были использованы литературные источники как отечественных, так и зарубежных авторов, рассматривающих различные аспекты оценки результативности труда в зарубежных странах. В частности, изучением вышеназванной проблемы занимались: Р. Марр, Г. Шмидт, Дж.Л. Гибсон, Д.Х. Доннелли, В.А. Симхович, Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, Г.Г. Гоцкий.

В этой связи целесообразно рассмотреть передовой опыт зарубежных стран по данной проблеме и возможность его применения в практике торговых организаций Республики Беларусь.

Как свидетельствует зарубежный опыт, существует множество подходов к оценке результативности труда персонала. С учетом того что каждая страна имеет свои отличительные особенности, в качестве наглядного примера предлагается рассмотреть анкеты — типовые формуляры по оценке результативности труда рабочих, служащих и специалистов, которые применяются в организациях Германии, Франции, Великобритании, США, Японии и России [1].

Так, в Германии фирмой “Маннесман” основой поощрения и продвижения по службе являются результаты балльной системы оценки результативности труда. Основные критерии оценки результативности приведены в табл. 1 [2; 3].

Таблица 1. Общие критерии оценки результативности труда в Германии

Критерий оценки	Фактор
1. Результаты труда	1. Количество труда: а) скорость работы б) методы работы
2. Деловые качества	2. Качество труда 1. Инициативность 2. Самостоятельность, уверенность в себе 3. Разносторонность
3. Личные качества	1. Аккуратность в обращении а) с оборудованием б) с материалами 2. Умение сотрудничать с коллективом, взаимоотношения с коллегами 3. Соблюдение правил и рекомендаций 4. Чистота и порядок на рабочем месте

Приведенные факторы оцениваются по 5-балльной шкале, а затем выводится средний балл по каждому критерию. Окончательный балл рассчитывается как среднее из оценок по трем критериям [3].

Оценка результативности на фирме “Скотт Пэйпер” в Великобритании производится на основании заполнения типовой анкеты (рис. 1).

Фамилия	Должность	Оцениваемый период с _____ по _____	Дата оценки
Подразделение, отдел		Должность, категория	
Служебные обязанности	основная функция	Значимые моменты служебной деятельности, характерные тенденции работы со времени последней оценки	
	побочные функции	в основной функции	в побочных функциях
Прогресс (отсутствие его) с момента последней оценки _____			
Специальные действия, которые следует предпринять для улучшения трудовой деятельности _____			
Соблюдает ли трудовую дисциплину (да, нет) _____			
Пунктуально ли относится к обязанностям (если нет, объяснить, в чем это выражается, и причины) _____			
Если есть какие-либо внешние причины или обстоятельства, влияющее на исполнение обязанностей, указать их _____			
Подготовил		Проверил	
(непосредственный руководитель)		(работник кадровой службы)	
Комментарий работника (свободно высказывайте свое мнение по поводу правильности оценки) _____			

Рис. 1. Типовой формуляр оценки результативности труда в Великобритании

Во Франции рабочие и служащие оцениваются на балльной основе по трем параметрам, указанным в табл. 2 [2; 3].

Таблица 2. Балльная оценка рабочих и служащих в фирме “Пежо”, Франция

Балл	Оценка выполнения обязанностей	Самостоятельность	Опыт
7	Отлично справлялся с обязанностями за несколько оцениваемых периодов	Планирует и выполняет специальные задания практически без руководства со стороны	Обладает обширным опытом
6	Отлично справлялся с обязанностями за два последних периода	Часто выполняет специальные задания при минимальной степени руководства	Опытнее по сравнению с большинством работников на данной работе
5	Отлично справился с обязанностями лишь за последний период	Время от времени выполняет специальные задания при общем надзоре со стороны руководства	Вполне опытен для выполнения данной работы
4	Хорошо справляется с обязанностями	Изредка может выполнять специальные задания при значительной степени руководства	Минимальный опыт для выполнения данной работы
3	Хорошо справляется с отдельными обязанностями; близок к тому, чтобы хорошо справляться со всеми обязанностями	Руководство необходимо при выполнении основных обязанностей	Недавно принят на работу или повышен в должности
2	Не со всеми обязанностями справлялся на должном уровне; нет успехов в работе	Требуется постоянное руководство при исполнении обязанностей	—
1	Справляется с меньшей частью обязанностей	Даже при постоянном руководстве иногда выполняет работу неудовлетворительно	—

Для оценки результативности труда специалиста фирмы “Сосиллар-Соллак” во Франции используется формуляр анкеты (рис. 2).

Дата	Отдел, подразделение, служба, секция
Фамилия	Имя
Дата рождения	Дата поступления на фирму
Последнее продвижение	Пенсионный возраст
Занимаемая должность, начиная с	
Заработная плата	Должность
Оценка качеств и возможностей совершенствования, сильные и слабые черты	
Характер _____	
Мышление _____	
Организаторские способности _____	
Ответственность за поступки _____	
Стиль общения _____	
Оценка в целом с точки зрения возможности совершенствования _____	
Опыт, необходимый для занятия вышестоящей должности _____	
Личные факторы:	
Здоровье _____	
Возраст _____	
Семейное положение _____	
Образование _____	
Знание языков _____	
Необходимость:	

Рис. 2. Формуляр оценки личных и деловых качеств специалиста Франции

В фирмах США в основном используется метод графической шкалы рейтинга, применяется также и описательный метод, но чаще как часть графиче-

ской шкалы рейтинга. Широко распространены анкеты. Совокупность других методов составляет лишь 5 %.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке результативности труда, выявили следующие критерии: качество, объем, знание работы, присутствие на рабочем месте. Из личных качеств, используемых в роли критериев, были инициативность, коммуникативность, надежность и необходимость в контроле за выполняемой работой. Предпочтение отдается тем или иным критериям в зависимости от того, для решения каких именно задач используются результаты оценки [2].

Статистика частоты проведения оценки следующая: 74 % служащих и 58% сотрудников проходили оценку раз в год; 25 % служащих и 30 % разнорабочих оценивались раз в полгода, около 10 % проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода. В компаниях США наблюдается довольно частая периодичность проведения оценок результативности труда [2].

При оценке результативности труда в Японии активно применяются специальные формы-анкеты, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители (либо подчиненные при оценке руководителя) и которые каждый заполняет сам на себя. Таким образом, в японских фирмах получила распространение трехсторонняя оценка кадров.

Деятельность сотрудников в японских фирмах оценивается по результатам всей команды, а не отдельного индивида. В качестве критериев выделяют не индивидуальные способности и навыки в соответствии с общим рангом, не показатели работы, а умения работника творчески участвовать в работе группы и вносить долю своего труда в результаты работы фирмы [4].

Общим требованием зарубежных компаний к любым методикам оценки результативности труда является возможность работника провести самооценку, так как это позволяет сопоставить текущие результаты своей деятельности с установленными критериями. Результаты самооценки являются дополнительным средством проверки понимания работниками своих обязанностей, сильных и слабых сторон своей деятельности, а также потенциальных проблемных вопросов для руководителей.

Определенный интерес представляет формуляр оценки результативности труда сотрудников в российских организациях, по критериям которого руководство оценивает их с точки зрения качества выполнения работ и с учетом вклада каждого в конечный результат деятельности (табл. 3).

Таблица 3. Формуляр оценки результативности труда сотрудников в Российской Федерации

Критерий	Весовой коэффициент		Признак	Весовой коэффициент		Уровень						
	в %	в баллах		в %	в баллах	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Профессиональные знания и навыки	25	250	Профессиональная квалификация	35	90	0	8	30	60	90		
			Знание психологии продаж	20								
			Умение расположить к себе	20	50	0	5	20	40	50		
			Способность убеждать	10	50	0	5	10	20	25		
			Знание оргтехники	10	25	0	5	10	20	25		
			Выдержка	5	25	0	3	8	20	25		
				100	10	0	2	5	8	10		
					250							
Производственный опыт и ответственность	25	250	Стаж	35	90	0	8	30	60	90		
			Профессиональная ответственность	20	50	0	5	20	40	50		
			Навыки решения типовых задач	20	50	0	5	20	40	50		
			Опыт работы автономно	10	25	0	5	10	20	25		
			Опыт работы в команде	10	25	0	3	8	20	25		
			Эмоциональная выносливость	5	10	0	2	5	8	10		
				100	250							

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Готовность работать	25	250	Эффективность работы	35	90	0	8	30	60	90
			Любовь к своему делу	20	50	0	5	20	40	50
			Не останавливаться на достигнутом	20	50	0	5	20	40	50
			Инициативность	10	25	0	5	10	20	25
			Целеустремленность	10	25	0	3	8	20	25
			Исполнительность	5	10	0	2	5	8	10
				100	250					
Персональ- ные характе- ристики	25	250	Внешний вид	35	90	0	8	30	60	90
			Общительность	20	50	0	5	20	40	50
			Личное обаяние	20	50	0	5	20	40	50
			Коммуникабельность	10	25	0	5	10	20	25
			Здоровье	10	25	0	3	8	20	25
			Чувство юмора	5	10	0	2	5	8	10
	100	1 000		100	250					
					1 000					

Согласно данной методике аттестационная таблица состоит из четырех критериев. Каждый представлен определенным набором признаков, которые оцениваются дискретной шкалой, содержащей пять уровней (от 1 — “практическое отсутствие” до 5 — “превосходно”). Чем больше вводится признаков, характеризующих каждый критерий, и чем больше уровней имеет оценочная шкала, тем выше адекватность модели и тем точнее можно оценить деятельность сотрудника. Весовые коэффициенты критериев (R_j) устанавливаются так, чтобы общая сумма всех весов была равна 100 % и 1 000 баллов ($\sum_j R_j = 100 \%$, $\sum_j R_j = 1\,000$ баллов), весовые коэффициенты признаков r_p определяются: $\sum_p R_p = R_j$ в баллах и $\sum_p R_p = 100 \%$.

По таблице определяется количество баллов, которое может набрать каждый сотрудник, и общая сумма баллов сотрудников всего подразделения. Разделив фонд оплаты труда, выделяемого подразделению, на общую сумму баллов, получаем стоимость одного балла. На основании полученных данных заработная плата сотрудника рассчитывается умножением стоимости балла на набранное количество баллов. Такой подход ставит оплату труда в прямое соответствие с его индивидуальными качествами и личным вкладом в результат деятельности подразделения или предприятия в целом.

Как показывают проведенные исследования, основными методами оценки результативности труда в рассмотренных странах являются балльный метод, анкетирование и самооценка.

В качестве недостатков можно выделить следующие:

1. Вышеуказанные методы в организациях Германии, Франции, Великобритании, США и России используются по отдельности, несмотря на то, что для объективной и более полной оценки результативности рекомендуется использовать существующие методы в комплексе;
2. Во Франции и России критерии оценки сосредоточены на деятельности и личных качествах оцениваемых, а не на результативности работника на выходе;
3. В Германии, Франции, Великобритании, США разработано недостаточное количество критериев оценки результативности труда персонала;
4. В связи с частой периодичностью оценки результативности труда в США с применением балльной системы затрачивается слишком много времени и делается обширный письменный анализ оценочных систем;

5. В Германии и России нет четкого определения смысла каждой характеристики. Например, какой смысл вкладывается в слово “отлично” и т.п;

6. С учетом того что результативность определяется степенью достижения целей и задач организации, в рассмотренных странах не установлены сроки окончания работы по каждой определенной задаче;

7. Не отражено, каким образом будут устранены личная предвзятость оценивающих и оценочные ошибки по свежести впечатлений;

8. Особой критике можно подвергнуть аттестационную таблицу оценки результативности труда, применяемую в России, поскольку, на наш взгляд, не совсем корректно разработаны критерии. Например, к разным группам отнесены “профессиональные знания и навыки” и “производственный опыт и ответственность”. Требуется пояснение определения признаков критериев, в частности, непонятно, как с помощью баллов можно определить эффективность работы, а также распределение весовых коэффициентов в процентах и баллах.

Вместе с тем изучение зарубежного опыта предполагает и ряд положительных уроков, поэтому, обобщив передовой зарубежный опыт, для торговых организаций Республики Беларусь можно предложить следующий подход к оценке результативности труда персонала.

В первую очередь оценка результативности труда должна носить комплексный характер. В связи с этим предлагается внедрить двух- либо трехстороннюю систему оценки результативности труда. С учетом того что в практике отечественных организаций аттестация как форма оценки результативности труда осуществляется в большей степени формально, предлагается заменить характеристики руководителя на листы оценки персонала со специально разработанными критериями для каждой определенной должности, с одной стороны. С другой стороны, предлагается ввести анкеты самооценки сотрудников [5], такие, например, как на рис. 3.

АНКЕТА	
для самооценки _____ (ФИО сотрудника)	
Должность _____	
Стаж работы в организации _____	Срок пребывания в должности _____
Оцениваемый период _____	
<i>Основные достижения</i> (кратко описываются основные достижения за последний период оценки на данной должности): _____	
<i>Укажите Ваш основной непосредственный результат труда из предложенных ниже:</i>	
1) прирост выручки от реализации 2) сохранность товарно-материальных ценностей 3) качество обслуживания покупателей 4) качество работы и своевременность выполнения 5) совмещение работ	
<i>Какие профессиональные и личные качества считаете способствующими повышению результативности Вашего труда</i> _____	
<i>Необходимая поддержка</i> (какую поддержку Вы хотели бы получить для повышения результативности Вашего труда в будущем): _____	
<i>Основные области ответственности</i> (укажите одну или несколько видов ответственности, которые Вы хотели бы принять на себя во время следующего периода оценки): _____	
<i>Деятельность по личному развитию</i> (опишите любые меры по Вашему индивидуальному развитию, в которые Вы были вовлечены ранее или сейчас) _____	
<i>Укажите специфические области деятельности</i> , в которых Вам хотелось бы повысить личную квалификацию _____	
<i>Интерес к карьере</i> (укажите другие области Ваших интересов или финальные цели карьеры) _____	
Подпись сотрудника _____	Дата _____

Рис. 3. Образец анкеты самооценки сотрудников торговых организаций

После заполнения анкета самооценки сдается непосредственному руководителю.

Таким образом, как свидетельствует зарубежный опыт, в различных организациях Германии, Франции, Великобритании, США, Японии и России в основном преобладают количественные методы оценки результативности труда персонала, широко применяется самооценка. В качестве критериев оценки используются показатели индивидуальных результатов деятельности сотрудника. Поскольку в практике отечественных организаций аттестация как форма оценки результативности труда осуществляется в большей степени формально, предлагается более широко применять количественные методы, например, использовать лист оценки результативности труда, что позволит качественным характеристикам давать количественную оценку.

Литература

1. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: МГУ, 1997.
2. *Иванцевич, Д.* Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Д. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Дело, 1993.
3. *Гибсон, Дж.Л.* Организации. Поведение. Структура. Процессы: учеб. для вузов / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли. — 8-е изд.; пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Симхович, В.А.* Феномен корпоративного человека в японском обществе / В.А. Симхович. — Минск: ИСПИ, 2002.
5. *Гоцкий, Г.Г.* Менеджмент предприятия: практикум / Г.Г. Гоцкий. — Минск: БГЭУ, 2003.

Издательский центр БГЭУ представляет

Бухгалтерский учет на автотранспорте: учеб. пособие / П.Я. Папковская, А.П. Михалкевич, С.К. Матальцкая [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. П.Я. Папковской. — Минск: БГЭУ, 2007. — 367 с.

Включает материалы по всем темам учебной дисциплины: учет основных средств и расчетных операций, труд и заработная плата, финансовые результаты, собственные источники организации, экспортно-импортные и валютные операции.

Для студентов высших и средних специальных учебных заведений, практических работников.

Татур И.К.

Бухгалтерский учет для неучетных специальностей: учеб. / И.К. Татур. — 2-е изд., перераб. и доп. — Минск: БГЭУ, 2007. — 413 с.

Изложены теория бухгалтерского учета, его предмет, метод, элементы; методика бухгалтерского учета в коммерческой организации с учетом последних изменений законодательных и нормативных актов по бухгалтерскому учету, нового Типового плана счетов. Приведен сквозной пример заполнения основных форм первичных документов и учетных регистров с выходом на баланс и формы отчетности.

Для студентов вузов, учащихся средних специальных учебных заведений, может быть использован специалистами.