

**[WWW.AGEOFBOOK.COM](http://WWW.AGEOFBOOK.COM)**

## **Только лучшие книги для Вас!**

Книга была найдена в архивах открытого доступа сети Internet или прислана пользователями сайта.

Все права на материалы принадлежат их авторам. Какое либо распространение материалов с коммерческими или другими целями без разрешения их авторов запрещено. Нарушение авторских прав влечёт за собой ответственность согласно действующего законодательства.

Администрация не несёт никакой ответственности за материалы, добавленные пользователями сайта.

Все материалы представлены для ознакомления, без целей коммерческого использования.

***После скачивания материала Вы должны коротко ознакомиться с ним и немедленно полностью удалить со своего носителя информации, и, при желании, купить лицензионную бумажную версию в соответствующих точках продажи.***

***Желаем приятного чтения!***

***С уважением,***

***Администрация сайта.***



МАУП

**Г. А. ДМИТРЕНКО**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
целевое управление  
персоналом организаций**

*Учебное пособие*

2-е издание, исправленное

ББК 65.290-2я7  
Д53

Рецензенты: *Д. П. Богиня*, д-р экон. наук, проф.  
*О. А. Кириченко*, д-р экон. наук, проф.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии  
управления персоналом (протокол № 8 от 24.10.01)*

**Дмитренко Г. А.**  
Д53 Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002. — 192 с.: ил. — Библиогр.: с. 186–189.

ISBN 966-608-136-9

В учебном пособии раскрыт механизм управления персоналом организаций в сфере материального производства на основе применения сверхдемократичной и одновременно сверхжесткой квалиметрической оценки персонала предприятий, увязывающей конечные цели организации с результатами деятельности работников. Предложена система осуществления целевого управления персоналом предприятий через соответствующую деятельность служб управления человеческими ресурсами и выполнение ими соответствующих функций.

Для студентов, изучающих дисциплину “Теория кадровой политики”, преподавателей, специалистов кадровых служб, бизнесменов, менеджеров и всех, кто интересуется проблемами управления персоналом организаций.

**ББК 65.290-2я7**

ISBN 966-608-136-9

- © Г. А. Дмитренко, 1998
- © Г. А. Дмитренко, 2002, испр.
- © Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2002

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*"Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Уже пора научиться измерять стоимость этого богатства..."*

*(Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991. — С. 196)*

В предлагаемом учебном пособии, эпиграфом к которому взяты слова известных специалистов менеджмента из США, раскрыт уникальный и одновременно достаточно универсальный механизм управления людьми (работающими в организациях различного масштаба и профиля деятельности сферы материального производства) на базе измерения именно этого "богатства".

Речь идет о развитии теории и практики стратегического менеджмента на уровне базиса экономики (микроуровня), адекватного ментальности трудоспособного населения Украины и жестким условиям переходного общества, которое стало (пока еще неудачно) на путь экономического и культурного обновления.

Данное учебное пособие подготовлено в рамках управленческой концепции реформирования украинского общества. Основная задача этой научной концепции — на методологически обоснованном инструментарии показать реальные пути подъема экономики, уровня жизни и культуры населения страны на базе целевого управления формированием, развитием и использованием человеческих ресурсов в трех сферах организации общества: политической, экономической и культурной.

## ВВЕДЕНИЕ

По мере углубления кризиса в украинском обществе становится все более очевидным, что процесс глобального оздоровления системы общественных отношений и создания эффективной экономики в Украине самым непосредственным образом зависит от органично взаимоувязанного реформирования трех основных сфер организации современного общества — политической, экономической и культурной.

Соответственно осуществляться такое реформирование должно в рамках совершенствования *трех видов социального управления*, к которым относятся [65]:

- *социально-политический менеджмент* (административно-государственное управление);
- *социально-экономический менеджмент* (управление материальным производством);
- *социально-культурный менеджмент* (управление духовным производством).

Необходимо учитывать, что достичь существенных успехов в одной из сфер организации современного общества невозможно без соответствующих достижений в двух остальных. Это наглядно демонстрируют все попытки поднять, например, экономику чисто экономическими методами (скажем, посредством либерализации цен и вообще проведения активной монетарной политики; создания системы коммерческих банков и других институтов рыночной инфраструктуры; формирования новой системы налогообложения и т. д.) без учета поведения человека при реализации этих методов.

Теперь уже ни у кого не возникает сомнений, что именно непрофессионализм и конкурентная некомпетентность руководителей, недостаточно высокий уровень духовного (нравственного) развития значительной части работников и др. (как следствия тоталитарного режима в условиях двойной морали в сфере духовного производства) не позволили нам в свое время эффективно реализовать казалось бы верные экономические решения. Вспомним, например, во что вылилась либерализация цен в условиях товарного дефицита, став

причиной массовой спекуляции и соответственно резкого снижения покупательной способности населения. Или, скажем, к чему привело создание сети коммерческих банков, оставивших на "голодном пайке" производство при явном содействии развитию спекуляции, называемой бизнесом\*.

Недостатки духовного производства обусловили также первопричину неудач в системе административно-государственного управления, не позволили цивилизованно на основе компетентности и нравственности решать проблемы повышения жизненного и культурного уровня населения и подъема экономики в регионах.

В общем уже не является секретом тот факт, что в основе всех несовершенств осуществленных преобразований лежит соответствующая деятельность людей (использование человеческих ресурсов, или "человеческого капитала").

Однако этот общеизвестный факт пока не стал ключом к открытию "тайн" будущего украинского общества. Он еще не лег в основу научной концепции реформирования общества и экономики через соответствующее формирование, развитие и использование человеческих ресурсов. Последнее непосредственно связано с кардинальными изменениями в области социально-политического, социально-культурного и социально-экономического менеджмента, в центре которых стоит поведение человека.

Исследования последних лет позволили разработать *антропосоциальный* ("человеческий") *подход к управлению обществом* в отличие от господствующих сегодня технократических воззрений на этот процесс. В литературе уже сообщалось об этом подходе, который схематично представлен на рис. 1, имея в виду, что общество — это совокупность людей и их взаимоотношений во множестве социальных объектов [12; 65].

Помимо семьи эти социальные объекты представлены организациями (предприятиями, учреждениями, заведениями, органами управления и др.), рассматриваемыми в качестве социальных систем, состоящих из двух и более человек, которые взаимодействуют для достижения определенных целей. Каковы эти цели для социальных объектов всех трех сфер организации общества и как сформировать соответствующий механизм их достижения (на антропосоциальной основе) с учетом конечных результатов трудовой деятельности и является предметом стратегического менеджмента на макро-, мезо- и микроуровнях управления.

---

\* "Спекуляция с готовыми продуктами не имеет ничего общего с делами — она означает, не больше и не меньше, как более пристойный вид воровства..." (Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989. — С.14).

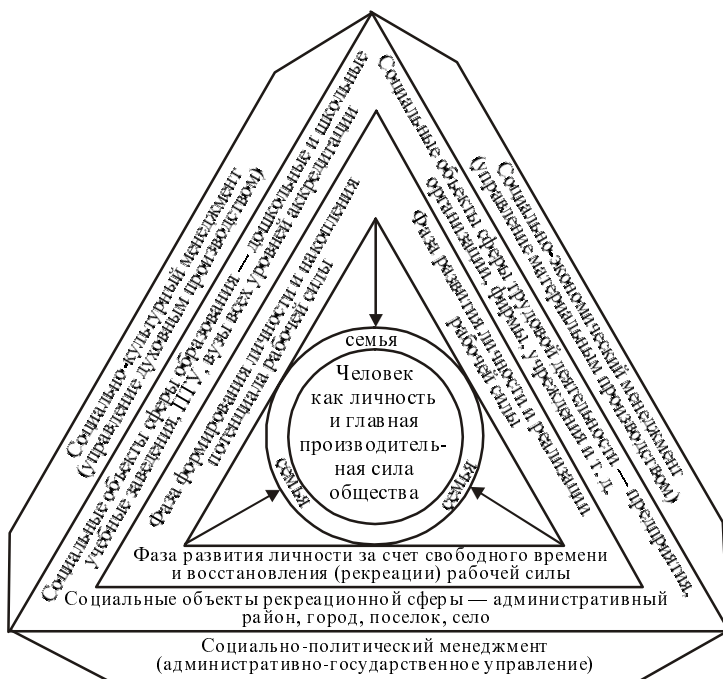


Рис. 1. Функционально-структурная схема базисных объектов антропосоциального управления обществом

Первые шаги в направлении реализации антропосоциального подхода в стратегическом менеджменте сферы духовного производства (в частности, системе образования) уже сделаны и изложены в литературе [12].

Использованные в системе управления образованием методы декомпозиции глобальных целей и формирования мотивационного механизма достижения целей (на базе квалиметрических измерений уровня их достижения как конечных результатов деятельности педагогов и учащихся) являются принципиальным решением проблем стратегического менеджмента на мезо- и микроуровневом управлении. Такое решение во многом обусловлено применением достижений квалиметрии как области знаний о количественной оценке качественных явлений.

В настоящем учебном пособии рассматривается проблема эффективного использования человеческих ресурсов на микроуровневом управлении производством в рамках становления отечественной модели социально-экономического менеджмента, учитывающей менталь-

ность отечественного работника. Речь идет о формировании системы целевого управления организацией в сфере материального производства через специфический механизм управления персоналом исходя из тенденций мирового менеджмента и конкретного опыта. Последний, чтобы задействовать потенциал каждого работника в социуме (группе, подразделении) ради достижения как конечных целей, стоящих перед всей организацией, так и индивидуальных целей самореализации личности в социуме, в полной мере использует качественные измерения.



# 1. ФОРМИРОВАНИЕ УКРАИНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Анализ тенденций мирового менеджмента

С тех пор как на земле существует человек со своими потребностями в пище, одежде и многом другом, вопросы развития экономики с целью удовлетворения этих потребностей всегда волновали человечество. С течением времени начали возникать потребности более высокого, духовного свойства, в частности в образовании, которые также базировались на той же основе — экономике, развитость которой определяет богатство любой страны.

Еще до недавнего времени в сознании основной массы людей на земле развитость экономики и все национальное богатство не объяснялось непосредственной деятельностью самих людей. Потребовалась подлинная менеджерская революция, длившаяся весь XX век, чтобы убедительно доказать справедливость тезиса "Труд — отец богатства, земля (природные ресурсы. — *Авт.*) — его мать", высказанного еще в XVII веке основателем классической политэкономии Уильямом Петти. Именно организованный труд в масштабах общества и каждой его ячейки является подлинным источником истинного богатства, без которого и природные ресурсы не используются должным образом.

Как эффективно организовать труд в обществе в целом и каждой его ячейке — вот, по большому счету, тот коренной вопрос, на который менеджмент\* до сих пор ищет ответ, занимаясь проблемой достижения целей социальной организации путем руководства людьми. Можно с полным основанием утверждать, что именно поворот западного общества и Японии лицом к человеческим ресурсам, осуществленный посредством менеджмента, предопределил те впечатляющие успехи, которых достиг капитализм во всех сферах социально-экономического развития на протяжении XX века.

Сегодня становится очевидным, что менеджерская революция XX века практически не коснулась так называемого социалистического способа производства. Поэтому в условиях реформирования

---

\* В основе понятия "менеджмент" лежит английский глагол *to manage* (управлять), который происходит от латинского *manus* (рука). Первоначально данный термин обозначал умение объезжать лошадей и править ими [65, с. 174].

всей системы общественных отношений в Украине особый интерес вызывает исследование тенденций развития мирового (в первую очередь американского) менеджмента на протяжении этого века, являющихся прямым противопоставлением технократической системе управления, до сегодняшнего дня господствующей в нашей стране.

И хотя само собой разумеется, что с учетом отечественной ментальности опыт развитых стран относительно применения практического менеджмента нельзя копировать один к одному, знание основных тенденций его развития имеет большое значение для выработки стратегии реформирования отечественной науки и практики управления всеми сферами человеческой деятельности.

Исследование тенденций мирового менеджмента позволяет сразу же выделить *ведущую тенденцию* (исходя из назначения менеджмента) — *превалирующую роль человеческих ресурсов перед факторами материально-технического и другого характера*.

Данная тенденция проходит красной нитью сквозь все этапы становления и развития менеджмента (начиная с конца XIX века до настоящего времени) в рамках эволюции управления как научной дисциплины в условиях развития соответствующих школ управленческой мысли.

Характерной особенностью этих школ является их органическая взаимоувязка и взаимопроникновение, естественное зарождение последующих в рамках развития предыдущих. Каждая из школ внесла значительный и ощутимый вклад в развитие менеджмента. "Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ" [65, с. 174].

Обращение к человеку как главной производительной силе получило прямое отражение в трудах Ф. Тейлора, основателя научного менеджмента, или классической школы управления\*. Уже в рамках этой школы труд работника (рабочего) стал объектом тщательного изучения с целью повышения производительности и объема производства, в том числе на основе соответствующего стимулирования и заинтересованности в активном труде. При этом впервые как науч-

---

\* Авторы монументального труда "Основы менеджмента" выделяют четыре школы, получившие развитие в первой половине XX века: школа научного управления; административная школа; школа психологии и человеческих отношений; школа науки управления (или количественная школа) [32, с. 61–71].

Отечественный ученый Г. В. Щёкин считает, что на протяжении XX века выделились шесть школ управленческой мысли: классическая школа управления; школа "человеческих отношений"; "эмпирическая школа управления"; школа "социальных систем"; "новая" школа (как развитие количественной школы); менеджмент человеческих ресурсов [65, с. 215–223].

ный тезис Ф. Тейлор обосновал необходимость и важность отбора людей, которые по своим физическим и интеллектуальным способностям соответствовали бы выполняемой ими работе.

В рамках административной школы в управлении выделялись (наряду с аспектом рациональной организации управления на основе разделения функций) аспекты построения структуры управления работниками. Из 14 принципов управления, предложенных Анри Файолем (одним из основателей данной школы), большая часть имеет прямое отношение к руководству людьми: например, единоначалие; вознаграждение персонала; корпоративный дух как результат гармонии персонала и др. [32, с. 68].

Речь уже не идет о достижениях школы человеческих отношений, которые прямо доказывают огромное влияние человеческого фактора на рост эффективности производства и т. д.

*В качестве другой тенденции развития мирового менеджмента, которая противопоставляется технократической системе управления в условиях централизованно-плановой экономики, можно выделить его исключительно прагматический характер, четкую практическую направленность на решение конкретных проблем.*

В отличие от абстрактно-схематических подходов в научных изысканиях технократизма, менеджмент и возник как научно-прикладная дисциплина для отыскания путей повышения отдачи человеческих ресурсов с целью роста эффективности работы всей организации. При этом уже в рамках школы научного управления первой фазой методологии такого управления был анализ содержания конкретных работ и определение их основных компонентов, а в качестве методов исследования использовались наблюдения, замеры, логика и анализ операций труда. Конечными результатами научных исследований были конкретные рекомендации по изменению рабочих операций и поведения работников, использование которых прямо приводило к повышению эффективности работы.

Аналогичным образом и другие школы управленческой мысли, включая количественную школу, мало увлекались абстрактными моделями, стремясь разрабатывать конкретные методики как инструменты управленческого воздействия. Вследствие этого любые теоретические изыскания имели конкретный результат в виде уже упомянутого инструментария.

Именно прагматическая направленность в разработке проблем управления вовлекла в поиски путей повышения эффективности работы организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов тех ученых и практиков, которые стали интересоваться психологией. Эмпирический характер исследований Элтона Мэйо (основателя школы "человеческих отношений") позволил

обнаружить тот факт, что четко разработанные рабочие операции и высокая оплата труда не всегда вели к повышению производительности труда. В то же время имеются какие-то возникающие в процессе взаимодействия людей межличностные отношения, которые могут оказать существенное влияние на трудовую активность работников.

Основываясь на этих выводах, исследователи рекомендовали создавать особый микроклимат в трудовых коллективах, предлагали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие поведенческих наук в рамках данной школы привело к пониманию проблемы самореализации и выработке соответствующих рекомендаций по оказанию помощи работникам в осознании своих собственных возможностей и лучшему их использованию в организациях. В первую очередь эти рекомендации касались руководителей, их самосовершенствования и взаимодействия с подчиненными.

Исключительный прагматический характер менеджмента подчеркивает и его практическая направленность на сбережение рабочего времени. Практически все совершенствования в управленческой деятельности, направленные на взаимодействие то ли человека с человеком, то ли человека с машиной, имели конечной или побочной целью экономию рабочего времени.

Самый существенный импульс такому сбережению дали исследования Ф. Тейлора, посвященные рационализации труда рабочих на базе точного определения количества движений при определенных операциях и количества рабочего времени, затраченного на каждое из них.

*В качестве третьей тенденции развития мирового менеджмента можно выделить универсализацию управления в организациях различного масштаба и профиля деятельности.*

Данная тенденция начинает просматриваться уже на первых стадиях развития менеджмента во всех ранних школах управленческой мысли, имея в виду, что субъектом управления всегда является человек, а главным предметом — организация труда людей как совокупности индивидов для достижения общей цели. При этом не так уж важно, в каком социальном объекте осуществляется организация труда — то ли на предприятии, производящем материальный продукт, то ли в больнице, то ли в учебно-воспитательном или учебном заведении. Принципы управления и вся его стратегия остаются

идентичными — меняется лишь тактика руководства, обусловленная спецификой систем "человек—человек" или "человек—машина" и соответствующими целями их функционирования.

Особое развитие эта тенденция получила в последующих школах управленческой мысли, в частности в рамках "школы социальных систем", "новой" (количественной) школы и менеджмента человеческих ресурсов [65].

Действительно, любая организация, что бы она ни производила, является системой, состоящей из людей (и неживых элементов, служащих людям для выполнения задач и достижения целей), работающих во взаимодействии. Действия людей взаимозависимы — стоит одному из них функционировать неправильно, как это тут же скажется или на результатах всей организации, или отразится на действиях других людей, вынужденных взять на себя дополнительные функции (как это делается в идеально управляемых системах, где развита самоорганизация, то есть система становится самоорганизующейся, достигнув гомеостата). Другое дело, что сами по себе различные организации, являясь социальными системами, в зависимости от используемых средств достижения целей и конечных результатов могут быть более социальными (системами "человек—человек", к которым относятся учебные заведения, больницы и др.) или более социотехническими, использующими в большей степени технику и выпускающими технические средства, оборудование и др. (системы "человек—машина").

Общим для всех организаций независимо от масштаба и профиля деятельности является не только наличие людей и системный характер их взаимодействия, но и то, что все организации являются открытыми. Это означает, что они вынуждены всегда решать две группы задач: взаимодействия с внешним миром (средой) и организации эффективного труда собственных работников для достижения целей, прямо связанных с необходимостью выживания в этом внешнем мире.

Процесс универсализации управления проявляется в том, что в рамках исследования социальных систем внимание акцентируется на общих формах организации, анализе частей системы и их взаимодействия, совершенствовании процессов, связывающих части системы с целями организации. В качестве главных частей социальных систем рассматриваются индивиды, группы, групповые отношения, типы статусов и ролей в группах, формальные и неформальные факторы и др. При этом любая организация состоит из целей и задач, структуры и технологии и, конечно же, людей.

Универсализация управления как науки во многом "поддерживается" развитием количественной (новой) школы управленческой мысли, связанной с возникновением кибернетики и исследования операций. Уже в применяемых Ф. Тейлором методах при кооперационном анализе работ использовались количественные методы. Со временем математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления.

Особое значение в усилении тенденций универсализации управления в рамках развития количественной школы сыграло использование методов моделирования, поскольку модель упрощает реальность, представляя ее абстрактно и облегчая тем самым понимание сложностей реальности.

В этом отношении классическим примером могут служить сетевые модели, имея в виду, что управленческие взаимодействия в любой организации всегда осуществляются во времени. Да и само упорядочение взаимодействия индивидов и групп связано с синхронизацией этого взаимодействия во времени.

В каждой модели ее переменные задаются количественными значениями, что позволяет объективно сравнивать что было до и стало после оказания управленческих воздействий. В этом отношении именно количественным методам, позволяющим поставить управленческий процесс на рельсы математики, принадлежит ведущая роль в формировании самой науки управления. Последнее обстоятельство наглядно доказывает, что управление все более становится наукой и лишь в определенной мере остается искусством в исполнении руководителя. Ибо "ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями" [32, с. 71].

Существенный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров, позволяющих конструировать множество математических моделей возрастающей сложности, которые все более приближаются к реальности, т. е. более точных. В последние годы все большее распространение получают социально-математические модели, отражающие количественной мерой социальные процессы и отношения, возникающие в организации при взаимодействии индивидов и групп.

В конечном счете применение количественных методов на базе компьютеризации управленческих процессов может самым существенным образом помочь руководителям организаций различного масштаба и профиля деятельности осуществлять свои основные функции, отражающие комплексный характер их деятельности. Это

указывает на то, что современный управляющий какой-либо организации не должен быть узким специалистом технического или экономического профиля. Он должен быть профессионалом, владеющим общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления.

Из сказанного следует, что *еще одной тенденцией мирового менеджмента является выдвижение профессионала-менеджера в ключевую фигуру* высокоэффективного управления.

Собственно, такое выдвижение началось уже в процессе отделения от функций владельца (собственника) предприятия функций профессионального управляющего. Происходило это в связи с усложнением производства и необходимостью приобретения особых навыков и умений в управлении постоянно усложняющимся производством. Именно появление класса профессиональных менеджеров, обособившихся от класса капиталистов, явилось началом пятой управленческой революции [23], свершившейся в мире и получившей название "менеджерской" [65, с. 178].

Мысль об особой роли управляющих и роли менеджмента высказывали известные теоретики управления П. Друкер, Дж. Бэрнхейм, М. Вебер, Т. Парсонс и, наконец, известнейший политолог мира Дж. Гэлбрейт, утверждавший, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях, вооруженный современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство [8].

Особая роль управляющих состоит в том, что наладить высокоэффективную систему управления, ориентированную на высокие конечные результаты, может только компетентный менеджер, овладевший теорией и практикой управления. Однако есть еще один нюанс, который уже хорошо усвоен практикой.

Речь идет о том, что управление само по себе пока еще не является полностью наукой и, пожалуй, возможно никогда не станет таковой на все 100%. Дело в том, что в управлении возникает масса стохастических явлений, часто не поддающихся элементарной логике и требующих быстрой реакции.

То обстоятельство, что управление остается в определенной степени искусством, предполагает наличие специальных способностей у людей, практически занимающихся вопросами управления. Иначе говоря, сочетание у руководителей профессиональной компетенции (обусловленной знаниями теории управления и умением применять их на практике) и специальных способностей, имеющих генетические корни, может гарантировать высокоэффективное управление организацией различного масштаба и профиля деятельности.

Сами по себе теоретические знания менеджмента, необходимые руководителю, должны, с одной стороны, охватывать (в первую очередь) весь процесс организации управления социальным объектом как целостной системой, с другой — носить прагматический характер, хотя и уходящий своими корнями в теоретические принципы социальных систем. Руководитель, знающий стратегию формирования высокоэффективной системы управления всей организацией, может грамотно решать и тактические задачи локального оперативного характера.

Очевидно, именно в связи с этим в *мировом менеджменте наблюдается такая тенденция, как формирование механизма управления организацией "по целям и результатам"*. Данная тенденция отражает стратегическое направление совершенствования современного менеджмента в области управления организацией как сложной социальной системой. В то же время такое управление имеет строго прагматический характер. Учитывая чрезвычайную важность этой тенденции в современном менеджменте, остановимся на ее содержании более детально.

Идея целевого управления организацией, на необходимость введения которого совершенно четко указывал П. Друкер, зародилась еще в рамках "эмпирической" школы управления. Затем эту идею в своих трудах развили С. Янг, Дж. Клиланд, В. Кинг, Дж. Моррисей и др. [21; 41; 70].

Анализ видов управления привел к пониманию того, что имеется управление *реактивное* и управление *целевое*. Весь спектр современных методов менеджмента размещается между ними. На одном конце спектра находится реактивное управление, которое сводится к реакции на текущие события, при этом цели (как декларации о требуемых результатах) остаются декларациями, не реализованными на практике, а планы часто меняются или не выполняются вообще, т. е. существуют чисто формально. На другом конце спектра находятся методы целевого управления, отличающиеся заблаговременно определяемыми конечными результатами действий.

**Целевое управление** — это профессиональный подход к управлению, позволяющий установить [41]:

- что должно быть сделано (после тщательного анализа — почему это должно быть сделано), включая определение степени предпочтительности работ;
- как это должно быть сделано (создается программа или план достижения желаемого);
- когда это должно быть сделано;
- сколько это будет стоить;



- какие параметры работ следует считать удовлетворительными;
- что сделано для достижения цели;
- какие и когда должны быть предприняты корректирующие действия.

**Главное назначение целевого управления** — достичь результата с меньшими потерями ресурсов, в первую очередь времени. Другими словами, целевое управление ориентировано на конечный результат. В целевом подходе цель и результат неразделимы. По мнению специалистов, занимающихся проблемами менеджмента, на практике оказывается, что ставить цель всегда легче, чем управлять работами по достижению цели, постоянно учитывая достигнутые результаты.

В рамках осуществления обязательных для любой организации функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля) **основные положения целевого управления заключаются в следующем.**

1. **Конкретизация целевого назначения и функциональных обязанностей:**

- выявить содержание целевого назначения и функциональных обязанностей всей организации, подразделения (в котором Вы работаете), лично Ваших на соответствующей должности;
- подготовить свою декларацию о собственном целевом назначении и функциональных обязанностях;
- проверить соответствие Вашей декларации официально существующей, обсудить ее с начальником, ведущими подчиненными и компетентными коллегами;
- получить утверждение начальника и ознакомить с содержанием декларации всех имеющих к ней отношение.

2. **Прогнозирование** — оценка будущего:

- определить продуктивную деятельность организации с позиции потребителя;
- определить потребности в основных ресурсах и других факторах, которые могут прямо или косвенно сказаться на результатах работы в будущем периоде.

3. **Постановка целей** — определение конечного результата:

- на основе декларации о целевом назначении и функциональных обязанностях, а также результатов прогноза, указать виды работ или конкретные усовершенствования, которые нужно представить в виде целей;
- определить средства измерения (единицы, проценты, затраты, контрольные рубежи работ и др.), которые будут служить показателями допустимых параметров работ по достижению каждой цели;

- определить реальные и контролируемые (через измерения) задачи работ по каждой цели на прогнозируемый период;
  - установить степень предпочтения для каждой из выявленных целей и определить, какой из них следует уделить наибольшее внимание;
  - сформулировать каждую цель в виде, позволяющем использовать ее в качестве эффективного средства управления.
4. *Программирование* — создание плана действий по достижению целей:
    - изучить ситуацию и выбрать метод; обеспечить согласие и поддержку; разработать план; дать обзор и убедиться в справедливости плана; внедрить план; наблюдать за реализацией;
    - обсудить со всеми заинтересованными лицами.
  5. *Разработка графика* — определение временных параметров цели и программ.
  6. *Составление бюджета* — определение и распределение ресурсов, требующихся для достижения цели.
  7. *Создание нормативов* — определение шкалы для измерения эффективных значений параметров работ по достижению целей:
    - определить объект измерения;
    - определить шкалу отсчета (выраженную в конкретных единицах), соответствующую значениям эффективных параметров работ.
  8. *Измерение параметров работ* — определение плановых и фактических параметров работ.
  9. *Выполнение корректирующих действий* — получение желаемых параметров работ по достижению целей.
  10. *Достижение цели* — оценка конечного результата.

Характерной особенностью вышеприведенного перечня основных положений целевого управления являются пункты 3, 7 и 8, связанные с количественным выражением целей и параметров соответствующих работ, ведущих к конечным целям. Именно здесь кроются огромные резервы и возможности целевого управления, делающие его, с одной стороны, более научным, с другой (и это главное) — более эффективным. Однако для реального осуществления этих пунктов нужна хорошо поставленная и методически отработанная функция контроля, в рамках которой обеспечивается необходимая и своевременная оценка состояния и перспектив развития работ при минимальных затратах времени и усилий. Однако для этого нужны нормативы. В литературе по целевому управлению даются необходимые пояснения по этому вопросу [16; 41; 51].

**Норматив** (в частности стандарт) — это "нечто", относительно чего производится отсчет. Не имея нормативов на параметры работ,

нельзя знать, будет ли достигнута цель. Без них нельзя сопоставить ценности работ, выполненных подчиненными, невозможно вознаграждать их по заслугам, обеспечив соответствующую мотивацию активного труда. Другими словами, норматив — это критерий для оценки параметров работ, что предполагает использование параметров, поддающихся количественной оценке. Для одних видов работ это достаточно простая задача, для других, особенно творческого характера, — более сложная. Порой здесь возможны только субъективные оценки, но и их можно выражать количественно.

При этом специалисты целевого управления утверждают, что наибольшую трудность представляет естественное сопротивление многих управляющих использовать "несовершенные" единицы измерения для оценки параметров работ. Однако поскольку "совершенных" единиц нет, необходимо примириться с "несовершенными" и соответственно разработать и внедрить нормативы, которые смогут удовлетворительно отвечать своему прямому назначению — служить показателями приемлемого уровня параметров работ.

Выбирая показатели для измерения, важно помнить, что основное назначение нормативов в процессе целевого управления — быть индикатором успешного хода работ. Иными словами, неудача в достижении определенного норматива — это не больше, чем "красный флаг", сигнализирующий о том, что процесс идет плохо и нужно предпринять определенные корректирующие действия.

*Измерения параметров работ* — это сопоставление планируемых и фактических параметров, средство наблюдения за развитием работ по достижению поставленной цели. Определив значение нормативов на параметры работ, можно сопоставить с ними достигнутые результаты.

Именно этот процесс в большей мере, чем другие работы по реализации функции контроля, обуславливает конечную эффективность контроля. Ибо он отвечает на вопрос: "как и откуда становятся известными нарушения хода работ?", обеспечивая желаемую эффективность контроля.

Действительно, основное назначение контроля состоит в том, чтобы привлечь внимание руководителя к любому отклонению в параметрах работы, которое может существенно сказаться на достижении целей. И хотя, как правило, управляющих больше заботят отклонения, препятствующие своевременному достижению целей, опережения плановых нормативов во многих случаях также могут иметь негативные последствия. Таким образом, цель любых контрольных измерений параметров работ состоит в том, чтобы выявить существенные отклонения от задания по срокам и объемам. А уже управляющие и другие ответственные лица должны внести необходимые коррективы в ход выполнения работ.

Дальнейшее развитие целевое управление (управление "по целям") получило в трудах ученых-специалистов менеджмента, объединяющих проблемы достижения целей и получения результатов на основе большего акцентирования деятельности работников на протекании реального процесса управления, на мотивации исполнителей и квалификации руководителей. В этом случае концепция целевого управления как бы "переливается" в концепцию управления "по результатам", состоящего из следующих этапов: определения результатов, исходящих из целей организации; ситуационного управления ради достижения этих результатов и контроля (наблюдения) за результатами.

Авторы этой практической философии управления объединили многие современные направления менеджмента — стратегическое управление, ситуационное управление, интегрированное развитие руководителя и организации, мотивированной деятельности работников и др. [51].

В качестве основных этапов процесса управления, к которым нужно, по мнению авторов концепции управления "по результатам", постоянно возвращаться с целью непрерывного совершенствования, являются планирование, осуществление планов и контроль.

При этом само *управление организацией* в рамках этой концепции *делится на две части: управление деятельностью всей организации и управление людьми, работающими в организации*. Такое разделение условно, но имеет особый смысл.

В практике управленческой работы замечено, что многие руководители недостаточно представляют себе управление людьми как неотъемлемую часть всего управления. Имеется в виду, что в работе руководителя нужно уделять большое внимание достижению людьми их личных целей, увязанных с целями всей организации.

Поэтому *самой большой сложностью в работе руководителя является органичное соединение целей, стоящих перед всей организацией, с индивидуальными целями сотрудников таким образом, чтобы достичь наивысших результатов*. Достичь такого соединения возможно на основе соответствующей индивидуальной и групповой оценки деятельности работников, параметры которой каким-то образом включали бы цели организации. Имея в виду, что "система оценки — это не какая-то дополнительная мера, а основное звено в управлении персоналом" [45, с. 304].

Общая картина управления "по результатам" согласно вышеназванному подразделению выглядит следующим образом [51, с. 23–24]:

1. *Управление деятельностью*, которое складывается из выявления целей, планирования деятельности, постановки производственных

задач, создания системы измерения параметров производимой работы и конечных результатов, контроля за выполнением заданий и достижением целей.

2. *Управление людьми*, к которому относятся целеориентация работников на конечные результаты, мотивация работников, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, обучение, информирование и т. д.

3. *Управление связями вне организации* исходя из ее целей с одновременным приспособлением последних к внешней среде.

4. *Дальнейшее совершенствование управления деятельностью организации и людьми, а также связями вне организации*. В частности, это совершенствование самой организации управления, улучшение планирования деятельности предприятия, исследование и развитие микроклимата в организации, а также постоянное совершенствование разделения труда на основе отслеживания уровня достижения целей через оценку результатов трудовой деятельности работников.

При этом реализуется философия менеджмента человеческих ресурсов, рассматривающая человеческий фактор как источник дохода, а "человеческий капитал" — как активы предприятия. Это связано с осознанием простора для деятельности каждого сотрудника, большей мотивацией и стимулированием к труду (чтобы каждый работник мог внести свой личный вклад в общее дело) [51, с. 222–223]. Нередко достичь такой ситуации становится возможным только при условии усиления оценки и контроля конечных результатов деятельности каждого работника при четком усвоении им уже на стадии планирования конечной цели своей деятельности (как части конечных целей организации). В то же время ослабляется внешний контроль промежуточных операций в рамках демократизации взаимоотношений "руководитель — подчиненные".

Следует отметить, что в концепции управления организацией "по целям и результатам" огромное внимание уделяется работе руководителя, который становится ключевой фигурой эффективного управления. Если руководитель не сумеет освоить целерезультатирующую философию управления организацией, последняя никогда не добьется устойчивых успехов.

## **В ы в о д ы**

Таким образом, исследование развития менеджмента в развитых странах Запада (в первую очередь США) на протяжении XX века, выполненное на основе анализа школ управленческой мысли, позволило выявить пять существенных тенденций в управлении любой

организацией, характерных для этих стран, но практически нереализованных в отечественной технократической системе управления:

- превалирующую роль человеческих ресурсов перед факторами материально-технического характера;
- исключительно прагматический характер менеджмента, его практическую направленность на решение конкретных проблем;
- универсализацию управления в организациях различного масштаба и профиля деятельности как социальных объектах;
- выдвижение профессионала-менеджера в ключевую фигуру высокоэффективного управления;
- формирование механизма высокоэффективного управления любой организацией "по целям и результатам".

Выявлены две характерные особенности перечисленных тенденций.

*Первая* особенность состоит в том, что все тенденции составляют содержательную сторону отличий управления организаций в развитых странах и странах бывшего социализма, в том числе в Украине. Если иметь в виду универсальный характер управления и сравнить системы управления (в том числе в самих органах управления), то различия в эффективности управления будут разительными. Дело в том, что нечеткость целей и соответственно размытость ответственности за их достижение являлись главными специфическими чертами управления в рамках так называемого социалистического способа производства, которые еще более усугубили ситуацию переходного периода, в котором мы сейчас находимся.

*Второй* характерной особенностью выявленных тенденций является их общая концентрация в русле формирования механизма высокоэффективного управления организацией различного масштаба и профиля деятельности "по целям и результатам". Данная концепция, вобрав в себя наработки практически всех школ управленческой мысли, получивших развитие в течение XX века, сегодня стала ведущей в стратегическом менеджменте. При этом следует отметить особое влияние в ней "новой", или количественной, школы и менеджмента человеческих ресурсов.

Именно неумение выразить цели количественной мерой и соответственно измерить результаты трудовой деятельности, отражающие уровень достижения целей (как следствия неразвитости отечественной количественной школы), во многом предопределило наше отставание в прагматической науке управления организацией как социальным объектом.

Универсальный характер механизма управления организацией "по целям и результатам" открывает широчайшие возможности его использования не только в различных отраслях материального про-

изводства (в рамках социально-экономического менеджмента), но и в таких сферах организации общества, как духовное производство и административно-государственное управление (территорией).

### **Вопросы для повторения**

1. Назовите два источника подлинного богатства любой страны.
2. Какова ведущая тенденция мирового менеджмента?
3. Назовите и объясните суть второй тенденции мирового менеджмента.
4. Что лежит в основе третьей тенденции мирового менеджмента?
5. Назовите социальные организации, относящиеся к системам "человек—человек" и "человек—машина".
6. Кто является ключевой фигурой высокоэффективного управления и почему выдвижение этой "фигуры" в качестве ключевой стало тенденцией мирового менеджмента?
7. Назовите две составляющие пятой тенденции мирового менеджмента.
8. Что значит управлять "по целям"?
9. Назовите основные "черты" управления "по целям".
10. Каковы отличия обычного управления от управления "по результатам"?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему в основу классификации тенденций мирового менеджмента положен принцип их противопоставления технократизму?
2. Может ли строгое управление по "целям и результатам" стать инструментом борьбы с бюрократизмом в бюджетных организациях?

## ***1.2. Особенности становления социально-экономического менеджмента в Украине***

Нельзя сказать, что социально-экономический менеджмент не получил в нашей стране какого-либо развития в связи с жесткой авторитарно-административной системой управления сферой материального производства. Однако практически весь накопленный опыт социального управления предприятиями (организациями) предстоит пересмотреть на данном этапе перехода к рыночной экономике в русле тех тенденций мирового менеджмента, исследованию которых

был посвящен предыдущий подраздел. Ибо окончательный успех проводимых преобразований будет во многом зависеть от той модели менеджмента, которая будет принята, и от тех принципиальных основ управления, которые будут заложены именно в переходный период на этапе становления отечественного менеджмента.

При этом следует иметь в виду, что менеджмент как общественное социальное явление базируется на определенной системе сложившихся производственных отношений и тех тысячелетиями складывающихся особенностях национального и духовного свойства, которые концентрируются в специфических представлениях и убеждениях людей, образе их мыслей и восприятия прогресса и регресса, добра и зла, хорошего и плохого\*.

Именно поэтому нам, очевидно, не подойдет модель американского менеджмента, в которой акцент делается на материальном успехе, решительности, склонности к риску, индивидуализме [61, с. 92]. Причину здесь следует искать, очевидно, в американском характере, для которого типичен романтический практицизм, где идеал — одинокий, сильный, изобретательный герой. Избрав себе конкретную цель, такой человек немедленно приступает к ее реализации, не потакая себе ни в чем до тех пор, пока не добьется цели.

Наверное, нам не совсем свойственна и японская модель менеджмента, базирующаяся на трудоголизме японцев, для которой характерен постоянный упор на активизацию коллектива и коллективных действий, формирование корпоративного духа, тесную увязку личной деятельности с деятельностью коллектива, ориентацию на постоянные новшества, определенную клановость в отношениях между управленческими работниками и др.

Пожалуй, нам вряд ли подойдет и модель западно-европейского менеджмента, характерной чертой которого является индивидуализм в определенных структурных рамках, в которых работает команда, возглавляемая лидером. При этом структурные, и особенно технологические, рамки (стандарты, инструкции, правила и др.) усваиваются на уровне ментальности и реализуются всеми работниками в их практической деятельности как обязательное условие достижения успеха.

В общем, становится уже общепризнанным тот факт, что менеджмент, будучи общемировым явлением, тем не менее обладает региональными и национальными особенностями. Поэтому в трудах отечественных ученых-управленцев явно прослеживается един-

---

\* Речь идет о ментальности (менталитете) населения. Понятие "ментальность" берет начало от лат. *mens* — ум, мышление, образ мыслей, душевный склад (*Современная западная философия: Словарь.* — М.: Политиздат, 1991. — С. 176).



ство взглядов на необходимость формирования собственной модели менеджмента. Последняя должна учитывать тенденции мирового менеджмента, но опираться при этом обязана на знание ментальности своего народа, в том числе сформированной в течение 75 лет под влиянием псевдокоммунистического тоталитарного режима.

Весьма отрадным выглядит то обстоятельство, что на страницах печати и в учебно-методической литературе уже появляются публикации о характерных особенностях нашей ментальности и их влиянии на становление отечественного менеджмента [12; 61].

В частности, Ф. Хмилем выполнен анализ ряда характерных особенностей, присущих населению Украины, а именно: демократизм взаимоотношений людей; отсутствие культа героя; коллективизм и взаимопомощь; патернализм; эрозия определенных общественных ценностей, произошедшая в период господства тоталитарного режима; привитая этим режимом привычка трудиться по принуждению и под надзором и т. д. (эти же особенности в той или иной мере присущи и другим народам бывшего СССР) [61, с. 93–94].

Поскольку *приведенные исследования* для целей становления отечественного менеджмента *носят, по сути, пионерный характер*, рассмотрим подробнее указанные особенности в интерпретации самого Ф. Хмиля.

*Демократизм взаимоотношений.* Для украинского народа испокон века был характерен демократизм взаимоотношений в политической и экономической областях деятельности. Племенной уклад древнеукраинского населения зиждился на избрании племенных вождей, и лишь позднее, со времен князя Олега, власть становится наследственной. Со временем эта особенность ярко проявилась в существовании уникального демократического устройства Войска Запорожского. Эта традиция существовала до начала XX века (она проявилась, в частности, в избирании сельских старост-войтов и членов городских органов самоуправления).

Итак, украинцы склонны к признанию харизматических личностей. Эта особенность проявляется даже в лингвистической сфере. Если, например, в русском языке для определения роли руководителя, возглавляющего какой-то коллегиальный орган, употребляется слово "председатель" (тот, кто сидит впереди или выше других), то в украинском — это "голова" (тот, кто осуществляет коллективный разум).

Для украинцев характерно также отсутствие культа героя. Мы помним выдающихся людей исторического прошлого Украины от князей Кия, Щека, Хорива до наших дней, чтим их память и добрые поступки, но поклонения им, обожествления героев, как это свойственно некоторым другим народам, у нас нет.

Поэтому *отечественный менеджмент должен исходить из того, что значительных успехов может достигнуть такой руководитель, который опирается на силу коллектива, является выразителем его устремлений, будет работать внутри коллектива, а не господствовать над ним.*

*Коллективизм и взаимопомощь* — также определяющие черты украинцев. Для любого человека эгоистические интересы первичны по отношению к общественным. Однако образ жизни украинцев в историческом плане объективно заставлял индивида подчинять собственные интересы коллективным, иначе само его существование было бы невозможно. Это проявлялось при защите от вражеских нападений, в выполнении общественных работ и т. д. Даже в наши дни в наших селах существует специфическая для Украины *толока*, т. е. общая бесплатная помощь члену общества.

Справедливости ради следует отметить, что в общественное сознание долгое время вдалбливали мысль о каком-то особом "хуторянском" менталитете украинцев, об особенной хитрости, упрямстве, индивидуализме "хохлов", о неполноценности нации в целом по сравнению с другими. Конечно, за десятилетия такого вдалбливания подобное внушение не могло не закрепиться у части общества, и сегодня менеджер может столкнуться с этим. В противовес "индивидуализму" украинцев восхвалялась российская община с ее круговой порукой как свидетельство коллективизма россиян. Однако, согласимся, что принцип круговой поруки, мягко говоря, несколько далек от истинного коллективизма.

Чувство коллективизма было значительно деформировано при господстве тоталитарного коммунистического режима, когда коллективы работающих создавались механически и даже принудительно (например, коллективы колхозов, к которым беспаспортные сельские жители прикреплялись уже по факту своего деревенского происхождения).

Отсутствие органического единства между членами коллективов ощущали бывшие руководители СССР и пытались каким-то образом изменить положение. Так, при М. С. Горбачеве была предпринята попытка повысить роль коллективов (в рамках развития бригадного и коллективного подряда), прибегнуть к выборности руководителей и др. Однако общая бюрократизация общества не позволила полностью использовать все преимущества коллективного управления.

Следовательно, *создание отечественного менеджмента должно иметь своей целью возрождение истинного коллективизма во взаимоотношениях исполнителей и руководителей на производстве.*

*Патернализм.* Эта черта для украинцев не исконная, а приобретенная. Она формировалась всем укладом царской России, а затем и СССР. В России на протяжении всей ее истории практиковался культ "батюшки-царя", его фаворитов, губернаторов и т. д. Народ верил, что далекие начальники — разумные, добрые, честные, справедливые. Они просто не знают, что с людьми поступают плохо, но вот когда придут — разберутся и все переменят к лучшему.

В годы существования Советского Союза **патернализм\*** господствовал на всех уровнях управления государством. Доныне ходит легенда, будто бы И. Сталин не знал о том, что творилось в стране, а если бы знал, то безобразий не было бы. Смелые надежды в свое время люди возлагали на приход к власти Н. Хрущева, Л. Брежнева, М. Горбачева, а затем и Б. Ельцина. Подобным образом оценивалась и роль высшего руководства организаций и предприятий.

Формируя украинский менеджмент, необходимо учитывать и этот фактор. *Пока люди не осознают своей коллективной силы, они будут возлагать свои надежды на приход новых руководителей. Следовательно, подбор последних должен быть чрезвычайно придирчивым, а оценка их деятельности какое-то время будет опираться на формальный авторитет должности.*

*Эрозия общественных ценностей.* В течение долгих лет в нашей стране постепенно нивелировались ценности, на которых основаны демократические начала общества и которые цементируют существование людей в обществе. Прежний коммунистический режим посягнул на свободу совести, постулируя, что его партия, которая действует, как считалось, во имя интересов рабочих и крестьян, пользуется наивысшим авторитетом и поэтому заслуживает безусловной лояльности. Это значительно сузило нравственный горизонт многих людей, попавших в плен коммунистической идеологии. Власть имущим не удалось полностью деформировать совесть общества, но в этом направлении дело зашло очень далеко. Множество людей было готово слепо, по зову квазисоциалистической совести служить власти.

Следовательно, *в процессе формирования менеджмента в Украине большую роль должен играть идейно-воспитательный момент, т. е. возвращение украинского народа к общечеловеческим ценностям: свободе совести, свободе высказываний и мнений, активной общественной позиции и т. п.*

---

\* От лат. "paternus" — отцовский, *pater* — отец. Наиболее широко развит в Японии, где "заводским корпоративизмом" охвачено более 60 % всех наемных работников (БСЭ. — 1975. — Т. 19. — С. 275).

*Привычка работать по принуждению и под надзором.* Еще не стерся из памяти коммунистический лозунг: "Каждый рабочий — хозяин своего предприятия". Однако в действительности рабочий или крестьянин никогда не чувствовал себя хозяином, ибо трудился под надзором и контролем начальников, партийных, профсоюзных и репрессивных органов. Ощущая давление и надзор, работник искал возможности избежать их. Отсюда плутовство, лицемерие, имитация работы, кражи и пр. К слову, развитию хозяйского отношения работников к своему предприятию (особенно в государственном секторе экономики) никоим образом не способствуют процессы "прихватазации", которые происходят в народном хозяйстве Украины в последние годы.

*Переход к рынку требует создания такой системы управления, при которой работнику объективно было бы невыгодным пассивное участие в производстве.* Однако какое-то время менеджер должен учитывать вышеназванное обстоятельство, постепенно формируя личность сознательного, активного работника.

Рассмотренные предпосылки формирования отечественного менеджмента характерны также для других народов постсоциалистических государств и должны учитываться менеджерами-практиками при выборе способов и методов, форм и структур для эффективной управленческой деятельности.

Как видим, Ф. Хмиль, проанализировав основные особенности нашей ментальности, самым непосредственным образом указал на важность их учета при становлении отечественного менеджмента. И хотя не всегда его доказательства выглядят убедительными, а отдельные выводы кажутся глубокими\*, тем не менее трудно переоценить правильность его позиции с точки зрения необходимости "наложения" характерных черт нашей ментальности на общеизвестные модели мирового менеджмента в рамках выявленных тенденций его развития.

В значительной степени вышеизложенные результаты исследований подтверждаются исследованиями ментальности трудовых отношений, проводимыми группой ученых, возглавляемой автором, в течение 1996–1997 гг. в системе повышения квалификации работников различных отраслей народного хозяйства. В частности, *методом экспертных опросов были выявлены следующие черты ментально-*

---

\* Эрозия общественных ценностей привела к снижению уровня нравственного развития существенной части населения (главным признаком нравственности является, как известно, уважение человека человеком, обуславливающее его доброту, стремление помочь другому и т. д., но никак не стремление разбогатеть за счет обнищания других, к чему приводит массовая спекуляция готовой продукцией и деньгами).

*сти трудовых отношений\**, присущие типичному отечественному работнику (руководителю, специалисту, рабочему) и отличающие его от типичного работника, скажем, в США, Японии, Германии и других развитых странах:

- безответственность;
- стремление "без труда достать рыбку из пруда";
- отсутствие стремления ценить или экономить рабочее время (обусловившее слабость исполнительской дисциплины);
- пренебрежительное отношение к исполнению инструкций, стандартов, правил, законов (отсутствие "законопослушания");
- неуважение к деятельности других работников, стремление следовать своим интересам и игнорировать чужие;
- несамостоятельность, надежда на то, что кто-то придет и наведет везде порядок;
- инертность, безынициативность на рабочем месте;
- пренебрежительное отношение к окружающей среде, своему здоровью и др.;
- стремление работать в коллективе, а не индивидуально.

По всей вероятности, практически все вышеназванные черты ментальности трудовых отношений являются приобретенными в течение более чем 70-летнего господства тоталитарной административной системы управления, создавшей условия для их формирования.

Нетрудно убедиться в том, что выявленные Ф. Хмилем характерные особенности, присущие населению Украины, нашли свое воплощение и в ментальности трудовых отношений.

Например, произошедшая у нас эрозия общественных ценностей привела к снижению уровня нравственного развития наиболее активной части населения, что выразилось в безответственности, неуважении к деятельности других людей, стремлении следовать своим интересам и игнорировать чужие, пренебрежительном отношении к окружающей среде, отсутствии "законопослушания" и др.

Названный патернализм вселил в массы надежду на то, что "кто-то придет и наведет порядок", а не сам человек способен и должен многое сделать на своем рабочем месте (особенно руководящем).

Привычка работать по принуждению и под надзором привела к инертности, безынициативности, отсутствию стремления ценить или экономить рабочее время, слабой исполнительской дисциплине и др.

---

\* Это вовсе не означает, что все работники обладают этими чертами или приобрели их навечно — речь идет лишь о достаточно частом их проявлении в реальной трудовой деятельности.

Присущие нам коллективизм и взаимопомощь нашли отражение в стремлении людей работать в коллективе, а не индивидуально\*.

В общем, особенности нашей ментальности ни в коем случае нельзя игнорировать при формировании модели украинского менеджмента. Необходимо уже в начальной стадии переходного периода завершить создание собственной системы стратегического менеджмента, способной изменить на протяжении остальных стадий этого периода ментальность трудовых отношений в нашей стране.

При формировании собственной модели менеджмента в Украине в то же время нельзя игнорировать тенденции мирового менеджмента, в первую очередь те, которые обозначены как приоритет человеческого фактора, исключительная роль руководителя-менеджера, управление организацией "по целям и результатам".

Например, превалирующая роль человеческих ресурсов перед факторами финансового и материально-технического характера должна, наконец, отразиться в самой концепции реформирования экономики. Ведь до настоящего времени технократизм в управлении не сдает своих позиций, в связи с чем в правительственных кругах до сих пор нет понимания коренных причин как "гибели" так называемого социалистического способа производства, так и нашей неспособности найти кардинальный выход из того тупика, в какой мы попали (через проведение политики, игнорирующей именно превалирующую роль "человеческого капитала").

Неумение по большому счету организовать труд всех без исключения работников в каждой отдельной ячейке и обществе в целом — это и есть коренная причина наших неудач вчера и сегодня. В то же время именно *организация труда или организация деятельности является главным предметом науки и практики мирового менеджмента*, носящего исключительно прагматический характер и практическую направленность на решение конкретных проблем.

К сожалению, отечественная управленческая наука не "страдала" прагматизмом. Характерной чертой ее был и есть всепоглощающий схематизм, не подкрепленный ни научно обоснованной концепцией управленческой деятельности, ни соответствующим конкретным инструментарием организации труда в каждом социальном объекте и их взаимодействующей совокупности.

Более того, в отечественной управленческой науке не нашли отражения универсальные подходы к управлению организациями различного масштаба и профиля деятельности (предприятий, больниц,

---

\* Не с этим ли (в том числе) связаны слишком медленное развитие фермерства в Украине и слабые надежды на то, что именно отечественный фермер "подымет" наш малоэффективный аграрный сектор?

школ, учреждений и т. д.) как социальными системами (объектами), состоящими из одних и тех же элементов и звеньев — индивидов и групп или подразделений. Следовательно, такие принципы социального управления как целеполагание, обратная связь по результатам деятельности, целеориентированная мотивация работников не стали основополагающими при разработке стратегического управления организациями.

К последним (организациям) никогда не относили такие социальные объекты, как сам аппарат управления — то ли в тресте и объединении, то ли в министерстве или Госплане, то ли в Совете Министров или партийных комитетах. Аналогичная ситуация складывается и сегодня — ни президентские структуры, ни правительство, ни профессиональный парламент, ни аппарат министерств и Государственных комитетов не склонны рассматривать себя в качестве социальных объектов, управление которыми должно осуществляться в соответствии с вышеуказанными принципами в рамках стратегического менеджмента.

Среди выявленных тенденций мирового менеджмента существенное место занимает тенденция выдвижения профессионала-менеджера в ключевую фигуру высокоэффективного управления, самым непосредственным образом обеспечивающего достижение целей организации путем соответствующей организации производства на основе рациональной деятельности людей (использующих адекватную технику и технологии).

Причем тенденция эта настолько сильна, что представители западного менеджмента невольно применяют данный фактор при анализе ситуации в экономике Украины. В частности, представитель фонда Карнеги профессор А. Ослунд утверждает, что сегодня в Украине производственные достижения практически не зависят ни от отрасли, ни от размера предприятий — "решающую роль играют менеджер, его способности и воля" [46, с. 7].

Например, он делит всех наших директоров-менеджеров на три группы, самую малую из которых представляют руководители, которые понимают, что именно нужно перестроить и четко действуют в этом направлении. Ко второй — принадлежат довольно способные, но не желающие ничего менять люди. И, наконец, в третью группу входят совсем беспомощные руководители.

Профессор А. Ослунд замечает, что "инертность многих менеджеров объясняется их прямой заинтересованностью в прикарманивании средств как руководимых ими предприятий, так и государства". При этом он приходит к выводу, что "от менеджеров не только корпоративных, но и некомпетентных, надо избавляться как можно быстрее".

Что же касается способных менеджеров, но не желающих ничего менять, то их нужно убедить в необходимости проведения эффективной политики реструктуризации. Самый лучший метод — дать им понять, что на субсидии рассчитывать нечего, но честно заработанная прибыль останется предприятию и не подвергнется высоким произвольным налогам. При этом одним из рецептов улучшения работы предприятий А. Ослунд считает обязательным условие, при котором "должны быть в первую очередь четко определены сферы ответственности внутри предприятия".

Работа профессора А. Ослунда очевидна. Однако отечественный руководитель в массе своей еще не стал менеджером как по своим генетическим способностям, так и знаниям стратегического и тактического менеджмента.

В этом отношении еще предстоит вести огромную работу по подбору и отбору руководителей\*, обучению их как методам формирования целостной системы управления организацией (*стратегический менеджмент*), так и методам взаимоотношений с подчиненными, самосовершенствования, создания деловой атмосферы в коллективах и т. д. (*тактический менеджмент*).

Характерно, что недооценка фактора профессионала-менеджера происходит на самых высших инстанциях отечественной системы государственного управления. Там до сих пор не пришли к выводу, что при управлении коллективными хозяйствами, например, в аграрном секторе экономики роль этого фактора не просто велика, а чрезвычайна.

В менеджменте развитых стран эта роль во многом связывается с умением руководителя-менеджера сформировать (в рамках стратегического менеджмента) механизм управления организацией "по целям и результатам". Из всех тенденций мирового менеджмента такое управление занимает особое место, концентрирующее в себе все другие вышеобозначенные тенденции и "школы" управленческой мысли.

Насколько вообще важна эта тенденция можно убедиться на примере так называемого социалистического способа производства и коммунистической системы государственного управления, свидетелями которой мы были еще совсем недавно. Речь идет о *доказательстве важности целевого управления методом от обратного*, т. е. к чему приводит размытость целей и соответственно слабая отслеживаемость результатов всякого рода деятельности.

---

\* Учитывая нашу ментальность, это нужно делать особенно тщательно, на что указывает и Ф. Хмиль [61].



Например, в *сфере социально-политического менеджмента* перед всеми органами административно-государственного и политического управления стояла глобальная цель — повышение благосостояния народа и рост его культурного уровня. Декларируемая цель таковой и осталась, без реального ее воплощения в механизм управления райкомов, райсоветов и райисполкомов, горсоветов и горисполкомов, областных советов и облисполкомов и т. д.

Уровень достижения цели как результата деятельности этих органов систематически не отслеживался исходя из показателей повышения или снижения степени удовлетворенности потребностей людей по различным направлениям уровня жизни населения. Отсюда обратная связь осуществлялась лишь через жалобы населения непосредственно в органы власти или претензии, высказанные депутатам местных Советов. При этом реакция на полученные жалобы строго не контролировалась, в связи с чем никто не нес ответственности за удовлетворение претензий по существу.

В *сфере социально-культурного менеджмента* (управления духовным производством) глобальная цель — формирование гармонично развитой личности — осталась на уровне деклараций. Ни детские сады, ни школы, ни ПТУ и техникумы, ни вузы не оценивались по результатам деятельности, связанным с формированием помимо образованной еще и творческой, нравственной, физически здоровой личности. Ни органы образования на районном и областном уровнях, ни аппарат Министерства образования не несли ответственности за уровень гармоничного развития подрастающего поколения. Речь шла в основном о повышении уровня общих и профессиональных знаний. Однако даже достижение этой цели не было связано с конечными результатами деятельности педагогических (преподавательских) коллективов и каких-либо органов управления образованием, за которые бы кто-то нес какую-либо ответственность: социальную, моральную или экономическую.

Аналогичная ситуация складывалась и в *сфере социально-экономического менеджмента* (управления материальным производством), когда практически ни один отраслевой орган государственного управления — аппарат министерства — не имел четко выраженной цели по удовлетворению потребностей общества в том виде продукции, который предприятия отрасли производили. Речь могла идти только о плановом количестве изготовленной продукции нужного качества (последнее никогда не достигалось) без учета ее потребительских свойств с позиций стоимости.

Общая система "однобоких" целей естественным образом внедрялась в механизм управления предприятий, от руководителей кото-

рых самым строгим образом требовали количество и номенклатуру изделий. В результате ни по качеству, ни по стоимости отечественная продукция не была конкурентоспособной с продукцией западных стран.

В русле такой целевой "политики" руководители предприятий не были поставлены в рамки обязательного поиска высокоэффективного противозатратного механизма управления людьми (персоналом), движущую пружину которого составляла бы целеориентированная мотивация активного труда каждого работника. Мы не нашли инструмента распределения материального вознаграждения по результатам труда в рамках коллективных форм его организации, в связи с чем пресловутая уравниловка так и осталась могучей преградой на пути активного труда работников.

Последствия такого управления очевидны, поскольку именно отсутствие четкой ориентации всех звеньев и элементов управления на конечные цели деятельности, уровень достижения которых отслеживался бы через измерение полученных результатов, во многом обусловило ту ментальность трудовых отношений, о которой говорилось выше.

Действительно, и безответственность, и стремление "без труда выловить рыбку из пруда", и отсутствие стремления экономить рабочее время при выполнении работником своих функций, и инертность, и безынициативность в работе являются безусловным плодом размытости целей и неявной ответственности за их достижение в организациях как социальных объектах различного масштаба и профиля деятельности.

Нельзя забывать, что именно размытость целей и видимость результатов в работе аппаратов управления, органов власти, различных учреждений и заведений являются питательной средой для функционирования той самой забюрократизированной системы управления, которая всегда отличала наше прошлое общество и продолжает отличать сегодня нашу формирующуюся систему управления экономикой и обществом.

## **В ы в о д ы**

Проведенные исследования тенденций мирового менеджмента и особенностей становления социально-экономического менеджмента в Украине с учетом ментальности населения и трудовых отношений позволяют более четко наметить ориентиры формирования украинской модели менеджмента, вероятно, характерной и для других стран бывшего СССР.

Очевидно, что в центре этой модели должен стоять человек как личность и главная производительная сила общества. Но этот человек сегодня недостаточно самостоятелен и ответственен, законопослушен и нравственен в трудовых отношениях, активен и инициативен, экономен в затратах рабочего времени и подготовлен к индивидуальной деятельности.

Основу стратегического менеджмента должен составлять механизм управления организацией (социальным объектом) "по целям и результатам", реализующий основополагающие принципы социального управления: целеполагание; обратную связь по результатам деятельности; целеориентированную мотивацию активного труда работников.

Исключительную роль в менеджменте должен играть сам руководитель-менеджер, по своим генетическим способностям и знанию стратегического менеджмента пригодный к руководящей работе, к тому же изучивший тактический менеджмент (как совокупность методов, приемов, способов воздействия на индивид и коллектив).

Что же касается содержательного наполнения самого стратегического менеджмента, то он призван сформировать высокоэффективный механизм управления любой организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности. Этот механизм должен отличаться своей жесткостью и демократичностью одновременно, как минимум, в переходном периоде.

Жесткость необходима, чтобы изменить ментальность трудовых отношений и повернуть их в цивилизованное русло за обозримый промежуток времени. Демократичность же должна исходить из демократичной сущности "нашего" человека и строгой необходимости способствовать раскрытию до сих пор закрепощенного творческого потенциала основной массы работников.

### Вопросы для повторения

1. Назовите основные черты американской, западноевропейской и японской моделей менеджмента.
2. Перечислите характерные особенности ментальности, присущие населению Украины, по результатам исследования Ф. Хмиля.
3. Раскройте содержание характерных черт ментальности населения Украины.
4. Назовите основные черты ментальности трудовых отношений, присущие типичному отечественному работнику.
5. Раскройте связь между особенностями ментальности населения Украины и ментальности трудовых отношений отечественных работников.

6. Какие характерные особенности необходимы отечественным менеджерам-руководителям предприятий в переходный период?
7. Каковы пути исправления ситуации с отечественными менеджерами на этапе реструктуризации предприятий?
8. Что является питательной средой для развития и процветания бюрократизма?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы особенности стратегического менеджмента в украинской модели менеджмента?
2. Будут ли отличаться основные положения тактического менеджмента в Украине от западноевропейской модели менеджмента?

### ***1.3. Формирование отечественного механизма целевого управления организацией в переходный период***

Нынешний переходный период от централизованно-плановой экономики к рыночной характеризуется огромным количеством "лежачих" и "полулежачих" предприятий, не нашедших свою "нишу" на рынке потребителей по следующим основным причинам: отсутствие потребителя (чаще всего это касается предприятий ВПК); высокая стоимость продукции при низкой покупательной способности населения; низкое качество продукции, делающее ее неконкурентоспособной.

В частности, при подведении итогов социально-экономического положения в Украине за 1996 — начало 1997 г. *пресс-службой Кабинета Министров Украины отмечалось, что "главной проблемой отечественного товаропроизводителя по-прежнему остается низкий уровень реализации продукции через высокую ее себестоимость, низкое качество и неконкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках"* [53].

В подобной ситуации формирование механизма целевого управления организацией (в первую очередь, отечественным предприятием) носит своеобразный характер, несколько отличный от ситуации нормального функционирования экономики.

Как известно, *управление предприятием можно с определенной долей условности разделить на два вида: управление деятельностью всей организации с учетом взаимодействия с внешней средой; управление людьми (персоналом), работающими в организации.*

В условиях перехода к рыночной экономике проблема поиска потребителя носит первостепенное значение для большой массы предприятий, что связано с безусловным предпочтением первого вида управления предприятием. Однако и в этой ситуации исключительную роль играют организация и эффективная деятельность людей, работающих на предприятии, но главным образом — в сфере маркетинговых исследований.

Иными словами, на стадии реструктуризации предприятий (когда идет поиск новых целей, "своих" потребителей и поставщиков, осуществляется адаптация к изменяющимся направлениям кредитно-финансовой и налоговой политики, а также другим взаимодействиям с внешней средой) наиболее актуальным становится первый вышеупомянутый вид управления.

В этом случае предстоит найти пути хотя бы первоначального подъема "лежачих" предприятий, применяя и уже известные на Западе и проверенные практикой рычаги, и используя творческий потенциал "человеческого капитала".

К таким "рычагам" можно отнести замену многих прежних и очень тщательный подбор новых руководителей, самое тщательное обучение их стратегическому и тактическому менеджменту и, наконец, привлечение внешних инвестиций. Сюда же относятся рецепты, давно выработанные на Западе, связанные с возложением плеча на управляемого предприятия, высказанные А. Ослундом в своей статье: "Во-первых, необходимо сократить текущие финансовые расходы. Во-вторых, надо развивать сеть сбыта. В-третьих, должны быть четко определены сферы ответственности внутри предприятий. В-четвертых, должны быть сокращены затраты. Поскольку большинство советских предприятий управлялось неэкономично и зарплаты невелики, эту операцию осуществить легко" [46].

Кроме того, отдельные предприятия можно "подымать", скажем, по частям, в том числе используя для этого "свежие" головы тех дипломников из различных государственных и негосударственных вузов, чьей специальностью будет маркетинг, менеджмент, экономика.

Огромную помощь здесь могут оказать эффективная финансовая и налоговая политика, а также рациональные действия местных органов власти, которые, с одной стороны, ограничивали бы деятельность торгово-посреднических структур, с другой — предоставляли им возможность работать на выгодных условиях в маркетинговых службах предприятий. Органы местной власти могут также оказать существенную помощь в организации территориальных клубов директоров, где процесс обучения руководителей менеджменту носил бы более прагматический характер, чем это сегодня делается в вузах, институтах повышения квалификации и других центрах обучения менеджменту.

Таким образом, на этапе реструктуризации предприятий проблема формирования нового высокоэффективного механизма управления людьми, работающими на предприятии (второй вид управления организацией), отодвигается как бы на второй план. Поэтому не удивительно, что понимание ключевого характера именно второго вида управления для становления высокоэффективной экономики еще не вошло в сознание основной массы руководящих работников и власть имущих. Ставка по-прежнему делается главным образом на привлечение внешних инвестиций и новые технологии, которые, по их мнению, "заставят" работать человеческий капитал. При этом сам факт "проедания" любых инвестиций как бы не замечается.

Очевидно, по мере деактуализации первого вида управления организацией на этапе стабилизации экономики проблема управления людьми будет становиться все более насущной. Причина заключается в том, что в конечном счете конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства решает высокопроизводительный, высококачественный труд работников всех категорий. Организовать же такой труд до последнего времени мы так и не сумели. Очевидно, в рамках стратегического менеджмента, в частности, управления организацией "по целям и результатам", предстоит кардинальным образом решить эту проблему уже в ближайшем будущем. Но для этого следует отыскать именно тот инструмент, который позволит соединить в единый неразрывный узел цели и результаты, чтобы на практике реализовать мощную целеориентированную мотивацию активного труда персонала — руководителей, специалистов, рабочих.

Таким инструментом является оценка трудовой деятельности, которая, по мнению западных ученых и практиков, является "не какой-то дополнительной мерой, а основным звеном в управлении персоналом" [45, с. 304]. К сожалению, все разработанные и примененные в советское время системы оценки (начиная с Саратовской системы бездефектного труда, Львовской системы и заканчивая КТУ, КТВ и др.) не получили значительного распространения и не дали предполагаемого эффекта не только по причине забюрократизированной системы управления экономикой, но и собственного несовершенства.

Одно из главных несовершенств всех систем оценки сводилось к отсутствию строгой увязки параметров оценки трудовой деятельности с целями всей организации и налаженной системой отслеживания уровня достижения целей как конечных результатов деятельности групп и индивидов. Кроме того, практически всем системам были присущи следующие недостатки:

- оценка не была достаточно демократичной, чтобы признаваться самими оцениваемыми как объективная;
- параметры оценки формировались, как правило, кем-то извне (чаще начальником как "верховным судьей");
- отсутствовал внутренний механизм самоконтроля, в связи с чем система оценки работала лишь в условиях непрерывного контроля со стороны администрации (любое ослабление последнего приводило к сбоям);
- система оценки не была направлена на постоянный самоанализ работниками полезности своих действий в рамках групповой организации труда, что обусловлено в том числе недостаточной сравнимостью (сопоставимостью) параметров оценки работников различной квалификации и рода деятельности.

Кроме того, ни одна из тогда разработанных и апробированных на практике систем оценки не смогла "поднять" основные пласты мотивации, создавая условия для непрерывного (а не спонтанного) самосовершенствования каждого работника. Иными словами, они не смогли зацепить за "живое" отечественного участника производственного процесса таким образом, чтобы он сам стремился как можно лучше реализовать себя в трудовой деятельности в рамках достижения группового успеха, принципиально увязанного с целями и результатами деятельности всей организации.

В конечном счете, эти системы оценки персонала сумели активизировать работников лишь на какой-то период — затем наступал спад, и практически все возвращалось на свои места. Особенно наглядно это видно на системе оценки персонала в рамках коллективного подряда, получившего в нашей стране широкое распространение с середины 80-х годов, в первую очередь в строительной отрасли. Коллективный подряд (когда система оценки персонала осуществлялась сначала по результатам коллективного труда, а затем — индивидуального в соответствии с КТУ или КТВ) действительно давал "взрывной" эффект только за счет лучшей организации (мотивации) труда при той же технике и технологии производства работ. Затем полученные результаты постепенно снижались по мере продолжения работы в условиях коллективного подряда.

Анализ сложившейся ситуации в практике использования оценки в условиях коллективного подряда позволил установить *конкретные* (и глобальную) *причины невыполнения этой прогрессивной системой организации труда поставленных целей* — увеличить объемы и качество работ с уменьшением стоимости единицы продукции за счет активного, заинтересованного труда работников.

*Первая* из них свелась к тому, что, не увязав деятельность работников аппарата управлений самих организаций, а также вышестоящих инстанций с целями низовых звеньев и конечными результатами деятельности бригад и цехов, не сумели обеспечить в полной мере коллективный подряд ни материально-техническими ресурсами, ни соответствующей планово-нормативной документацией.

*Вторая* — это необъективность самого распределительного инструмента (коэффициента трудового участия — КТУ или коэффициента трудового вклада — КТВ), мало замечаемая в начальный период, потом, по мере дальнейшего его использования, сказывалась все сильнее. По этой причине (в том числе) не удалось в достаточной степени реализовать такие мощные мотивационные пласты, какими являются распределение по труду, коллективизм и взаимопомощь в органической увязке с состязательностью — соперничеством.

*Глобальной же причиной* неудачных попыток наладить механизм активного целеориентированного труда в сфере материального производства в советское время можно считать забюрократизированность всей системы управления этой сферой, связанной с размытостью целей и соответственно неявной ответственностью за их достижение на всех этажах пирамиды власти и управления.

В рамках строгой административно-директивной системы управления размытость целей приводила к руководству предприятиями без отработанной обратной связи, т. е. без четкой, строго увязанной с целями ответственности за результаты своей деятельности. Поэтому и подбор руководящих кадров в аппаратах управления, и отбор руководителей-менеджеров предприятий по деловым и нравственным качествам, и проблемы мотивации всех без исключения категорий работников не рассматривались в массовом плане исключительно важными средствами повышения эффективности так называемого социалистического способа производства. Забюрократизированной оказалась и академическая общественная наука, которая не вышла на прагматизм исследовательской деятельности и не дала практике механизм увязки целей и результатов в конкретной деятельности работников всех этажей пирамиды управления материальным производством.

В нынешний переходный период осуществляется приватизация собственности в рамках массового разгосударствления, что, однако, абсолютно не снимает с повестки дня проблему целевого управления персоналом организаций (как социальными объектами различного масштаба и профиля деятельности).



Независимо от форм собственности *организациям предстоит решить две группы задач*: первая заключается в выявлении и установлении целей деятельности всей организации и путей их обеспечения в условиях взаимодействия с внешней средой (предстоит установить "что" делать и "какими" финансовыми и материальными ресурсами это делать), *вторая* — в формировании высокоэффективного механизма управления людьми, обеспечивающего достижение целей (предстоит установить "как" делать, чтобы достичь целей).

При этом следует заметить, что использование внутреннего механизма целеориентированной активизации персонала на государственных предприятиях может и их сделать высокоэффективными, ни в чем не уступающими частным (акционерным). Правда, при выполнении одного обязательного условия: и первый руководитель предприятия, и руководящие инстанции в пирамиде управления должны быть четко ориентированы в своей деятельности (т. е. заинтересованы и ответственны) на конечные результаты всей организации через четкое выявление влияния их работы на эти результаты.

Итак, краеугольным камнем формирования механизма целевого управления организацией через целевое управление персоналом является разработка оценки результатов труда всех без исключения категорий работников. Именно этой оценке на данном этапе и предстоит уделить особое внимание, в том числе в части увязки целей организации и уровня их достижения каждой группой (подразделением, звеном) и отдельным работником, используя нестандартные подходы к формированию ее параметров, включая специфический опыт развитых стран.

### Социальная философия управления качеством

Впечатляющие успехи Японии в повышении качества продукции и уровня производительности труда заставляют обратить внимание на *два аспекта социальной философии управления производством*, получивших широкое распространение в этой стране. *Первый аспект* виден из следующего тезиса:

*"Многие иностранцы, посещая японскую фирму, удивляются, как там, используя ту же технологию, то же оборудование и то же сырье, что в Европе и в США, добиваются более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество делают не станки, а люди"* [20, с. 20].

Именно акцент на людей как главную производительную силу и источник эффективного функционирования предприятий, фирм,

организаций различного вида и характерен для западного и японского менеджмента в рамках глубокого развития школ человеческих отношений, что особенно заметно на примере японской системы управления качеством.

**Второй аспект** социальной философии управления производством и качеством продукции четко просматривается при восприятии самого процесса изготовления товара (готовой продукции) не как технократической цепочки движения полуфабрикатов внутри предприятий, а как цепочки исключительно социальной, в которой людям принадлежит приоритетная роль.

Речь идет о том, что предметы труда от начальной до конечной стадии их изготовления нужно представлять не как движущиеся от станка к станку, от поста к посту, от участка к участку или от отдела к отделу, а как передающиеся от исполнителя к исполнителю, от производителя к промежуточному потребителю. *При этом каждый последующий исполнитель рассматривается в качестве потребителя результатов труда предыдущего.*

В такой социальной цепочке каждый работник в отдельности и каждая социальная группа, принимая от предшественников результаты их труда (полуфабрикаты как части готовой продукции), осуществляют свою операцию и передают уже "обогащенный" полуфабрикат следующему участнику процесса по технологической цепочке.

При таком взгляде на технологический процесс приходит действительное понимание того, что качество конечной продукции — товара — зависит от того, как люди задумали этот товар, спроектировали и осуществили проект на практике. Это значит, что качество конечной продукции зависит от качества труда людей на всех этих стадиях, на каждом рабочем месте.

Данный аспект социальной философии производства и качества продукции получил особое развитие в Японии, где культ потребителя проник так глубоко, как нигде. В частности, "на многих предприятиях Японии персонал низшего звена и рабочих призывают к тому, чтобы исполнитель каждой операции рассматривал исполнителя последующей операции как своего потребителя и поэтому выполнял бы свою часть производственного процесса особенно тщательно" [20, с.14].

***Именно осуществление принципа социального контроля последующего звена над результатами труда предыдущего позволил японским фирмам во многом достичь высшего уровня качества по различным видам продукции, став в этом плане мировым лидером.***

В разработанной и представленной далее методике квалиметрической оценки труда этот принцип реализован даже более полно, чем в самой Японии, учитывая необходимость изменения ментальности отечественного работника.

### Рабочее время и оценка труда

Как известно, высшей производительности труда достигает тот работник, та организация и тот способ производства, которые в конечном счете лучше используют рабочее время.

Время является уникальной категорией, единственным в своем роде ресурсом, специфическая особенность которого заключается в его абсолютной нехранимости. Поэтому закон экономии времени приобретает чрезвычайно важное общественное значение, становясь законом всех законов, в соответствии с которым и должен строиться (наряду с другими) механизм управления экономикой через соответствующий механизм управления людьми ("человеческим капиталом"). Передовые страны Запада, Япония и другие потому и достигли высшей по сравнению с централизованно-плановой экономикой СССР производительности труда, что сумели "встроить" закон экономии времени в социальный механизм управления производством.

Огромная заслуга в этом принадлежит "отцу" научного менеджмента Ф. Тейлору, сумевшему увязать трудовое поведение работников с рациональными затратами рабочего времени. Ему удалось заинтересовать работников экономить время через систему нормативов его затрат и оплату возросших результатов труда.

И хотя тейлоризм получил начальное распространение лишь в низовых производственных звеньях при выполнении простейших работ, последствия такой увязки результатов труда и рациональных действий работников во времени оказались чрезвычайными. *Тезис "время — деньги" стал поистине формулой жизни целых поколений.* Следствием такой рационализации стала организация конвейерного производства, резко повысившего производительность труда в промышленности.

Основывается метод Тейлора на установлении технических норм для рабочих посредством хронометрирования всех трудовых операций, из комплекса которых вытеснялись наименее рациональные с позиций затрат рабочего времени. Рабочим оставалось только выполнять установленные для них нормы, строго придерживаясь инструкции по рациональному производству работ.

Однако со временем такое жесткое нормирование труда "сверху" и отстранение самих рабочих от участия в этом процессе привело к

тому, что в условиях постепенного повышения уровня образованности и самосознания работников метод Тейлора уже перестал давать прирост производительности труда, обеспечив лишь первоначальный его скачок. В связи с этим и возникла потребность в развитии менеджмента "человеческих отношений", который позволил добиться новых сдвигов в росте производительности индивидуального и совокупного труда работников предприятий (организаций).

Для отечественной экономики, не прошедшей на своих предприятиях этап тейлоризма (научного менеджмента), проблема увязки результатов труда с затратами рабочего времени по-прежнему остается более чем актуальной. Однако сам по себе метод Тейлора в чистом виде, антидемократично навязывающий нормы труда и трудовых действий "сверху", для современных условий сложного производства и роста общественного сознания совершенно неприемлем.

*Как быть, когда эффективная система управления трудом невозможна без развитой нормативной базы?*

Устранение данного противоречия лежит в области сочетания жесткого нормирования труда с демократической процедурой разработки норм, т. е. в русле привлечения самих работников к разработкам нормативной базы (последнее так и не удалось осуществить в рамках централизованно-плановой экономики). Такое привлечение должно быть построено на личной заинтересованности работников делать это собственными "руками".

В ходе дальнейшего изучения материала мы увидим, что социальная технология оценки количества и качества труда (т. е. результатов), а также долевой метод распределения на базе этой оценки позволяют осуществить такое нормирование на основе личного интереса работников. При этом имеется в виду, что результаты труда самым непосредственным образом связаны с затратами рабочего времени в рамках реализации социальной цепочки изготовления продукции на предприятиях (в организациях).

### **Универсальный подход к оценке результатов труда работников**

Из всего многообразия показателей, характеризующих результаты труда различных категорий работников (рабочих, специалистов в различных сферах деятельности, руководителей), можно выделить **три универсальных признака**: объем или количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий); соблюдение сроков выполнения работ или заданий; качество выполненных работ или заданий [33].

В то же время труд, вложенный в изготовление какого-либо объема (количества) продукции или услуг определенного качества, всегда и во всех обстоятельствах характеризуется еще одним универсальным свойством. Речь идет о *продолжительности рабочего времени*, затраченного на вышеупомянутый процесс. При этом сама изготовленная продукция или выполненные услуги могут быть материального, духовного, информационного характера — это не имеет никакого значения, ибо продолжительность рабочего времени является той уникальной категорией, которая объединяет любые действия людей и машин.

Следовательно, продолжительность рабочего времени может служить той единой сопоставимой базой, на которой формируется универсальная оценка труда работников любой категории, в первую очередь в производственной сфере. Данная сфера и становится объектом наших исследований и той средой, для которой разрабатывается методика квалитметрической оценки результатов и затрат труда работников с целью ее практического использования.

В связи с вышеизложенным можно заключить, что объективно оценить результаты труда любого исполнителя в производственной сфере — значит суметь оценить в первую очередь объем, сроки и качество выполненных работ (заданий) на базе затрат рабочего времени\*.

Осуществить это станет возможным, если ввести в понятийный аппарат оценки труда еще одну категорию времени — *полезное время*. Имеется в виду, что не все время, затраченное работниками на предприятиях (в организациях) при изготовлении продукции или выполнении услуг, может быть полезным.

Сама же общая полезность конечной продукции организации, предприятия или фирмы определяется рынком и, безусловно, связана с ее потребительскими свойствами. Последние, в свою очередь, обуславливаются своевременными поставками нужного объема продукции или услуг необходимого качества (т. е. соответствующего определенному стандарту, оговоренному в договоре поставки).

В связи с вышеизложенным полезность затрат рабочего времени любого работника внутри организации определяется тем, насколько его труд осуществляется в рамках целей этой организации, т. е. в русле той своевременной поставки нужного объема продукции необходимого качества, которая характерна для конечной продукции.

---

\* Речь пока не идет о еще одном интересном параметре оценки труда — полезном эффекте (ПЭ), сущность которого будет раскрыта в подразд. 2.4.

Следовательно, *не все рабочее время каждого исполнителя может быть полезно затраченным при выполнении им своих функциональных обязанностей и, значит, не все оно должно входить в стоимость конечной продукции и услуг.* Данный момент становится ключевым при формировании модели и процедуры оценки результатов и затрат труда работников всех категорий.

Таким образом, учитывая возможности социальной цепочки выполнения работ внутри организации, а также уникальность такой категории, как рабочее время, становится реальным создание универсальной базисной методики оценки результатов труда на основе учета полезности затрат рабочего времени.

## В ы в о д ы

Переходный период, связанный с последовательной демократизацией прежней, строго административной и технократической системы управления экономикой (через игнорирование человеческого фактора в решении проблем эффективного функционирования предприятий), требует отыскания соответствующего механизма воздействия на персонал в рамках реализации тенденции управления организацией "по целям и результатам".

Формирование целей всей организации обусловлено в первую очередь поисками новых целей, потребителей и поставщиков, адаптацией к внешним условиям хозяйствования. На этапе отыскания и установления целей всей организации особенно важной становится целеориентированная и мотивированная деятельность первого руководителя, а также персонала маркетинговых служб предприятия.

Затем, когда определены цели — установлены виды продукции, их объемы, поставки, качество и цены, — предстоит организовать труд всего персонала предприятия таким образом, чтобы цели были достигнуты на основе функционирования соответствующего механизма управления людьми.

Характерно, что неумение организовать высокоэффективный труд персонала предприятий в рамках управления "по целям и результатам" не выдвигалось в качестве ключевой проблемы конкурентоспособности отечественной продукции ни в советское время, ни в настоящий период.

Это неудивительно, так как в условиях централизованно-плановой экономики неконкурентоспособность не была главным условием выживаемости предприятий. Казалось бы, обстановка изменяется в период перехода к рыночной экономике. Но и сегодня на первый план выходят проблемы реструктуризации предприятий, поиска новых потребителей на основе исследования рынка и другие, отодви-

гая на дальние позиции сам механизм конкурентоспособности отечественной экономики.

Однако пройдет время и после элементарной стабилизации потребность в таком механизме обязательно возникнет — в противном случае расцвет экономики в Украине просто не состоится.

Центральным звеном в управлении персоналом, главной движущей пружиной всего механизма такого рода управления является система оценки персонала, ядром которой служит объективная оценка результатов труда. До сих пор отсутствие подобной оценки являлось "белым пятном" в системе мотивации активного труда работников всех категорий, причиной господствования уравнилельных тенденций в распределительных отношениях.

Главные требования к созданию системы оценки результатов труда работников исходят как из необходимости соединения целей всей организации с целями групп (подразделений) и индивидов, так и важности создания универсальной базы для объективности этой системы. Философия социальной сущности технологической цепочки выполнения работ на предприятиях и полезность затрат рабочего времени персоналом являются соответственно методологической и методической основой создания такой универсальной базы. Кроме того, система оценки должна опираться на такие определяющие черты украинской ментальности, как демократизм взаимоотношений, коллективизм и взаимопомощь.

Главным назначением системы оценки труда персонала должно стать устранение таких черт ментальности трудовых отношений, как безответственность, пренебрежительное отношение к рабочему времени, отсутствие "законопослушания", инертность, безынициативность и др., при обеспечении мощной целеориентированной мотивации трудовой активности отечественного работника.

### **Вопросы для повторения**

1. Какие виды управления организацией Вы знаете?
2. Почему сегодня одному из видов управления организацией придается особое значение и игнорируется другой?
3. Назовите недостатки, присущие практически всем действовавшим в советское время на предприятиях оценкам трудовой деятельности.
4. Назовите причины неэффективного использования систем оценки труда (КТУ, КТВ) в условиях коллективного подряда.
5. Раскройте содержание социальной философии управления качеством продукции, получившей распространение в Японии.

6. Почему рабочее время является базой сопоставимости любого труда?
7. В чем сущность универсального подхода к оценке результатов труда работников любых профессий и категорий?
8. Каковы главные требования к созданию системы оценки труда как пружины мотивационного механизма на предприятиях?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему управление персоналом предприятий до сих пор не стало предметом пристального внимания отечественных менеджеров — первых руководителей предприятий?
2. Каким образом оценка персонала становится главной пружиной механизма управления людьми, работающими на предприятии?



## 2. КВАЛИМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТРУДА РАБОТНИКОВ

### 2.1. Модель оценки результатов труда на основе учета полезности затрат рабочего времени

Оценка результатов труда работников всех категорий через оценку количества или объема выполненных работ или заданий, своевременности и качества их выполнения прямо увязывает деятельность работников с конечными целями организации в части объема поставки к определенному сроку заказанной потребителем продукции или услуг, соответствующих определенному стандарту качества. Ибо все вышеозначенные параметры конечной продукции организации прямо и непосредственно обуславливаются соответствующими параметрами труда всех участников процесса изготовления этой продукции. Каков труд, такова и продукция — неизменный закон производства.

*Первым условием* разработки оценки результатов труда является необходимость учета всех выполненных работ по объему каждой из них (связанной с полнотой содержания) и срокам. Оба эти понятия, определяя *количество труда работника*, имеют неразрывную связь, более детально изложенную ниже.

Например, если какая-то работа сдана исполнителем в заранее оговоренный срок, но содержание не соответствует полноте задания, — она не считается законченной. Только лишь после завершения содержания она может быть принята потребителем (следующим звеном в технологической цепочке) как законченная. А так как такое завершение требует дополнительного времени, то в данном примере работа будет выполнена с каким-то опозданием по отношению к установленному сроку. Иными словами, только в случае, когда содержание выполненной работы полностью соответствует заданию, может определяться ее законченность по отношению к срокам. Таким образом, *первый результат труда* — его количество — будет рассчитываться через затраты времени относительно срока выполнения каждой конкретно выполненной работы.

*Вторым условием* оценки результатов труда, характеризующим качество выполненной работы с точки зрения ее потребительских свойств, является наличие стандартов качества на каждую выполняемую работу. Такие стандарты могут иметь характер обычных требований к заданию, которое предстоит выполнить, со сто-

роны потребителя. Но в любом случае эти требования или стандарты должны быть заранее известны исполнителю.

Очевидно, если выполненная работа (то ли это будет деталь, то ли информационная справка, то ли услуга и т. д.) не соответствует стандарту качества или требованиям, предъявляемым к ней, предстоит решить, доводить ли ее до стандарта (требований) или браковать полностью как ненужную. В последнем случае время, ушедшее на выполнение этой работы, безрезультатно. Иными словами, это время является бесполезно затраченным.

### Модель оценки количества труда работника

*Приведение количества вложенного работником за какой-то период (например, месяц) труда к полезности затрат рабочего времени* осуществляется, как уже упоминалось выше, через выявление своевременности выполнения каждого задания в полном объеме, выраженном в содержании работы. Неполный объем даже сданной в срок работы не считается своевременно выполненным заданием, в связи с чем продолжительность ее выполнения не определяется количеством труда в фактических затратах рабочего времени. Такая работа, как и сданная с опозданием, влияет на полезность затрат рабочего времени ее потребителем, то есть последующим звеном в социальной цепочке трудового процесса. Следует обратить внимание на то обстоятельство, что в такой социальной цепочке действия всех звеньев взаимосвязаны во времени. То есть налицо синхронизация взаимодействия всех участников производства в организации при изготовлении конечной потребительской стоимости. В этом случае каждый работник, являясь одновременно потребителем какой-либо промежуточной потребительской стоимости и производителем другой в условиях кооперированного труда, зависит от другого. Нарушение сроков изготовления промежуточной потребительской стоимости (изделия, работы или задания) одним работником будет отражаться на результатах деятельности остальных, снижая последние из-за пустых трат времени в ожидании поступления к ним запоздавшего предмета труда.

Покажем это на примере оценки количества вложенного труда при выполнении заданий конкретным работником А за какой-либо месяц. Предположим, что этот исполнитель А отработал в течение месяца 180 часов ( $T_{\phi} = 180 \text{ ч}$ ), зафиксированных в таблице выхода на работу. За это время он выполнил несколько плановых и внеплановых (оперативных) заданий, сдав их своевременно и без нарушения требований к качеству.

Это значит, что все затраченное исполнителем А рабочее время, зафиксированное в таблице, является полезным ( $T_{\phi} = 180 \text{ ч} = T_{\text{пол}}$ ),

а степень его полезности составит единицу ( $T_{пол} : T_{\phi} = 1$ ). То есть относительный показатель (мера) полезности затраченного времени будет равен единице. Последняя выражает собой общественно необходимый уровень использования труда на изготовление любой потребительской стоимости. За все 180 часов полезного труда данный работник и должен получать заработную плату.

Рассмотрим ситуацию, когда какая-либо из выполненных работником А работ *сдана в полном объеме\**, но с опозданием, т. е. с нарушением срока ее передачи следующему звену социальной цепочки. Например, запаздывание составило 9 часов ( $t_{зан} = 9$  ч). Это значит, что в условиях синхронного взаимодействия всех участников социальной цепочки потребитель данной работы потерял в ее ожидании 9 часов своего рабочего времени, потратив его совершенно бесполезно.

Вызваны эти бесполезные траты рабочего времени действиями работника А, в связи с чем они и должны быть отражены в оценке количества его труда — ведь последний был уже не весь полезным.

Осуществляется учет бесполезного труда в относительном виде через квалиметрический модуль:

$$K_{кол} = 1 - \frac{t_{зан}}{T_{\phi}}, \quad (1)$$

где 1 — стандарт (норма) полезности труда или затрат рабочего времени;

$t_{зан}$  — время запаздывания работ по отношению к заранее обусловленному сроку. В нашем примере  $t_{зан} = 9$  ч;

$T_{\phi}$  — все отработанное работником А (согласно таблице) рабочее время в рассматриваемом месяце,  $T_{\phi} = 180$  ч.

Отношение  $t_{зан} / T_{\phi}$  выражает собой меру бесполезного труда в общей продолжительности рабочего времени.

Согласно вышеприведенным данным  $K_{кол} = 1 - 9 : 180 = 1 - 0,05 = 0,95$ .

Это и есть коэффициент, характеризующий количество вложенного работником А труда в комплекс выполненных в учетном месяце работ через относительную величину его полезности. В абсолютном виде измеренный первый результат труда (его количество) будет выглядеть как произведение всего отработанного за месяц времени ( $T_{\phi}$ ) на степень его полезности ( $K_{кол}$ ):

$$O_{кол} = T_{\phi} K_{кол} = 180 \cdot 0,95 = 171 \text{ ч.} \quad (2)$$

---

\* Если работа сдается не в полном объеме, она, как правило, возвращается на работу. Это обуславливает нарушение сроков выполнения работы, т. е. запаздывание на определенное время.

Итак, количество полезного труда, затраченного работником А на выполнение работ в искомом месяце, составляет не 180 часов, а лишь 171 час.

Именно это рабочее время и должно, в принципе, учитываться при выплате ему заработной платы.

### Модель оценки качества труда работника

Второй результат труда — *качество выполненной работы (задания)* — измеряется аналогично, но уже характерным образом через потери времени у потребителя, которые тот несет при устранении ошибок, брака или их последствий, допущенных исполнителем (т. е. каким-то предыдущим звеном в социальной цепочке технологического процесса).

Действительно, даже сданная в срок и в полном объеме работа характеризует лишь одну сторону конкретного труда исполнителя и, собственно, одну сторону ее потребительских свойств.

Есть еще и другая, отражающая непосредственно способность произведенного продукта (работы, задания) удовлетворять потребность, т. е. быть годным к употреблению. Естественно, если произведенный продукт по своему качеству совершенно не годен к употреблению, все затраченное на его изготовление время является бесполезным.

То же самое можно сказать, если на исправление допущенной ошибки или брака в работе, но уже другими работниками, ушло столько же времени, сколько и у изготовителя (исполнителя). В таком случае "смазывается" весь результат труда последнего — он будет равен нулю (пример см. далее).

Таким образом, время, потерянное (то ли промежуточным потребителем социальной цепочки технологического процесса, то ли конечным потребителем) при доведении некачественной продукции до кондиции, становится главным измерителем второго результата труда (так как определяет меру полезности рабочего времени, затраченного исполнителем на изготовление этой продукции).

*Это можно проследить на следующем примере.* Предположим, что какое-то задание работник А выполнил в срок и в полном объеме, но не совсем качественно. Чтобы затем довести его до стандарта качества, другому работнику (например, начальнику) пришлось затратить в сумме еще 18 часов. В этом случае потери рабочего времени у потребителя ( $t_{ном}$ ) составили 18 часов, увеличившие совокупные затраты времени и тем самым весь "сгусток" конкретного труда работников данного предприятия.

Относительный показатель, характеризующий второй результат труда, определяем из формулы (квалиметрического модуля)

$$K_{\text{кач}} = 1 - \frac{t_{\text{ном}}}{T_{\phi}} = 1 - 18 : 180 = 0,90. \quad (3)$$

Абсолютный показатель качества труда в часах полезно затраченного времени будет выглядеть следующим образом:

$$O_{\text{кач}} = T_{\phi} K_{\text{кач}} = 180 \cdot 0,90 = 162 \text{ ч.} \quad (4)$$

Таким образом, абсолютный показатель оценки результатов труда работника А составит

$$O_{\text{кол+кач}} = T_{\phi} K_{\text{кол}} K_{\text{кач}} = 180 \cdot 0,95 \cdot 0,90^* = 153,9 \text{ ч.} \quad (5)$$

Интерпретация обоих результатов в такой интегративной форме обусловлена, с одной стороны, их единством (как следствие единого конкретного труда индивида), с другой стороны, влиянием этих результатов на один и тот же показатель — общее количество затраченного труда, выраженное продолжительностью рабочего времени. Или, другими словами, наличие единой сопоставимой базы делает возможным выразить оба показателя в таком интегративном виде (5).

Вполне очевидно, что и зарплату работник А должен получать не за табельные 180 часов, а за 153,9 ч полезно затраченного рабочего времени. При этом совершенно отчетливо видно, что если какой-либо из параметров модели (5) равен нулю, результат труда за искомый период также будет равен нулю. При отсутствии потерь рабочего времени у потребителей по причине нарушения сроков ( $t_{\text{зан}} = 0$ ) и низкого качества продукции ( $t_{\text{ном}} = 0$ ) все затраченное на выполнение работ исполнителем время будет полезным и должно оплачиваться полностью.

---

\* Теперь представим себе, что низкое качество выполненной работником Б работы потребовало для исправления допущенных им ошибок (или их последствий) дополнительных затрат рабочего времени несколькими работниками. Скажем, бригада из 10 человек затратила 18 часов на ликвидацию аварии, допущенной по вине работника Б, неправильно выполнившего работу по включению в сеть нового генератора и т. п. В этом случае  $t_{\text{ном}} = 180 \text{ ч}$  ( $18 \text{ ч} \cdot 10$ ), а сам относительный показатель полезности затрат рабочего времени будет равен  $K_{\text{кол}} = 1 - 180 : 180 = 0$ . Как видим, в этом конкретном примере весь труд работника Б окажется бесполезным, в связи с чем оценка результатов труда выразится в виде нуля.

## Технология оценки результатов труда

Сама технология оценки предполагает решение двух задач, без которых невозможно применение ее на практике: разработку процедуры оценивания и той документальной основы, на которой базируются формирование параметров модели и получение показателя оценки как итога расчета модели.

При разработке процедуры оценки использована принципиальная линия на всемерную демократизацию данного процесса через привлечение к нему самих оцениваемых. При этом ожидается получить двойной эффект: обеспечить объективизацию модели оценки в течение формирующего эксперимента и вызвать серьезное доверие к оценке со стороны тех, кто будет оцениваться. В противном случае можно с полной уверенностью утверждать, что полученная оценка вряд ли станет истинной пружиной механизма мотивации высокоэффективного труда в организациях.

При разработке документальной основы оценки результатов труда закладывается принцип последовательного совершенствования первоначального документа по мере продолжения эксперимента. Только после его завершения вырабатывается документальная основа окончательного вида, используемая затем регулярно.

То есть утверждается система применения всей квалиметрической оценки труда (начиная с оценки его результатов) через эксперимент, когда в процесс оценивания может сначала включиться одно или два подразделения организации с постепенным подключением остальных. Базируется такая система на самоучете труда, который ведут работники в специальных оценочных листах.

### Самоучет труда

Каждый работник подразделения, участвующего в эксперименте, в течение месяца записывает в оценочный лист (форма его предлагается ниже) все выполненные им задания, предварительно сформулировав их как законченные работы. Кроме того, все выполненные задания характеризуются продолжительностью рабочего времени ( $t_{\phi}$ ), которую каждый исполнитель сам для себя определяет ориентировочно. Сроки выполнения определяются "сверху". На первом этапе контрольным условием правильности заполнения оценочного листа по фактически выполненным работам является не индивидуальное время, затраченное на каждую работу, а их сумма, которая должна соответствовать табельному времени (как правило, когда нет официально оформленных переработок рабочего времени). В нашем примере эта сумма должна равняться

$$T_{\phi} = \sum_{i=1}^n t_{\phi_i} = 180 \text{ ч,}$$

где  $i = 1, \dots, n$ ;  $n$  — количество выполненных работ.

Следует иметь в виду, что самоучет труда нельзя путать с самофотографией рабочего времени, хотя последняя и может стать основой для самоучета всех выполненных работ в случае, если работник не в состоянии первое время осмыслить выполняемые им функции.

Безусловно, положительным моментом на стадии заполнения оценочного листа является как начинающийся самоанализ работником своей трудовой деятельности, так и его первые попытки соразмерить выполняемые функции с затратами рабочего времени.

Форма 1

Оценочный лист

№ п/п	Перечень выполненных плановых и внеплановых (оперативных) работ $i = 1, 2, 3, \dots, n$	Затраты времени $t_i$ , ч	Своевременность выполнения работ			Качество $t_{ном}$
			Сроки		$t_{зан}$	
			по плану	фактически		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
⋮						
$n$						
		$T_{\phi} = \sum_{i=1}^n t_i =$			$\Sigma =$	$\Sigma =$
Расчет параметров оценки:		$K_{кол} = 1 - \frac{\Sigma t_{зан}}{T_{\phi}}$		$K_{кач} = 1 - \frac{\Sigma t_{ном}}{T_{\phi}}$		
Оценка результатов труда:		$O_{кол+кач} = T_{\phi} K_{кол} K_{кач} =$				

П р и м е ч а н и е. При наличии опозданий или ранних уходов с работы  $T_{\phi}$  уменьшается на их величину. То же в случае болезни.

### Механизм претензий

Заканчивается первый месяц эксперимента расчетом результатов труда по формулам (1), (3), (5), которые приведены в оценочном листе. Такие параметры модели, как  $t_{зан}$  и  $t_{ном}$ , формируются через механизм претензий от потребителя к исполнителю. В качестве потребителей, предъявляющих претензии исполнителям по поводу нарушения сроков выполнения и качества работ, чаще всего выступают руководители первого или второго уровня. Именно через них, как правило, проходит связь между звеньями социальной цепочки.

По мере развития системы оценки к претензионному механизму начнут постепенно подключаться и те "рядовые" работники, кто не захочет "страдать" по вине других, получая заниженные оценки.

Однако здесь возникает проблема объективности претензий относительно продолжительности рабочего времени конкретного процесса. Действительно, почему руководство определило именно ту, а не другую продолжительность выполнения работы и срок ее сдачи, если она непосредственно не связана с конвейером (ритм которого рассчитан и предопределен).

То же самое может иметь место, когда назначается претензия по качеству: продолжительность исправления ошибки или брака не должна быть произвольной. В противном случае такая оценка никогда не вызовет доверия у самих оцениваемых.

*Есть лишь один путь объективизации претензий. Этот путь обусловливается наличием развитой нормативной базы, которой сегодня практически нет в управленческой среде и которая присутствует (в недостаточной степени) в рабочих.*

Оригинальный демократический путь формирования такой базы в управленческой среде с заинтересованным участием самих работников будет освещен в подразделе 2.3 при оценке затрат труда работников.

В подразделе 2.2 будет решаться (на методическом уровне) другая проблема, возникающая сразу по завершении первого месяца эксперимента по оценке труда и сравнения его результатов у всех сотрудников подразделения, участвующего в эксперименте. Речь идет об учете различной сложности труда работников данного подразделения. Действительно, может оказаться, что независимо от квалификации работников результаты труда будут... *одинаковыми*. Это означает, что полученную оценку нельзя будет использовать в качестве полноценного инструмента мотивации труда, решив лишь проблему исполнительской дисциплины.

Очевидно, нужно найти механизм объективной оценки квалификации работников (в первую очередь специалистов) по сложности выполняемых ими заданий, чтобы устранить это противоречие.

### Вопросы для повторения

1. В чем сущность социальной технологической цепочки в организациях?
2. Каким образом можно выразить количество вложенного в ту или иную работу труда тем или иным работником?
3. Что из себя представляет мера полезного труда, выраженная через относительный показатель?
4. Почему качество выполненных работ можно выразить в единицах времени?



5. Что служит документальной основой оценки результатов труда?
6. На что обязательно повлияет оценка результатов труда?

### Вопросы для обсуждения

1. Достоинства и недостатки самоучета труда на стадии оценки его результатов.
2. Претензионная работа в организации. Может ли она быть налажена на стадии оценки результатов труда?

### Ситуация для анализа

Конструкторское бюро на заводе всегда было "на хорошем счету", выдавая законченную продукцию своевременно, качественно и на высоком техническом уровне. Однако трудовая дисциплина в этом подразделении не всегда была на высоте, нередко вызывая серьезные нарекания со стороны администрации по поводу опозданий сотрудников на работу и даже имеющих место прогулов.

### В о п р о с ы

1. Если ввести квалиметрическую оценку результатов труда в этом подразделении, изменят ли кардинальным образом свое поведение его сотрудники?
2. Если ввести квалиметрическую оценку результатов труда всех работников завода, изменит ли свою точку зрения на трудовую дисциплину администрация завода?

## ***2.2. Квалиметрическая модель оценки сложности труда специалистов***

В данной работе предложен современный универсальный методический подход к оценке сложности труда специалистов различных квалификационных категорий, в принципе применимый для оценки сложности труда и руководителей, и рабочих (имея в виду, что сегодня для рабочих сложность выполняемых работ определена тарификационным справочником — разрядной сеткой — нормами времени на выполнение работ, правда, постоянно отстающими от жизни).

Строится такой подход на квалиметрической\* основе путем разложения любого сложного явления на основные составляющие его

---

\* **Квалиметрия** (от лат. *qualis* — какой по качеству и греч. *metreo* — измеряю) — научная область, объединяющая количественные методы оценки качества продукции [67, с. 129].

факторы (части). Каждый из этих факторов (частей) имеет свою весомость или важность, выраженную в долях от целого таким образом, чтобы сумма долей всегда была равна этому целому. При этом количество факторов не имеет значения — принципиален лишь момент их суммы, всегда равный целому.

Наиболее удобной формой реализации этого принципа является ситуация, когда целое принимается за единицу, а слагаемые факторы (части) выражаются в долях единицы. Весомость каждого фактора в долях единицы в социолого-математических моделях определяется, как правило, экспертным путем с применением социального метода попарного сравнения, достаточно детально освещенного в литературе [6; 50].

Для разложения такого целостного явления качественного характера, как сложность труда, на составные части, анализируется содержание выполняемых работ и выделяются общие факторы, в той или иной мере присущие любому виду трудовой деятельности. Поэтому предложенные ниже модели оценки сложности труда могут быть использованы на предприятиях, в учреждениях и организациях различного профиля.

Выделением факторов и установлением их весомостей заканчивается первый этап формирования квалиметрической модели оценки сложности труда любого специалиста.

Исследования содержания труда на базе всех выполняемых специалистами работ, проводимые в течение последних двух десятилетий в различных НИИ, позволяют остановиться на *следующих факторах сложности труда служащих различных категорий* (должностных обязанностей) [33–35]:

- характер работ, составляющих содержание труда;
- разнообразие (комплексность работ);
- самостоятельность выполнения работ;
- масштаб и сложность руководства;
- дополнительная ответственность.

При этом первый признак характеризует технологию трудового процесса, а четыре последующие в большей степени обусловлены организацией труда. Совокупность этих факторов применительно ко всем видам работ, по мнению разработчиков, обеспечивает достаточно полную и всестороннюю характеристику их сложности.

В НИИТруда с участием отраслевых организаций-соисполнителей экспертным путем получены следующие весомости этих факторов, названные удельной значимостью признака в общей оценке сложности работ (табл. 1) [35, с. 9].

Таблица 1

## Экспертные оценки признаков сложности

Признаки сложности	Удельная значимость признаков в общей оценке сложности работ
1. Характер работ, составляющих содержание труда	0,30
2. Разнообразии (комплексность) работ	0,15
3. Самостоятельность выполнения работ	0,25
4. Масштаб и сложность руководства	0,15
5. Дополнительная ответственность	0,15
<b>И т о г о</b>	<b>1,00</b>

В НИИ строительного производства (НИИСП) получен несколько иной, но, по сути, аналогичный набор факторов сложности труда специалистов (служащих), которые можно представить следующим образом (табл. 2) [34].

Таблица 2

## Факторы сложности работ и их весомости

Фактор сложности работ	Весомость (удельный вес) факторов сложности работ
1. Степень специализации (Ф <sub>1</sub> )	0,10
2. Степень самостоятельного выполн. (Ф <sub>2</sub> )	0,15
3. Степень ответственности (Ф <sub>3</sub> )	0,20
4. Степень новизны работы (Ф <sub>4</sub> )	0,25
5. Степень творчества (Ф <sub>5</sub> )	0,30
<b>И т о г о</b>	<b>1,00</b>

В литературе встречается предложение включить в перечень факторов сложности труда и такой признак, как *важность выполняемых работ*, рассматриваемая с точки зрения влияния ее на снижение себестоимости, на своевременность поставки и качество продукции, на себестоимость и качество одновременно [14]. Однако ясно, что такой фактор скорее характерен для инженерных работников (технологов, конструкторов и др.), в связи с чем не носит универсального характера. Кроме того, этот фактор находит свое отражение или в результатах труда, или в полезном эффекте (ПЭ), речь о котором пойдет в подразделе 2.4.

В приведенной в виде табл. 3 квалитметрической модели оценки сложности работ использованы вышеизложенные параметры (графы 1 и 2 табл. 3) в той интерпретации, в какой эта модель прошла серьезную апробацию в разных организациях и на предприятиях различного профиля.

Таблица 3

**Квалиметрическая факторно-критериальная модель оценки сложности работ,  
выполняемых специалистом**

Факторы сложности работ $i$	Весомость факторов $\alpha_i$	Критерии оценки факторов ( $j=1,2,3,\dots$ )	Значимость критериев $X_{ij}$
1	2	3	
1. Степень творчества	0,30	Труд: – творческий ( $X_{11}$ ) – формально-логический ( $X_{12}$ ) – технический ( $X_{13}$ )	1,0 <u>0,6</u> 0,2
2. Степень новизны	0,25	Работа: – вновь начинаемая ( $X_{21}$ ) – нерегулярно повторяемая ( $X_{22}$ ) – регулярно, в течение квартала, повторяемая ( $X_{23}$ )	<u>1,0</u> 0,5 0,2
3. Степень самостоятельности выполнения	0,20	Выполнение работы: – полностью самостоятельно ( $X_{31}$ ) – под общим руководством начальника или в соответствии с инструкцией ( $X_{32}$ ) – под непосредственным руководством начальника ( $X_{33}$ )	<u>1,0</u> 0,6 0,2
4. Степень ответственности (через масштаб руководства)	0,15	Ответственный: – за коллектив ( $X_{41}$ ) – за работу группы (2 и более работников) ( $X_{42}$ ) – только за себя ( $X_{43}$ )	1,0 0,6 <u>0,3</u>
5. Степень специализации	0,10	Работа: – разнородная по всему кругу задач подразделения ( $X_{51}$ ) – разнородная по отдельным разделам определенной сферы ( $X_{52}$ ) – однородная узкоспециализированная ( $X_{53}$ )	1,0 <u>0,6</u> 1,0
Итого	1,00		
<p>Пример расчета комплексной оценки сложности каждой в отдельности работы:</p> $K_{сл} = \sum_{i=1}^5 \alpha_i X_{ij} =$ $= 0,30 \cdot 0,6 + 0,25 \cdot 1,0 + 0,20 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 0,3 + 0,10 \cdot 0,6 = 0,74$			

### Универсальная модель на информационной основе

Анализ факторов сложности труда и их критериев, рассмотренных на примере двух подходов, показывает, что они по своему содержанию не универсальны и не пригодны для всех категорий работников — руководителей, специалистов, рабочих.

Поэтому сегодня ведутся поиски универсальной модели оценки сложности труда работников различных профессий независимо от

сферы труда — умственной или физической. Некоторые исследователи считают, что в качестве базового элемента всех видов трудовой деятельности и типов трудовых процессов можно выделить информацию.

Интересные исследования в данном направлении провела Н. Кочкина. Она предложила использовать в качестве общей единицы измерения информации одно сообщение, имеющее законченное смысловое значение. Результаты исследований Н. Кочкиной [22] легли в основу конструирования представленной в табл. 4 факторно-критериальной модели оценки сложности труда, имеющей универсальный характер.

Данная универсальная модель еще не апробирована на практике и поэтому на этом этапе может рассматриваться исключительно как попытка количественной оценки сложности умственного и физического труда посредством его редукции при помощи уникального факторно-критериального моделирования.

Дальнейшее совершенствование этой модели, впервые опубликованной в литературе [11, с. 14], может идти как в процессе формирующего эксперимента, проводимого в различных социальных объектах (организациях), так и путем проведения дополнительных исследований, если учесть возможность ее усиления за счет факторов медико-биологического характера.

Таблица 4

**Макет универсальной факторно-критериальной модели количественной оценки сложности труда работников любой категории**

Факторы сложности труда	Весомость факторов	Критерии факторов*	Значимость критериев
1. Общий объем получаемой информации	0,30	Количество поступивших сообщений, требующих реакции работника	
		100 и более	1,0
		99–80	0,8
		79–60	0,6
		59–40	0,4
		39–20	0,2
19–1	0,1		
2. Разнородность перерабатываемой информации	0,25	Число одновременно наблюдаемых и контролируемых признаков	
		50 и более	1,0
		49–40	0,8
		39–30	0,6
		29–20	0,4
		19–10	0,2
9–1	0,1		

\* По каждой отдельной работе или в среднем за один рабочий день (смену) в течение учетного месяца. Определяется при участии всех работников подразделения.

Окончание табл. 4

Факторы сложности труда	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
3. Новизна информации	0,20	Количество новых сообщений 100 и более 99–80 79–60 <u>59–40</u> 39–20 19–1	1,0 0,8 0,6 <u>0,4</u> 0,2 0,1
4. Емкость исходящей информации	0,15	Число прямых потребителей результатов труда 100 и более 99–80 79–60 <u>59–40</u> 39–20 19–1	1,0 0,8 0,6 <u>0,4</u> 0,2 0,1
5. Степень новизны получаемой информации	0,10	Удельный вес новых сообщений в общем объеме перерабатываемой информации, % 100 99–80 <u>79–60</u> 59–40 39–20 19–1	1,0 0,8 <u>0,6</u> 0,4 0,2 0,1
Пр и м е р:		$K_{сд} = 0,30 \cdot 0,6 + 0,25 \cdot 0,2 + 0,20 \cdot 0,4 + 0,15 \cdot 0,4 + 0,10 \cdot 0,6 = 0,43$	

В целом же *формирующий эксперимент является основным методом совершенствования модели и процедуры количественной оценки сложности труда*. Имеющиеся большие резервы их углубления и дальнейшего развития реализуются в условиях практического использования, когда обнаруживаются те или иные их несовершенства с точки зрения самих оцениваемых. Предоставляемые возможности участия работников в совершенствовании параметров модели и процедуре оценки позволяют, в конечном счете, не только улучшить первоначальные варианты, но и вызвать доверие к проведению последней.

Следовательно, представленные в табл. 3 и 4 факторно-критериальные модели можно рассматривать исключительно в качестве рабочих макетов моделей-инструментов измерения сложности труда в количественных показателях, дальнейшее совершенствование которых находится в руках самих оцениваемых. При этом резервов для совершенствования в достаточной степени апробированной модели оценки сложности труда специалистов (табл. 3) значительно

меньше, чем в универсальной модели оценки сложности умственного и физического труда (см. табл. 4).

### **Сложность труда и затраты рабочего времени**

Как видим, в основу конструирования количественной оценки сложности труда положен принцип сложения простого труда с учетом того, что "меньшее количество сложного труда равняется большему количеству простого..." [28].

В то же время, поскольку любой труд измеряется продолжительностью затраченного рабочего времени, соответственно на выполнение более сложных работ должно уходить больше рабочего времени, т. е. соизмерение сложности труда с затратами рабочего времени идет по простой линейной зависимости. Поэтому, если за максимально сложный труд принять какой-либо уровень (например, единицу, как это уже сделано в вышеприведенных моделях), то затраты времени на более простые работы будут меньшими (по сравнению с единицей) и по сравнению с более сложными работами.

Это значит, что оценка сложности работ органично сочетается с затратами рабочего времени и более сложный труд должен оцениваться выше, чем менее сложный, на единой сопоставимой базе — полезных затратах рабочего времени.

### **Технология оценки сложности труда специалиста**

Технология выявления сложности выполняемых работ в реальных условиях оценки труда специалистов базируется на сугубо демократических началах. Осуществляется она после того, как работники сами почувствуют, что учет лишь результатов труда (количества и качества работ) недостаточен при оценке их трудовой деятельности. И курьер, и специалист высшей категории могут получить одинаковые оценки при отсутствии к ним претензий по своевременному и качественному выполнению ими своих функциональных обязанностей.

Практика показала, что потребность в объективизации такой оценки возникает уже после одного-двух месяцев эксперимента по самоучету труда и расчету его результатов. Удовлетворение этой потребности как раз и будет осуществляться за счет введения оценки сложности фактически выполненных работ (таким же образом затем появится потребность в учете интенсивности труда, полезного эффекта и других факторов труда).

Одним из первых требований демократизации процедуры оценки (для восприятия ее как объективного инструмента самими оцениваемыми) является участие специалистов в данном процессе не только в качестве активных респондентов, поставляющих социальную

информацию, но и тех, кто рассчитывает показатели оценки в окончательном варианте без всякого "давления" сверху.

Поэтому процедура оценки сложности труда специалистов сводится к процедуре оценки сложности каждой выполненной каждым специалистом работы по факторно-критериальной модели путем совместного выбора критериев, характеризующих сложность этих работ. После совместного выбора критериев каждый сам рассчитывает суммарную оценку. В случае возникновения каких-либо разногласий в ходе обсуждений критериев на роль судьи (рефери) приглашается кто-либо из вышестоящих руководителей, который, как правило, очень быстро "гасит" любые споры. Более того, такие споры полезны, так как могут привести к выработке новых или изменению значимости уже используемых критериев и т. д. Именно в процессе таких обсуждений происходит совершенствование параметров факторно-критериальной модели.

*Характерен при этом еще один момент совместных обсуждений — в них заинтересованы сами работники.* Происходит это по двум причинам.

*Во-первых,* оценка сложности выполненных работ выявляет уровень фактической квалификации каждого специалиста, наглядно демонстрируя "кто есть кто" вне зависимости от той официальной категории, которая была ему присвоена при аттестации (последняя, как известно, всегда вызывает большие сомнения из-за несовершенства методики ее проведения). Поэтому сам специалист стремится не отдавать кому-то на "откуп" возможность судить о нем без его участия.

*Во-вторых,* с момента выявления сложности работ оценка результатов труда приобретает уже вид инструмента, при помощи которого можно распределять какие-либо денежные суммы из фонда эксперимента. А поскольку параметр сложности выполненных работ существенно влияет на величину оценки, формирование этой величины не может, как правило, оставить работников равнодушными.

*На этапе получения оценки результатов труда с учетом его сложности желательно вводить процедуру распределения в соответствии с оценкой какой-либо суммы денег, пусть даже самой незначительной.* Это желательно сделать *по трем причинам.* Одна из них — дать четко почувствовать всем работникам, что полученная оценка является реальным инструментом распределения по труду. *Вторая причина* кроется в пробуждении той скрытой пружины состязательности, которая начинает расправляться при наглядном и объективном высвечивании "кто есть кто", подкрепленной разницей в материальном (пусть самом незначительном, но все-таки...) поощрении. *Третья причина* заключается в том, что специалисты, ощущая появление



подлинного инструмента оценки их трудового вклада в дела коллектива (подразделения), начинают ощущать потребность в дальнейшем совершенствовании оценки. Ведь до сих пор не учитывался тот момент, что один работник может с "прохладцей" трудиться и получить такую же оценку, как и тот, который "завален" работой до предела и даже выше. В общем, речь идет о включении дополнительных параметров в модель оценки, которые бы учитывали интенсивность затрат живого труда (о нем речь пойдет дальше) и которые бы включались в модель оценки по требованию самих хорошо работающих специалистов без навязывания сверху.

Как показал опыт практического использования данной оценки на предприятиях и в организациях производственной сферы, денежное распределение желательно включать именно на этом этапе эксперимента еще и потому, что здесь действительно возрастает трудоемкость работ, связанных с оценением трудовой деятельности работников. Совместное обсуждение и выбор критериев сложности каждой работы занимают дополнительно несколько часов времени. Но это только на начальном этапе.

Действительно, уже очень скоро при оценивании сложности труда (как правило, это составляет третий месяц эксперимента) количество работ, по которым следует оценивать сложность, резко уменьшается — ведь многие из них являются повторяемыми. В конечном счете еще через 3–4 месяца потребуется оценивать сложность лишь единичных работ и соответственно тратить на это минимальное количество рабочего времени.

На этапе расчета сложности труда вводится новая форма оценочного листа (форма 2). От предыдущей она отличается тем, что ее оборотная сторона служит расчетной ведомостью сложности каждой выполненной работы и оценки результатов труда специалиста с учетом его сложности.

Такая форма оценочного листа может считаться переходной на период как освоения методики оценки сложности заданий, так и наработки основного массива информации по сложности типичных работ, выполняемых сотрудниками подразделения, находящегося в эксперименте. Рекомендуется она для облегчения усвоения методического материала и постепенного привыкания к оценочному листу как исключительному документу, на базе которого последовательно формируется инструмент, в дальнейшем определяющий размер заработной платы каждого специалиста.

При расчете оценки результатов труда с учетом его сложности продолжительность выполнения каждой работы ( $t_{\phi i}$ ) умножается на коэффициент ее сложности ( $K_{сл}$ ), определяемый, в свою очередь, по факторно-критериальной модели. Сумма полученных произведений

$\sum_{i=1}^n K_{сл_i} t_{\phi_i}$  (где  $n$  — количество выполненных работ) даст оценку

сложности труда, выраженную в часах рабочего времени. Полезность последнего за учетный период работы рассчитывается при помощи показателей, характеризующих результаты труда (т. е. его количество — через своевременность выполнения и качество — через выраженную в претензиях и учтенную в квалиметрических модулях меру бесполезного труда).

В конечном счете модель оценки труда на стадии определения его результатов с учетом сложности выполнения работ будет иметь вид

$$O_{сл} = \sum_{i=1}^n K_{сл_i} t_{\phi_i} (K_{кол} K_{кач}). \quad (6)$$

### Вопросы для повторения

1. Что такое квалиметрия?
2. Первое правило формирования моделей оценки сложности труда. Объясните его основополагающий характер.
3. Назовите основные факторы, характеризующие содержание труда специалистов и служащих различных категорий.
4. Опишите различные подходы к формированию количественной оценки факторов сложности труда.
5. Определите сущность квалиметрического подхода к оценке сложности каждой выполненной работы.
6. Что из себя представляет блок-схема алгоритма формирования квалиметрической модели оценки сложности труда?
7. Раскройте содержание квалиметрической факторно-критериальной модели оценки сложности работ, выполняемых специалистом.
8. В чем суть технологии определения сложности труда специалистов?
9. Что является документальной основой оценки сложности труда работников?

### Вопросы для обсуждения

1. Может ли быть создана универсальная модель оценки сложности любого труда?
2. На какой единой сопоставимой базе должна строиться такая модель?

Утверждаю

" " \_\_\_\_\_ г.

Индивидуальный план работы на \_\_\_\_\_ месяц 200\_\_ г.

Форма 2

Ф.И.О. исполнителя

Задания	Трудо- заграта $t_{\phi}$ , ч	Своевременность выполнения работ			Качество выполнения работ		Примечание
		Сроки		Время запаздывания $t_{\text{зпн}}$	Потери времени на исправление ошибок	Потери времени на исправлени ошибок	
		план	факт				
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Итого</b>	$T_{\phi} = \sum_1^n t_{\phi} =$			$\sum t_{\text{зпн}} =$		$\sum t_{\text{пот}} =$	
Расчет показателей, характеризующих результаты труда		$K_{\text{сро}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{зпн}}}{T_{\phi}} =$			$K_{\text{кач}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{пот}}}{T_{\phi}} =$		

## Форма 2 (оборотная сторона)

Оценка сложности выполненных работ за \_\_\_\_\_ месяц 200\_\_ г.

Наименование выполненных работ	Трудо- затраты $t_{\phi}$ ч	Учет факторов сложности работ										Показатели затрат времени с учетом сложности работ $K_{сл} t_{\phi}$	
		$\phi_1 = 0,30$		$\phi_2 = 0,25$		$\phi_3 = 0,20$		$\phi_4 = 0,15$		$\phi_5 = 0,10$			$K_{сл}$
		$X_{1j}$	$X_{2j}$	$X_{3j}$	$X_{4j}$	$X_{5j}$	$X_{6j}$	$X_{7j}$	$X_{8j}$	$X_{9j}$	$X_{10j}$		
		0,30	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20	0,15	0,15	0,10	0,10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Итого													$\sum_{i=1}^n K_{сл_i} t_{\phi_i} =$

$$O_{сл} = \sum_{i=1}^n K_{сл_i} t_{\phi_i} (K_{наз} K_{нав}) =$$

Оценка результатов труда  
с учетом сложности:

### 2.3. Оценка затрат труда работников

В абсолютном значении затраты труда работников в первую очередь выражаются затратами рабочего времени на выполнение заданий. То есть если говорить просто о затратах труда за месяц работы, то они равны табельному времени (о полезности этих затрат уже говорилось выше).

#### Интенсивность затрат труда

Исходя из вышесказанного затраты труда, отраженные в оценке, могут быть выражены только в относительных величинах, в частности в сравнении с каким-то нормативным уровнем. В этом случае затраты труда будут представлены его интенсивностью, которая выражается формулой (моделью)

$$K_{инт_i} = \frac{t_{н_i}}{t_{ф_i}}, \quad (7)$$

где  $t_{н_i}$  — нормативное время выполнения  $i$ -й работы;

$t_{ф_i}$  — фактические затраты времени на выполнение  $i$ -й работы.

Как видно из формулы (7), показатель интенсивности затрат живого труда  $K_{инт}$  определяется сначала по каждой работе в отдельности (как отношение нормативного времени к фактическому), чтобы затем в суммарном виде отразить общие затраты труда на выполнение месячного объема заданий.

Анализируя формулу (7), приходим к выводу, что интенсивность труда будет большей в том случае, если фактические затраты времени будут меньше нормативных. В этом случае показатель интенсивности труда будет больше единицы. И наоборот, этот показатель будет меньше единицы, если фактические затраты времени на выполнение работ будут превышать нормативные.

Экономический смысл такой модели интенсивности труда заключается в том, что только через этот параметр труда могут быть оценены возросшие результаты труда.

Действительно, следуя квалиметрическим модулям количества ( $K_{кол} = 1 - t_{зан} / T_{ф}$ ) и качества ( $K_{кач} = 1 - t_{ном} / T_{ф}$ ) труда, сами по себе результаты труда не могут быть больше единицы. Значит, общая оценка труда может возрасти только за счет более интенсивного труда, высвобождающего рабочее время для выполнения дополнительных заданий.

То есть в том случае, если работник хочет получить более высокую оценку труда, он будет стремиться быстрее выполнить запланированную по нормативам работу. Это позволит ему иметь дополнительное время, чтобы сделать еще что-то, нужное для подразделения или всей организации (в противном случае новая работа не войдет в оценку).

Данную ситуацию имеет смысл рассмотреть на идеальном примере. Например, когда все выполненные в течение месяца специалистом А работы имеют нормы времени ( $t_{n_i}$ ). В этом случае в соответствии с планом за 180 часов рабочего времени, учтенных в таблице, специалистом будет выполнено  $n$  заданий.

Предположим, что часть работ данный специалист выполнил быстрее, чем запланировано, в связи с чем на все работы затратил не 180, а 160 часов. Показатель интенсивности труда за этот месяц составит

$$K_{ин} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{n_i}}{\sum_{i=1}^n t_{\phi_i}} = \frac{180}{160} = 1,125. \quad (8)$$

В этом случае у специалиста А возникает два варианта дальнейших действий: использовать 20 часов освободившегося времени по своему усмотрению (с разрешения руководства) или выполнять дополнительные работы. Первый вариант может быть рассмотрен в качестве поощрения специалиста А за интенсивный труд свободным временем, второй — как возможность больше заработать, поднять свой престиж в глазах руководства и коллег, лучше реализовать себя как личность и др.

В первом случае оценка труда специалиста с учетом результатов будет базироваться на тех же 180 часах, хотя фактически он проработал 160 часов. Это видно из нижеследующей формулы, показывающей взаимозависимость показателя интенсивности труда и затрат рабочего времени как единой сопоставимой базы оценки труда:

$$O_{баз} = T_{\phi} K_{ин} = \sum_{i=1}^n t_{\phi_i} K_{ин_i} = 160 \cdot 1,125 = 180 \text{ ч.} \quad (9)$$

Во втором случае базисная основа оценки результатов труда будет иной — ведь специалист фактически отработал 180 часов:

$$O_{баз} = T_{\phi} K_{ин} = 180 \cdot 1,125 = 202,5 \text{ ч.}$$

Теперь наглядно видно, как увеличивается оценка результатов труда с учетом его сложности, если специалист А выполнил в дополнительное время еще какую-то работу, фактически находясь на рабочем месте те же 180 часов. То есть интенсивный труд, производя в единицу времени больше продукции, в оценке труда играет роль инструмента ее возрастания (имея в виду, что показатели максимальных результатов и сложности труда не могут быть больше единицы).

К сожалению, чрезвычайно важная роль показателя интенсивности затрат живого труда в управленческой среде при оценке работы административно-управленческого персонала сводится к нулю из-за отсутствия нормативной базы. Да и в рабочей среде нормы времени на выполнение работ не играют той роли, которую они могли бы играть в оценке труда с целью стимулирования его производительности.

Таким образом, *тот огромный потенциал, который заложен в показателе интенсивности затрат живого труда в рамках квалиметрической его оценки (на основе полезности затрат рабочего времени), не будет использован до тех пор, пока не определится с достаточной объективностью нормативная база.*

Возвращаясь к чрезвычайной важности наличия нормативной базы, заметим, что в ней будут нуждаться сами работники. Действительно, стоит начать использовать оценку труда в качестве инструмента распределения хотя бы минимального размера премий (приработка и других поощрений материального свойства), выделяемых на коллектив того подразделения, где проводится оценка, как появится потребность в объективном установлении объема работ и продолжительности их выполнения. От наличия объективных норм времени, в справедливость которых поверят работники, будет зависеть и объективность претензий, связанных с потерями времени на исправление некачественных работ или нарушения сроков их подготовки, а также интенсивность затрат труда при их выполнении. То есть все вышеобозначенные параметры труда, за исключением сложности, в той или иной мере зависят от наличия нормативной базы, разработать которую с достаточной степенью объективности до сих пор не удавалось.

### **Предпосылки демократического подхода к процессу нормирования труда на предприятиях и в организациях**

Проблема формирования нормативной базы на производстве в условиях централизованно-плановой экономики всегда рассматривалась с точки зрения снижения трудовых затрат на изготовление продукции.

Поэтому ее решение было связано в первую очередь с установлением научно обоснованных норм на основе проектирования рациональных методов и приемов труда.

### **Социальная технология оценки интенсивности затрат труда специалиста**

В отличие от микроэлементного подхода, предполагающего использование расчетно-аналитического метода формирования нор-

мативной базы, существует интегративный подход и соответственно эмпирический метод создания нормативов. Этот метод, несмотря на его кажущуюся ненаучность, достаточно прост в понимании, не требует огромной массы детализированной информации и миллионов расчетных действий по агрегированию мельчайших элементов. В то же время его точность, в конечном счете, может лишь ненамного, при том не всегда, уступать аналитически-расчетному методу. Но главное в другом — как можно вызвать доверие у работников (особенно управленческих) к разрабатываемым нормативам затрат времени на выполнение работ и пробудить в них стремление систематически повышать свою производительность (желательно, во взаимосвязке с творческой активностью), если за каждым из них будет стоять нормировщик с хронометром в руках и фиксировать каждое их движение — взял, встал, повернулся, сел, написал 100 букв и т. д. Очевидно, микроэлементный подход лишь где-то и только в какой-то мере может быть использован для разработки агрегированных норм на выполнение какой-либо законченной работы или ее укрупненной части (состоящей из нескольких микроэлементов) качественно управленческой деятельности.

В рассмотренной ниже социальной технологии формирования нормативной базы в управленческой среде использован второй подход и эмпирический метод получения норм времени, осуществляемый "руками" самих управленческих работников (специалистов). Их непосредственное участие в этом процессе на стадии эксперимента диктуется процедурой квалиметрической оценки результатов и затрат труда, демократичной по своей глубокой сущности, начиная с самоучета выполненных работ.

Именно самоучет продолжительности выполнения работ ложится в основу формирования нормативной базы в управленческой среде. Последовательность этого процесса обуславливается следующими шагами в рамках эксперимента:

- в первые 2–3 месяца эксперимента, пока работники усваивают расчет результатов и сложности труда, идет сугубо учет продолжительности выполнения каждой работы;
- начиная с 3-го или 4-го месяца эксперимента особое внимание следует уделять повторяемым работам.

Повторяемые работы выделяются из общего объема работ и фактическая продолжительность их выполнения за предыдущий месяц условно принимается за нормативное время ( $t_n$ ). Тогда отношение  $t_{ni} / t_{fi}$  представляет собой пока еще условный показатель интенсивности труда работника, показывающий отношение затрат времени на выполнение повторяемой работы за предыдущий и учетный месяцы.



Это соотношение, как показатель интенсивности выполнения конкретной работы, может быть равным единице ( $t_n = t_\phi$ ), больше единицы ( $t_\phi < t_n$ ) и меньше единицы ( $t_\phi > t_n$ ). То есть если в последующий месяц на выполнение данной повторяемой работы будет фактически затрачено меньше времени, то  $K_{ин} > 1$ , что увеличит всю оценку труда. Если продолжительность работы составит столько же времени, то  $K_{ин} = 1$ , а если ее выполнение займет больше времени, то  $K_{ин} < 1$ , что уменьшит общую оценку труда.

Ощущение (видение) специалистом данной ситуации пробуждает у него стремление делать работы быстрее, чем в предыдущий месяц. В то же время работник осознает, что дальнейшая добровольная интенсификация труда может привести к узаконению последнего  $t_\phi$  в качестве нормы  $t_n$ , и поэтому не будет спешить повышать оценку труда посредством сокращения продолжительности выполнения этой повторяемой работы. Налицо противоречие, казалось бы, неразрешимое.

Но здесь появляется новое обстоятельство, обусловленное оценкой сложности труда. Повторяемые работы, на основе которых начинается формирование нормативной базы по агрегированному принципу (определяются затраты времени на выполнение целой законченной работы независимо от продолжительности выполнения), явно проигрывают остальным работам по фактору "степень новизны", снижая тем самым оценку сложности труда специалиста. Последняя же, как известно, характеризует его квалификацию, создает ему имидж специалиста.

Поэтому возникает стремление сделать эту работу или быстрее, или переложить ее на ЭВМ, или передать низкооплачиваемому работнику и т. д., чтобы освободить время для выполнения более сложных творческих работ (в последнем случае появляется желание изменить функциональные обязанности и, следовательно, совершенствовать должностные инструкции). То есть в любом случае тенденция интенсивнее выполнять повторяемые работы будет преобладающей.

Для формирования нормативной базы в этих условиях применяется своеобразный прием: для каждого последующего месяца в течение полугода в качестве нормативного времени ( $t_n$ ) на выполнение повторяемых работ используется  $t_\phi$  предыдущего месяца плюс половина разницы между двумя предыдущими месяцами. Например, учетный месяц (за который производится оценка) — июнь. Затраты времени на выполнение, скажем, работы "Составление отчета 3т" — 20 часов ( $t_\phi = 20$  ч). В мае на выполнение этой же работы было затрачено 22 часа, в апреле — 26. В качестве нормативного времени принимается не 22 часа (за предыдущий месяц — май), а 24 часа, как

среднее от двух предыдущих показателей затрат времени на выполнение этой работы. В этом случае  $K_{ин}$  по этой работе составит  $24 : 20 = 1,2$ .

Рассмотренный выше прием, апробированный на практике, позволяет уже в течение нескольких месяцев получить достаточно "устойчивые" показатели продолжительности выполнения повторяемых работ, утверждаемые затем в качестве нормативных. При этом, как было доказано выше, самим специалистам нет смысла удерживать нормативные показатели на "нижней планке".

Таким образом, шаг за шагом (экспериментальным путем) можно подойти к созданию нормативной базы, понятной самим оцениваемым, не навязанной "сверху" или "со стороны", а потому вызывающей доверие и, самое главное, добиться стремления оперативнее выполнять рутинную работу. При этом следует иметь в виду то обстоятельство, что и новые творческие работы содержат элементы простых рутинных работ, давая возможность в дальнейшем с допустимой степенью точности определять их продолжительность (отсюда и нормативные сроки выполнения как защита от произвола "сверху").

Документальной основой постепенно усложняющейся оценки труда специалиста в организациях любого профиля является оценочный лист (форма 3). От предыдущего оценочного листа он отличается тем, что в нем появились графы учета интенсивности выполнения работ, а расчет сложности труда специалиста (обученным специалистам нет необходимости выполнять его в оценочных листах) на его оборотной стороне заменен более детальным учетом затрат рабочего времени по каждой выполненной работе. Это тем более важно, что данный самоучет выполненных работ составляет фундамент всей оценки результатов и затрат труда специалиста.

### Вопросы для повторения

1. Напишите формулу интенсивности затрат труда работников. Объясните ее параметры.
2. Раскройте экономический смысл оценки интенсивности затрат труда работников.
3. Объясните сущность микроэлементного нормирования труда на предприятиях, приведите примеры.
4. Технократический подход к процессу разработки норм: его особенности и источники.
5. Что лежит в основе наших неудач при формировании нормативной базы на предприятиях?
6. В чем суть демократического подхода к процессу создания нормативной базы?

**Оценочный лист**  
Индивидуальный план работы на \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Задания	$K_{ст}$	Трудозатраты, ч				Своевременность выполнения работ			Качество выполнения работ		
		по норме $t_n$	фактически $t_{ф*}$	Показатель интенсивности $K_{ин}$	Сроки		Время заиздания $t_{зап}$	Потери времени на исправл. ошибок, ч	других исполнителей	собственных других исполнителей исп. $t_{пот}$	
					по плану	фактически					
<b>Итого</b>											$\Sigma =$
Расчет параметров оценки труда	$K_{ин i} = \frac{t_{ni}}{t_{fi}}$	по каждой работе		$K_{кол} = 1 - \frac{\Sigma t_{зап}}{T_{ф}}$	$\Sigma =$	$K_{кач} = 1 - \frac{\Sigma t_{пот}}{T_{ф}}$					

\* П р и м е ч а н и е. Данные переносятся с оборотной стороны оценочного листа.

Форма 3 (оборотная сторона)

Учет затрат рабочего времени

Нумерация наименований выполненных заданий	Затраты рабочего времени по дням месяца, ч																															Затраты времени с учетом сложности и интенсив. труда $K_{ст} t_{ф} K_{ин}$							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								
1.																																							
2.																																							
3.																																							
4.																																							
5.																																							
6.																																							
7.																																							
...																																							
...																																							
Итого																																							$\Sigma =$

Оценка труда 
$$O = \sum_{i=1}^n K_{ст} t_{ф} K_{ин} i (K_{кол} K_{квал})$$

7. Каковы технологические особенности наработки норм времени в рамках демократического подхода?
8. Приведите пример формирования нормы времени на выполнение какой-либо одной повторяемой работы специалиста.
9. На какой документальной основе происходит формирование нормативной базы управленческих работников?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Может ли технология нормирования труда, применяемая Ф. Тейлором, решить данную проблему в управленческой сфере?
2. Тейлоризм и микроэлементное нормирование: в чем их схожесть и ограничения?

## ***2.4. Модель комплексной оценки результатов и затрат труда работников***

Помимо уже рассмотренных параметров труда (таких как его результаты, сложность и интенсивность), характеризующих непосредственно трудовую деятельность работников, в конечной оценке труда не может остаться неучтенным показатель затрат овеществленного (прошлого) труда. Ибо рабочая сила, соединяясь со средствами производства (орудиями и предметами труда), составляет ту производительную силу, которая создает конечный продукт и конечное богатство любой организации и страны в целом. И от того, как экономно используются средства производства, во многом зависит количество создаваемого богатства.

Действительно, можно ли считать полезным труд, пусть даже своевременный, сложный и интенсивный, создающий качественный продукт, но с такими издержками прошлого труда, что стоимость его окажется не "по карману" потребителю? Непотребленная продукция — это бесполезно затраченный труд на ее изготовление.

Это означает, что в конечной оценке труда отдельных работников и их совокупности должен учитываться параметр затрат овеществленного труда, чтобы самым непосредственным образом стимулировать экономию этого труда посредством целенаправленной деятельности.

### **Оценка затрат прошлого труда**

Возникает проблема: каким образом оценить этот параметр, "наизав" на затраты рабочего времени, чтобы продолжить реализацию идеи оценки полезного труда через полезность затрат рабочего времени?

Очевидно, в этом случае мера полезности или бесполезности затрат овещественного (прошлого) труда определяется сравнением фактических затрат с общественно необходимыми. Последние, в свою очередь, должны отражаться в системе норм расхода материальных, топливно-энергетических и других ресурсов в натуральных или (что в нашем случае более важно) трудовых единицах как универсальной основы для сопоставимости микроуровневых процессов.

Действительно, в основе любого, уже изготовленного средства производства лежал труд, начиная с добычи природных ресурсов, их переработки и превращения в орудия или предметы труда. Поэтому нормативная база расходования ресурсов на каждом предприятии, в каждой организации или учреждении (представленная не только в натуральных показателях на единицу продукции или весь ее объем, но и, соответственно, в единицах труда) становится отправной точкой расчета этого параметра оценки труда.

Часть показателей нормативной базы может доводиться сверху, часть определяется технологией производства, часть разрабатывается на самих предприятиях (в организациях), руководители которых заинтересованы в повышении эффективности их функционирования.

Характерно, что в управленческой среде бытует мнение о невозможности и ненужности учета затрат прошлого труда при работах умственного характера (не учитывать же в самом деле расход скрепок, резинок, ручек, бумаги, чернил и т. п. в трудовой деятельности управленцев и прочих служащих!). Однако жизнь доказывает, что нельзя не учитывать расход электроэнергии, продолжительности телефонной связи, компьютерного времени при работе коллективов и отдельных работников, если налицо дефицит этих ресурсов (в условиях отсутствия дефицита учет их расходования действительно теряет смысл).

Принципиальная модель показателя затрат овещественного труда (или его экономичности)  $K_{эж}$  имеет ту же природу, что и оценка живого труда, так как выражает собой отношение нормативных показателей расхода по каждому виду  $j$ -го ресурса ( $P_{нj}$ ) к фактическим затратам этого вида ресурса ( $P_{фj}$ ):

$$K_{эжj} = P_{нj} : P_{фj}. \quad (10)$$

В этом случае экономия ресурсов считается на все их затраченное количество в течение учетного периода. Последний может быть более продолжительный, чем месяц, промежуток времени — это зависит от длительности производственного цикла. Тогда и показатель полезности затрат прошлого, или овещественного труда, будет со-

относиться в оценке результатов и затрат труда ( $O_{тр}$ ) ко всей продолжительности цикла ( $T_{\phi}$ ).

То есть вся оценка полезности труда с учетом показателя экономичности затрат овеществленного труда ( $K_{эк}$ ) определится из формулы

$$O_{тр} = T_{\phi} K_{эк}. \quad (11)$$

Это значит, что с позиций расходования всех видов ресурсов, включая средства производства (орудия и предметы труда), все затраченное на выполнение заданий рабочее время будет полезным, если  $K_{эк} = 1$ , т. е. фактические затраты этих ресурсов будут соответствовать нормативным ( $P_n = P_{\phi}$ ). Экономия ресурсов будет означать повышение полезности труда отдельного работника или их совокупности и рост оценки труда, перерасход ресурсов — уменьшение полезности труда и соответственно понижение его оценки.

Рассмотренная выше модель оценки затрат овеществленного труда представляет собой лишь принципиальную схему учета этого фактора в конечной оценке труда отдельного работника или их совокупности (чаще последней).

Строго говоря, *экономии ресурсов при научно обоснованной технологии производства работ не должно быть, а перерасход может наблюдаться только в случае брака в работе или при использовании низкокачественных ресурсов в качестве предметов и орудий труда, не соответствующих стандарту качества*. Поскольку в условиях централизованно-плановой дефицитной экономики всегда имели место оба фактора (не говоря уже о сегодняшнем дне), данная принципиальная схема может реально работать в переходный период на этапе становления бездефицитной рыночной экономики.

Как видно из вышеприведенной логики учета затрат овеществленного труда, предлагаемая система его оценки ближе работникам производственных звеньев и отдельных технологических цепочек, чем специалистам аппарата управления, экономистам, социологам, инженерно-техническим, инженерно-конструкторским и другим работникам. Для оценки конечной полезности труда работников этих категорий был использован иной показатель более объемного свойства, отражающий продуктивность работника умственного труда (т. е. влияние его трудовой деятельности на работу других звеньев в русле достижения конечных целей всей организации). Речь идет о таком параметре оценки труда, как полезный эффект трудовой деятельности ( $ПЭ$ ) работника умственного труда.

### Полезный эффект трудовой деятельности

*Характерным отличием этого параметра оценки труда являются два момента: во-первых*, он позволяет учесть влияние результатов

деятельности одного или группы работников на изменение результирующей деятельности других (о чем уже говорилось выше); **во-вторых**, такой учет возможен при определенном лаге времени, т. е. через какой-то промежуток времени (когда появятся результаты работы).

Действительно, есть работы, которые делаются сегодня, а их результаты скажутся через некоторое время. Более того, нередко деятельность специалиста творческого плана лишь условно может быть оценена в течение месяца по всем вышерассмотренным параметрам квалиметрической оценки труда. В этом случае главным критерием его работы становится полезный эффект (*ПЭ*). Примеры можно привести самые разные. Скажем, специалист (или специалисты) технологического или конструкторского отдела в течение трех месяцев разрабатывал решение, после внедрения которого в практику производства получилась экономия материалов или, скажем, возросла производительность труда, выраженная в экономии живого труда в конкретном коллективе (бригаде), реализовавшем данное решение.

Аналогичная ситуация может произойти с разработками социологов и психологов, а также с методиками, подготовленными научными кадрами, которые дают реальный эффект через какой-то лаг (промежуток) времени. Этот лаг порой может быть достаточно продолжительным, однако в квалиметрической системе оценки труда он может и должен найти свое отражение. Каким образом?

Это можно сделать единственным способом — иметь квалиметрическую оценку полезного труда тех отдельных работников или коллективов, на работу которых оказала влияние результирующая деятельность искомого (оцениваемого) специалиста.

В этом случае любые действия отдельных руководителей, специалистов или подразделений, вызывающие понижение или повышение хотя бы одного параметра квалиметрической оценки, характеризуют полезный эффект (*ПЭ*) этих действий. При этом нужно иметь в виду, что *ПЭ* может быть положительным или отрицательным, то есть соответственно увеличивать или понижать оценку труда того, кто производил эти действия (в последнем случае эффект лучше назвать бесполезным).

Для лучшего уяснения сказанного приведем такой пример из практики [15, с. 72]. На одном из заводов строительных материалов разработка технологами нового решения, длившаяся 6 месяцев, привела к экономии живого труда на 10% ( $K_{ин}$  бригады составил 1,1) и одновременно экономии материалов по сравнению с нормами на 5% ( $K_{ж} = 1,05$ ). В этом случае полезный эффект деятельности отдела главного технолога составит

$$ПЭ = 1,1 \cdot 1,05 = 1,155.$$



Это значит, что все рабочее время, затраченное на эту разработку, длившуюся 6 (!) месяцев, нужно считать полезным в увеличенном размере (в 1,155 раза), т. е.

$$O_{тр} = T_{\phi} ПЭ. \quad (12)$$

Таким образом, через параметр  $ПЭ$  квалиметрической оценки труда "высвечивается" вклад работников умственного труда (руководителей, специалистов) в итоговую деятельность всей организации, в частности, в достижение целей этого завода по росту эффективности производства.

### Модель комплексной оценки результатов и затрат труда

*Труд* — это сложное качественное явление, имеющее сугубо индивидуальную и одновременно общественную природу. Он может быть "разложен" на две первичные составляющие, исходящие из его двойственного характера. Согласно учению о двойственном характере труда [29], **конкретный** труд создает потребительные стоимости, а **абстрактный** труд представляет собой совокупность затрат нервной, мышечной и другой энергии вообще как таковой (независимо от того, что и для чего делается).

Дальнейшая дифференциация понятия "труд" предполагает *выражение конкретного труда* в виде своих базисных составляющих, характеризующих количество, своевременность и качество выполненных работ, их полезный эффект. *Абстрактный "раскладывается"* на свои составляющие — сложность, интенсивность затрат живого и овеществленного труда.

Органичное соединение составляющих (параметров) конкретного и абстрактного труда осуществляется на единой фундаментальной основе — затратах рабочего времени. В связи с вышеизложенным комплексная (полная) оценка труда будет представлена следующей принципиальной моделью:

$$O_{тр} = T_{\phi} K_{кол} K_{кач} K_{сл} K_{ин} K_{эк} ПЭ. \quad (13)$$

Это максимальное количество параметров оценки любого труда\*, которое варьируется в зависимости от специфики последнего (например, полезный эффект  $ПЭ$  отсутствует или будет иметь иной смысл, если труд не связан с производственной сферой. Часть параметров данной оценки может вообще отсутствовать при каком-то труде и т. д.).

---

\* Здесь речь не идет об условиях труда, которые учитываются по собственной методике.

Каждый из параметров модели (13) выполняет фиксирующую (или контрольную) и стимулирующую функции, что чрезвычайно важно с точки зрения формирования механизма мотивации высокоэффективного труда работников, в первую очередь аппарата управления.

Одновременно каждый из этих параметров прямо связан с затратами рабочего времени таким образом, что экономное его использование приносит высокие показатели оценки труда. Стимулирование бережного отношения к рабочему времени через систематическую оценку трудовой деятельности работников всех категорий, и в первую очередь работников умственного труда, будет способствовать синхронизации взаимодействия всех звеньев предприятий и организаций при достижении конечных целей. Большая роль здесь принадлежит наиболее массовой категории управленческого персонала — специалистам, непосредственно создающим управленческую продукцию.

### Рабочая модель оценки труда специалиста

Для оценки труда специалиста возможна различная значимость параметров модели (13). Речь идет в первую очередь о полезном эффекте ( $ПЭ$ ) и показателе затрат овеществленного труда ( $K_{эж}$ ), не всегда характеризующих трудовую деятельность специалиста. При расчете интенсивности затрат живого труда ( $K_{ин}$ ) значительная часть работ долгое время не имеет нормативов, в связи с чем  $K_{ин}$  будет равен 1. Однако, строго говоря, все вышеозначенные параметры могут иметь место при оценке труда специалиста ( $O_{mp.cney}$ ), но учитываться они должны в своеобразной интерпретации, диктуемой технологией оценки и ее документальной основой (форма 4; представлена в виде конкретного примера):

$$O_{mp.cney} = \sum_{i=1}^n t_{\phi_i} K_{сл_i} K_{ин_i} (K_{кол} K_{кач} K_{эж}) ПЭ, \quad (14)$$

где  $n$  — количество выполненных специалистом работ за учетный период.

При оценке труда технических работников (служащих) заведомо известно, что параметры  $K_{эж}$  и  $ПЭ$  приравниваются к единице, так как их труд не связан с экономией или перерасходом ресурсов и получением полезного эффекта. В то же время такие параметры, как показатели сложности ( $K_{ср}$ ) и интенсивности затрат труда ( $K_{ин}$ ), будут основываться соответственно на уже известных расчетах сложности всех видов работ и сформировавшейся нормативной базе.

## Оценочный лист специалиста: план-отчет за апрель 200\_\_\_г.

Иванова И. И.

(Ф.И.О.)

№ п/п	Наименование задания	$K_{сл}$	Трудозатраты, ч			Своевременность выполнения работ			Качество выполнения работ			Затраты ресурсов, чел.-ч	
			по норме $t_n$	факт. $t_f$	$K_{ин}$	Сроки		Время заклад. $t_{закл}$	Потери времени на исправление ошибок, ч		по нормам $R_n$	фактически $R_f$	
						по плану	факт		других исполнителей, ч	собствен. $t_{собств}$ , ч			других исполнителей, ч $t_{иные}$
1	Контроль за расходованием зарплаты	0,58	37,5	37,5	1,0	30	30	0	0	0	0	0	0
2	Шифровка кадров	0,39	3,0	3,0	1,0	25	25	0	0	0	0	0	0
3	Пример расчета начисления зарплаты на ЭВМ	1,00	27,0	27,0	1,0	06.18 <sup>00</sup>	06.18 <sup>00</sup>	0	0	0	0	0	0
4	Оформление нарядов по административному персоналу	0,51	6,5	6,5	1,0	30	30	0	0	0	0	0	0
5	Подготовка материалов для подведения итогов соревнований	0,66	22,5	22,5	1,0	12.14 <sup>00</sup>	12.14 <sup>00</sup>	0	0	0	0	0	0
6	Расчет оценки труда	0,51	2,0	2,0	1,0	30	30	0	0	0	0	0	0
7	Определение нормативной трудоемкости работ	0,58	21,0	21,0	1,0	25	25	0	0	0	0	0	0
8	Подготовка формы 8-3	0,58	9,5	9,5	1,0	18	18	0	0	0	0	0	0
9	Оформление материалов по внутрифирменному соревнованию	0,58	5,5	5,5	1,0	16	16	0	0	0	0	0	0
10	Оформление премий ИТР	0,58	7,5	7,5	1,0	24	24	0	0	0	0	0	0
11	Составление калькуляции на отдельные виды работ	0,58	15,5	15,5	1,0	19	19	0	0	0	0	0	0
Итого			157,5										
Расчет показателей:						$K_{кол} = 1-0,157,5 = 1$ ;			$K_{кач} = 1-0,157,5 = 1$ ;			$K_{эж} = R_n.R_f = 1$	

## Оценочный лист специалиста — отчет

Номер задания	Затраты рабочего времени по дням месяца, ч																															$t_{\text{ф}}, \text{ч}$	Оценки сложности и интенсивности работ на базе затрат рабочего времени $t_{\text{ф}}, K_{\text{ст}}, K_{\text{инт}}$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	В	6,5	3,0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5,5	В	3,5	3,5	3,5	5,0	5,0	В	2,0	—	37,5	21,80	
2	В	1,0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,0	1,0	В	—	3,0	1,17	
3	В	—	4,5	7,5	7,5	7,5	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	27,0	27,00	
4	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,5	1,5	В	3,5	—	6,5	3,32
5	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	22,5	14,85
6	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,0	1,02
7	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	21,0	12,18
8	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9,5	5,51
9	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5,5	3,19
10	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7,5	4,35
11	В	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15,5	8,99
Итого	В	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	В	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	—	157,5	103,38

Расчет оценки труда:

$$O_{\text{нр. спец}} = \sum_{\text{I}} t_{\text{ф}} \cdot K_{\text{ст}} \cdot K_{\text{инт}} \cdot (K_{\text{кол}} \cdot K_{\text{крит}}) = 103,38 \cdot 1,0 \cdot 1,0 = 103,38 \text{ ч}$$

## Модель оценки труда руководителя

Труд руководителей концентрирует в себе труд подчиненных, в связи с чем оценивать затраты их абстрактного труда с точки зрения сложности выполняемых коллективом работ не имеет смысла (за исключением случаев, когда руководители небольших коллективов сами часто работают как специалисты). Поэтому целесообразнее оценивать результирующую деятельность коллектива в приложении к затратам рабочего времени руководителя, чтобы получить оценку результатов и затрат труда последнего:

$$O_{тр.рук} = T_{\phi} (K_{кол} K_{кач} K_{ин} K_{эж}) ПЭ, \quad (15)$$

где  $T_{\phi}$  — табельное время работы руководителя за учетный период, часов;

$K_{кол}$ ,  $K_{кач}$ ,  $K_{ин}$ ,  $K_{эж}$ ,  $ПЭ$  — параметры, учитывающие обобщающие по подразделению показатели: запаздывания и качества всех выполненных коллективом заданий; экономии (перерасхода) живого труда и ресурсов; полезного эффекта.

Таким образом, *через оценку труда руководителя реализуется его ответственность за деятельность подчиненных*. Разумеется, показатель интенсивности затрат живого труда коллектива ( $K_{ин}$ ) используется только тогда, когда можно "просчитать" трудоемкость всех выполняемых подразделением работ в качестве нормативной основы для сравнения фактических затрат времени (указанных в таблице). Не всегда могут иметь место показатель расходования ресурсов ( $K_{эж}$ ) и полезный эффект ( $ПЭ$ ). Однако любая возможность их появления будет тут же фиксироваться в оценке труда руководителя.

Документальной основой оценки труда руководителя по модели (15) является оценочный лист, роль которого исполняет план работы коллектива на учетный период, где плановые задания соседствуют с оперативными. В нем отводятся специальные графы для учета претензий по срокам и качеству выполнения заданий (в часах рабочего времени).

## Модель оценки труда коллектива

Отличие модели оценки труда коллектива от модели оценки труда руководителя заключается не столько в количественном размере параметра  $T_{\phi}$  (как суммы отработанного коллективом рабочего времени, зафиксированного в таблице), сколько в ином подходе к его расчету. Речь идет об использовании не фактических ( $T_{\phi}$ ), а плановых затрат рабочего времени коллектива ( $T_{пл}$ ) на учетный месяц.

Это связано с тем, что независимо от фактически отработанного времени и численности присутствующих сотрудников подразделений (независимо от количества заболевших или отсутствующих по другим причинам) задачи в рамках своих функциональных обязанностей коллектив должен выполнить.

Учет же планового, а не фактического фонда рабочего времени дополнительно стимулирует интенсификацию работы сотрудников, совмещение выполнения работ, освоение смежных профессий, расширение кругозора и полномочий и т. д.:

$$O_{\text{тр.кол}} = \sum_1^f T_{\text{пл}} (K_{\text{кол}} K_{\text{кач}} K_{\text{ин}} K_{\text{эж}}) ПЭ, \quad (16)$$

где  $f$  — количество работников в подразделении.

В общем, *проанализировав модели оценки труда специалистов, руководителей и коллективов, можно сделать определенные выводы*

**Во-первых**, становится очевидной возможность создания универсальной базовой системы показателей оценки, взаимосвязанных между собой таким образом, чтобы объединить усилия всех вместе и каждого в отдельности члена коллектива на рост результатов и снижение затрат производства (повышение его эффективности).

**Во-вторых**, создание такой базовой системы показателей на основе полезности затрат рабочего времени будет означать, что появляются возможности заинтересовать работников всех категорий экономить рабочее время как уникальный нехранимый ресурс.

**В-третьих**, материальная интерпретация оценки труда создает все возможности для снижения трудоемкости ее осуществления на практике при помощи использования ЭВМ.

Рассмотрим ниже технологию такого использования, имея в виду, что большую часть расчетов по индивидуальной оценке труда специалисты производят сами в свое рабочее время, но могут "сбросить" эту работу и на ЭВМ.

### Вопросы для повторения

1. Почему нужно учитывать в оценке труда работников экономию затрат овеществленного (прошлого) труда?
2. Какова принципиальная природа оценки экономичности труда работников?
3. В чем суть полезного эффекта трудовой деятельности? Каким образом можно его выразить?
4. Назовите все параметры комплексной оценки результатов и затрат труда работников.

5. Всегда ли нужно использовать в оценке труда все ее параметры?
6. В чем особенность оценки труда руководителя? Чем она отличается от оценки труда специалиста?
7. Каковы отличия оценки совокупного труда группы работников? В каком случае она будет использована в механизме управления персоналом всей организации?
8. Кто осуществляет расчет оценки труда индивидов в группе (подразделении)?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы пути сокращения трудоемкости систематической оценки персонала на предприятиях?
2. Можно ли, на Ваш взгляд, привлечь к решению этой проблемы АСУ-кадры?

## ***2.5. Механизм целеориентированной мотивации труда на основе его квалиметрической оценки***

К сожалению, слишком медленно и двусмысленно проблема важности формирования и развития мотивационного механизма в экономике страны занимает свое место в сознании правящей элиты, по своему далекой от прагматических идей и методического инструментария ее решения. В то же время самой непосредственной причиной слабой продуктивности экономик стран с так называемым социалистическим способом производства является как раз слабость трудовой мотивации, порожденной, в первую очередь и главным образом, "непобедимой" уравниловкой при общественной (вернее, государственной) собственности на средства производства и результаты труда каждого работника.

В существенной (но еще не в полной) мере эту проблему удалось решить передовым странам Запада, Японии и др. в рамках развития научных школ и практики менеджмента, начиная с фундаментальных основ распределения по результатам труда, разработанных Ф. Тейлором, на самом низовом уровне производства.

Нельзя сказать, что в централизованно-плановой экономике не уделяли внимания этой проблеме, особенно в первые годы объявленной перестройки. С целью поиска путей ее решения попробуем в самой сжатой форме проанализировать основные попытки наладить мотивационный механизм социалистического способа производства при помощи собственных и, казалось бы, эффективных форм и механизмов хозяйствования.

## Предпосылки создания действенного механизма мотивации труда

С первых дней существования Советской власти перед всей хозяйственной системой стоял вопрос о стимулах к труду в обществе, в котором нет места конкуренции, безработице и "рабскому" принуждению к труду, так как там господствует коллективная собственность. Уже один из основоположников утопического социализма Т. Мор писал, что всякий, кто скажет вслед за Платоном, что у друзей должно быть все общее, обязан ответить: "Каким образом может получиться изобилие продуктов, если каждый будет уклоняться от работы, так как его не вынуждает к ней расчет на личную прибыль, а, с другой стороны, твердая надежда на чужой труд дает возможность лениться?" [40].

Как видим, проблема пробуждения интереса к труду стояла и в те времена, когда ее шаг за шагом пытались решать известные приверженцы социалистических идей Т. Кампанелла, Г. Мабли, Р. Оуэн, А. Сен-Симон. Но "великую аксиому социальной философии" установил, по мнению Ф. Энгельса, только Ш. Фурье [29].

Ш. Фурье впервые объяснил, что достигнуть небывалой заинтересованности в труде можно посредством возбуждения человеческих страстей, среди которых он особо выделил честолюбивое желание отличиться, быть впереди других, стремление к соперничеству. Именно последнее он считает той пружиной, которая приведет в действие весь хозяйственный механизм коммуны и поднимет "всякую продукцию на наивысшую ступень по качеству и количеству" [58]. И произойдет это потому, что распределение по труду будет сопряжено с успехами работников и коллективов в состязании друг с другом и станет служить цели возбуждения соперничества.

Основоположники научного коммунизма высоко оценили идеи Ш. Фурье о *роли соревнования как пружины мотивации активного труда работников*, противопоставив его конкуренции как движителю капиталистического способа производства.

Из высказываний К. Маркса следует, что различие между конкуренцией и соревнованием состоит лишь в различии их установок. В первом случае целью является прибыль, во втором — продукт труда. А поэтому будущее общество откажется от ориентации производителей на прибыль и возьмет из прошлого соревнование, ориентированное на продукт [30].

Таким образом, весь ход развития социалистического подхода к мотивации активного труда работников подготовил первую же статью В. И. Ленина по вопросу хозяйственного строительства, написанную после Октября, которая называлась "Как организовать соревнование?" Чтобы организовать соревнование, нужно, по мнению Ленина, создать условия, при которых работники выступали бы по



отношению друг к другу как соперники в труде. Нужно сознательно регулировать эти условия, чтобы соревнование осуществлялось "в его не зверских, а в человеческих формах". Такие условия возникнут, если постоянно проводить "сравнение деловых шагов хозяйства отдельных коммун" и немедленно вознаграждать выдающиеся коммуны [26, с. 151, 192].

Продолжение идеи организации соревнования нашли в документах IX съезда партии, проходившего в марте-апреле 1920 г. под руководством В. Ленина. Там указывалось, что "соревнование между районами, заводами, цехами, мастерскими и отдельными рабочими должно стать предметом тщательной организации и внимательного изучения со стороны профессиональных союзов и хозяйственных органов. А премиальная система должна стать одним из могущественных средств возбуждения соревнования. С ней должна образовываться система продовольственного снабжения" (КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. — М., 1983. — Т. 2. — С. 244).

К необходимости развивать, совершенствовать и всемерно расширять социалистическое соревнование призывали в течение всех 70 лет Советской власти многие официальные партийные и хозяйственные документы. Что же произошло в действительности?

### Реализация идей соревнования на практике

Несмотря на существенную идеологическую поддержку, значительные усилия ученых, среди которых появилась целая плеяда теоретиков социалистического соревнования\*, и массу изданной литературы, мотивационный механизм управления социалистическим производством не удалось "посадить" на социальный закон состязательности (как проявление поведения человека в социуме — сравнение себя с другими и стремление быть как минимум не хуже других).

Уже к 1990 г. стало абсолютно ясно и было, наконец, признано официально, что идею организации социалистического соревнования (с 1989 г. термин "социалистическое" начал постепенно заменяться на "трудовое", "производственное" и др.) в хозяйственном механизме не удалось реализовать. Вылившись в чисто формальную процедуру, соревнование не привело к пробуждению состязательности во взаимодействии индивидов и коллективов и, значит, в целом мало способствовало активизации творческого потенциала массы работников.

---

\* К ним можно отнести М. Воейкова, П. Гречишникову, Н. Губанова, Е. Капустина, Е. Торкановского, В. Якушева и др.

Сегодня существует в основном *два подхода\** к объяснению главных причин неудавшейся попытки (затянувшейся на десятки лет) по созданию мощного мотивационного механизма социалистического хозяйствования на базе состязательности.

*Первый* из них предполагает, что все сводится к несовершенству самого хозяйственного механизма, который так и не "отреагировал" на необходимость включения в него элемента соревновательности. В частности, известный принцип оплаты труда в зависимости от выполнения установленных норм выработки, норм обслуживания, управления и т. д. заставлял работников "соревноваться" с нормами и окладами, а не друг с другом. Причем работники были заинтересованы в заниженных нормах, так как за их выполнение и перевыполнение они получали соответствующее вознаграждение. При этом премирование по результатам соревнования всегда составляло мизерную сумму по сравнению с главным заработком, то есть рассматривалось исключительно как дополнение или придаток к основному источнику доходов трудящихся.

Именно поэтому, считают некоторые аналитики, соревнование по поводу роста производительности труда или качества продукции не могло принести успеха.

Мало что изменилось и с развитием в середине 80-х годов XX в. хозрасчетных принципов стимулирования труда в рамках самоокупаемости и самофинансирования предприятий. Возможности получить более высокий доход за счет завышения цен на произведенную продукцию или ассортиментных сдвигов в этой продукции (отказа от нужных, но низкорентабельных изделий и услуг), а также упрощений технологий и снижения качества сводят на нет появление какой-либо состязательности при соревновании между работниками и отдельными коллективами.

*Второе* объяснение неудачного "шестивия" социалистического соревнования из пятилетки в пятилетку сводится не только к внешним причинам, но, главным образом, внутреннему несовершенству механизма соревнования, в чем видится огромная "заслуга" его теоретиков. Речь идет о неразработанности системы объективных показателей, обладающих абсолютной сопоставимостью, способных при их сравнении пробудить состязательность между работниками и коллективами даже без расчета на серьезный премиальный фонд. Более того, такие показатели должны быть органично вплетенными в демократичный распределительный механизм организаций, подкрепляя проявляющуюся состязательность соответствующим вознаграждением тех, у кого результаты трудовой деятельности лучше.

---

\* Имеется третий подход, отрицающий вообще природу соревновательности... по незнанию социальных закономерностей поведения личности в социуме.

В этом случае распределение по труду и отношения трудового соревнования органично взаимодействуют между собой, не требуя выделения последних в отдельную систему. Характерно, что первые робкие шаги в этом направлении были сделаны в условиях коллективного подряда как специфической формы хозяйственного расчета на отечественных предприятиях и в организациях в 80-е годы XX в.

### **Коллективный подряд, распределение по труду и состязательность**

Поиски решения проблемы усиления трудовой и творческой активности работников на основе повышения экономической заинтересованности и ответственности коллективов, а также демократизации процесса управления (через вовлечение трудящихся в решение вопросов организации труда, оценки его результатов, оплаты и стимулирования) привели к широкому распространению бригадного и коллективного подряда в хозяйственном комплексе страны. Пионерами в данном движении стали строительные организации и их низовые производственные звенья — бригады, затем — проектные организации, автохозяйства, промышленные предприятия и др.

Сущность коллективного подряда состоит в организации и стимулировании коллективного и индивидуального труда в строгой зависимости от конечных результатов работы всего подрядного коллектива. Его экономической основой являются гарантированные трудовым коллективом средства на заработную плату, начисленные (в отличие от традиционной нарядной системы) по стабильным нормативам в меру выполненного объема строительно-монтажных работ независимо от численности работников. Это стимулировало работников меньшим количеством выполнять заданный объем работ, т. е. повышать производительность труда до возможного предела [68; 69].

При коллективном подряде заработная плата каждого работника зависит от его трудового вклада, определяемого на основе коэффициента трудового участия (КТУ) и общих результатов работы коллектива. Поэтому каждый работник заинтересован не только в результатах собственного труда, но и в высоких экономических показателях организации в целом.

*Коллективный подряд характеризуется совокупностью трех основных принципов: коллективный труд; коллективная и индивидуальная материальная заинтересованность и ответственность; демократическое управление производством.*

Последний принцип коллективного подряда предусматривает активное привлечение трудящихся к управлению производством через советы трудовых коллективов. Совет как орган общественного самоуправления, состоящий на 60–70% из рабочих, наделен широкими

правами в решении производственных вопросов, активно участвует в социальном развитии коллектива, определяет трудовой вклад каждого работника (включая руководителя) в общие результаты.

При определении трудового вклада используется рожденный практикой коэффициент трудового участия (КТУ), который устанавливается Советом трудового коллектива (СТК) по результатам работы за месяц. Для объективного установления КТУ рекомендуется руководителям ежедневно фиксировать в журналах или табелях причины повышения или снижения параметров КТУ отдельных работников [37].

Значения КТУ устанавливаются в пределах от 0 до 1,5 единицы по показателям, имеющим количественное выражение. В табл. 5 в качестве примера приведены показатели КТУ для руководителей и специалистов [36, с. 103, 108].

Таблица 5

Показатели КТУ для работников аппарата управления

№ п/п	Показатели	За каждый процент перевыполнения (выполнения) показателя (+), до	За каждый процент невыполнения показателя (-), до
<i><b>Базовые</b></i>			
1	План по вводу объектов в эксплуатацию	0,1–0,2	0
2	План строительно-монтажных работ, выполняемых собственными силами	0,05	0,1
3	План по прибыли (снижению себестоимости)	0,02	0,05
4	План по росту производительности труда	0,05	0,1
<i><b>Дополнительные</b></i>			
5	Нарушение трудовой и производственной дисциплины, наличие ошибок в расчетах и неправильных решений, предоставление ложной информации, безынициативность в работе		0,3
6	Выполнение распоряжений, указаний руководителя, своевременное представление отчетов	0,3	0,3
7	Проявление инициативы в работе, связанной с выявлением и реализацией внутренних резервов производства	0,3	
8	Досрочное и качественное выполнение особо важных заданий	0,15	
9	Замещение отсутствующего работника, выполнение за него функций наряду с качественным выполнением своих обязанностей	0,3	
10	Превышение нормативов управляемости (норм обслуживания) при качественном выполнении работ	0,2	

Подобные табличные данные служат отправной информацией для установления Советом трудового коллектива по представлению руководителей КТУ каждому работнику, в соответствии с которым он получает свою долю премиального фонда как заработанную часть из общего "котла".

Как видим, идеи коллективного подряда как органической специфической части полного хозрасчета были действительно прогрессивными в условиях авторитарно-централизованной экономики. Анализ внедрения на практике этого метода хозяйствования показал интересную картину: в тех организациях, где он был основательно подготовлен при активном участии первого руководителя и специалистов аппарата управления, коллективный подряд давал мощный "взрывной" эффект. Однако затем результаты перестали расти. А где-то обнаруживалась "усталость" от постоянного напряжения в работе (в том числе от неурядиц с материальным обеспечением) и, в конечном счете, снижение конечных результатов деятельности.

Со временем стало очевидным, что коллективный подряд не сумел существенно и массово повысить эффективность производственной деятельности предприятий и организаций, поднять механизм мотивации труда на новую ступень в рамках централизованно-плановой экономики.

Не углубляясь в анализ внешних причин\* ситуации на протяжении 80-х годов XX в., остановимся на одной из внутренних, являющейся ключевой с точки зрения формирования нового мощного мотивационного механизма на базе распределения по труду и состязательности, который начал было проявляться при внедрении коллективного подряда.

Действительно, *распределяя общий заработок* (вернее, общий приработок или общий премиальный фонд и т. д.) *посредством КТУ, в определенной степени решается задача установления меры участия каждого работника (и подразделения) в общем результате труда.* Во-первых, это уже принципиально нечто другое по сравнению с заранее установленной нормой труда и соответствующей оплатой последнего. Во-вторых, в своей основе это соревновательный принцип распределения, так как заработок каждого зависит не от нормы, а от результатов его труда в сравнении с результатами труда других работников.

---

\* К ним относятся и продолжавшееся господствование административно-директивного хозяйствования, препятствующего развитию хозрасчета, и невозможность полного ресурсного обеспечения коллективного подряда в рамках централизованного снабжения, и инерционность мышления работников аппарата управления, их некомпетентность в строгом расчетном обеспечении производственно-экономического процесса и др.

По мнению одного из наиболее талантливых и неординарных теоретиков социалистического соревнования В. Якушева, "важно теперь сделать так, чтобы заработок самой бригады формировался не по принципу коллективной сдельщины (ей присущи те же недостатки, что и индивидуальной), а по соревновательному принципу, и зависел от КТУ бригады в результатах работы участка, цеха, предприятия. В свою очередь, и поощрительные фонды предприятия зависели бы от его КТУ в результатах работы отрасли и народного хозяйства в целом" [69, с. 95].

*Однако нарисованной выше идеальной схеме реализации состязательного принципа при распределении по труду в народнохозяйственном комплексе не суждено было осуществиться даже на низшей ступени этой пирамиды по многим причинам. Среди этих причин главной, по мнению автора, является, помимо "усеченного" хозрасчета, несовершенство самого инструмента определения каждому индивидуальному или коллективному участнику его доли в общих результатах. И если переход к рынку поможет "исчезнуть" первой причине, то никакие рыночные отношения не помогут устранить вторую.*

Речь идет о несовершенстве как модели КТУ, так и процедуры его определения, который именно в силу своего несовершенства не смог в полной мере реализовать функцию пробуждения состязательности в условиях распределения по труду, а потому сам распределительный механизм на основе КТУ не стал "стальной" пружиной нового мотивационного механизма.

### **Долевой метод и распределение по результатам труда**

Как известно, любая произведенная продукция или услуга как потребительная стоимость является сгустком труда ее изготовителей на всех стадиях ее создания. То есть любой продукт или услуга ( $\Pi$ ) — это сумма затрат труда участников его изготовления ( $\Pi = T_{\phi 1} + T_{\phi 2} + \dots + T_{\phi m}$ ). Если речь идет о вновь созданной стоимости, то это сумма труда работников той конкретной организации, в которой создается эта стоимость (включая и овеществленный труд, усиливающий производительную силу живого труда. Но сейчас нас интересует исключительно последний).

В связи с вышеизложенным методологически единственно верным способом объективного определения размера заработной платы за труд в условиях его кооперированной организации является выделение каждому участнику трудового процесса его доли. Большая доля в сравнении с другими должна характеризовать объективно больший вклад в общие результаты.

Здесь принципиальнейшим моментом является именно объективность такого сравнения, которая, подкрепленная материальным вознаграждением по результатам индивидуального (и коллективного, если речь идет о подразделениях) труда, способна вызвать и реализовать подлинную состязательность в качестве мощного мотивационного пласта.

Сама же **объективность сравнения обуславливается**, как минимум, следующими факторами:

- абсолютной сопоставимостью показателей, комплексно определяющих индивидуальный вклад в общие результаты;
- верой самих участников трудового процесса в справедливость показателей, характеризующих их труд.

### **Недостатки распределительного инструмента коллективного подряда в управленческой среде\***

Попробуем проанализировать ситуацию, сложившуюся в распределительном механизме коллективного подряда, базирующегося на КТУ. Как видно из приведенных в табл. 5 показателей *КТУ* и процедуры его определения, он **не соответствует описанным факторам объективного сравнения**, в связи с чем не мог стать искомым инструментом мотивационного механизма.

*Во-первых*, базовые показатели КТУ, изменяемые в каком-то диапазоне, пригодны не для всех оцениваемых категорий работников аппарата управления даже с учетом диапазона. Это вызывает справедливое возмущение тех, кто непосредственно обеспечивает ввод объектов или выполнение плана строительно-монтажных работ и т. д. Кроме того, нет четких критериев назначения показателя в пределах того или иного диапазона.

*Во-вторых*, чем измерить проявление инициативы в диапазоне, скажем, до тех же 0,3. За что давать 0,1, за что 0,15 и т. д.

*В-третьих*, за нарушение дисциплины или невыполнение распоряжений руководителей КТУ снижается до 0,3. Какие нарушения или непослушания "тянут" на 0,3, а какие на 0,2 и т. д. Отсутствие критериев дифференциации наказания предполагает наличие волюнтаризма при их установлении.

*Помимо сказанного* в глаза бросается следующая необъективность КТУ: большая доля показателей, характеризующих труд управленческих работников, не "стреляет" по конечным результатам. С дру-

---

\*Здесь рассматривается аппарат управления как наиболее сложный "объект" коллективного подряда, где затрагиваются интересы работников умственного труда. В рабочей среде эта проблема решается несколько легче, хотя недостатки практически те же.

гой стороны, базовые показатели, увязанные с конечными результатами деятельности всей организации, лишь ориентировочно могут характеризовать вклад каждого участника в эти результаты.

В этом случае говорить об абсолютной сопоставимости показателей оценки труда специалиста *А* и специалиста *Б*, работающих в одном или разных отделах, не приходится.

Аналогичная ситуация имела место и со вторым фактором объективности сравнения оценок труда работников аппарата управления. О какой вере в справедливость оценок могла идти речь, если помимо вышеуказанных недостатков, КТУ еще и назначались "сверху" — по данным, которые подавал руководитель в СТК, вниз спускалась готовая оценка их трудового вклада. Правда, он назначался не единолично руководителем, а "обговаривался" на заседании Совета трудового коллектива. Сам работник к формированию показателей своего КТУ практически не был причастен.

Итак, вполне очевидно, что КТУ, являясь определенным шагом вперед в решении проблемы распределения по труду, вызвать состоятельность между работниками (даже одного подразделения) не мог. Такой вывод был убедительно доказан практикой.

### **Достоинства квалиметрической оценки полезного труда работников**

Характерной особенностью комплексной (полной) модели оценки труда работников (и коллективов) является их последовательная нацеленность на конечные результаты через создание промежуточных потребительских стоимостей. Последние обязательно обладают объемом и сроками (количеством) и качеством, которые шаг за шагом обуславливают количество или качество конечной потребительской стоимости — товарной продукции и услуг. В этом смысле параметры результатов труда обладают свойством абсолютной сравнимости и сопоставимости, независимо от выполненных работниками функций и конкретных заданий.

Универсальные или приближающиеся к ним квалиметрические (факторно-критериальные) модели оценки сложности труда в принципе пригодны для оценки квалификации работника по выполняемым задачам любой специальности и категориям. К тому же, демократический процесс их совершенствования через формирующий эксперимент позволяет самим оцениваемым участвовать в дальнейшей объективизации этих моделей.

Специфической особенностью комплексной модели оценки полезного труда, пришедшей на смену КТУ, является также учет параметров интенсивности затрат живого труда, эффективности расхо-



дования прошлого (овеществленного) труда и полезного эффекта трудовой деятельности. Последний находит отражение в повышении или снижении параметров оценки труда тех работников или подразделений, на деятельность которых повлияли результаты труда данного работника или коллектива.

Там, где эти параметры сегодня нельзя определить, они приравниваются к стандартному уровню, равному единице, тем самым не повышая и не снижая оценки труда. И если творческие работники производственной сферы не могут повышать свою оценку за счет повышения измеряемой интенсивности живого труда, то показатели оцениваемой сложности работ или полезного эффекта *ЛЭ* позволяют это сделать.

Таким образом, ни один из показателей разработанной оценки труда не носит случайный характер, так как прямо или опосредованно влияет на рост результатов или на снижение затрат производства, что соответствует конечным целям всей организации.

*Объединяющее начало* ориентации всех показателей оценки на конечные цели организации является *первым фактором* их абсолютной сопоставимости. *Вторым фактором* такой сопоставимости является их универсальность с точки зрения применимости к измерению любого труда путем варьирования показателями в пределах комплексной (полной) модели его оценки. *Третьим фактором* их абсолютной сопоставимости является соизмерение каждого из них с абсолютным параметром труда — затратами рабочего времени на выполнение любой работы, что обуславливает наличие единой базы для сопоставления разнохарактерного труда.

В конечном счете можно заключить, что *показатели квалитметрической оценки полезного труда работников соответствуют абсолютной сопоставимости показателей, определяющих вклад индивида или коллектива в общие результаты*. Это будет означать, что первый фактор объективности сравнения трудовой деятельности работников обеспечивается комплексной моделью оценки их полезного труда (в отличие от КТУ или КТВ и т. д., созданных практикой бригадного и коллективного подряда).

*Другим достоинством квалитметрической оценки труда является сверхдемократичность ее процедуры*, невиданная в условиях авторитарно-административной системы управления социально-экономическими процессами в централизованно-плановой экономике.

Как уже говорилось, работники сами учитывают выполняемые работы (задания) и их продолжительность, сами определяют (вернее, совместно) сложность этих работ. К ним самим приходят пре-

тензии, отражающие время запаздывания или затрат лишнего времени другими работниками по вине оцениваемых. То есть работники видят собственными глазами свои "прегрешения", которые не навязываются сверху, а ощущаются непосредственно по факту несоответствия выполненных работ стандартам-срокам или качеству.

При этом учет нарушения трудовой дисциплины осуществляется очень своеобразно. Если твое опоздание на работу или ранний уход по какой-то причине не "потянул" за собой чьи-то потери времени, то это не находит отражения в оценке. Другими словами, можно быть на рыбалке, но только в срок и качественно делать свою работу (если она творческая) и получить при этом высокую оценку труда.

Выше уже описывался демократичный механизм формирования нормативной базы в управленческой среде при помощи самих работников, уже не являющихся прямыми "врагами" норм. Имея в виду, что система распределения по труду переориентирована с фактора выполнения норм на фактор победы в соревновании. Это означает, что при оценке труда и стимулировании работников (и коллективов) изменена "точка отсчета": не от нормы, из-за тенденции к занижению последней, а от трудового соперника, так как появляется интерес сделать больше, чем он. Получив при этом и большее вознаграждение, которое как бы подогревает интерес соперничества в рамках тех подразделений, где применяется эта оценка труда в качестве инструмента долевого распределения общего "котла".

Характерно, что норма  $t_n$  при этом остается как важный элемент стимулирования интенсивности труда, но в целом она уже играет качественно иную роль — роль масштаба, с помощью которого определяются лучшие и отстающие в коллективе. Более того, норма становится залогом объективности предъявления претензий и назначения сроков выполнения работ как защита от произвола начальства.

Формирование параметров оценки труда, отображающих степень расходования ресурсов  $K_{ж}$  (экономии овеществленного труда) или величину полезного эффекта ПЭ, осуществляется "на глазах" самих оцениваемых через доведение до них заранее проектных норм расходов ресурсов и изменения оценки других, на которые повлияли трудовые действия оцениваемого.

В общем, практически полностью оценка труда формируется на глазах и, даже более того, руками самих оцениваемых. Конечный ее расчет они также выполняют сами (если не захотят ее передать на ЭВМ после полного доверия ко всей процедуре).

Таким образом, можно сделать вывод, что такая *сверхдемократичная процедура оценки результатов и затрат труда не может не вызвать к ней доверия оцениваемых работников*. Ведь субъективности и "нелюбви" начальства здесь можно избежать практически полностью, имея на руках должностные инструкции и нормы времени на выполнение работ.

Поэтому с полным основанием можно утверждать, что квалиметрическая оценка полезного труда работников соответствует двум главным требованиям объективности сравнения на базе абсолютной сопоставимости показателей и доверия самих оцениваемых к ее процедуре без "тайных завес" и субъективизма "верхов".

Однако возникает щепетильный вопрос — каким образом будет обеспечена объективность действий самих оцениваемых, собственными руками формирующих параметры оценки, участвующих в процедуре ее проведения и самостоятельно рассчитывающих конечные результаты и затраты своего труда? Действительно, если оценка отдана на "откуп" самим оцениваемым, то кто будет осуществлять контроль?

### Долевой метод и сверхконтроль

Долевой метод распределения коллективного фонда любого назначения (то ли приработка, то ли премиального фонда, то ли части или всей заработной платы и др.) обладает исключительным свойством, малоизвестным даже специалистам бригадного и коллективного подрядов в связи с существенными недостатками КТУ как главного инструмента долевого распределения.

Речь идет о сверхчувствительности этого метода при выявлении доли каждого участника трудового процесса в общем результате совместного труда. Дело в том, что в замкнутом "котле" увеличение доли одного может происходить за счет уменьшения доли другого. И когда сами работники без участия "сверху" начинают делить на части общий "пирог", это исключительное свойство долевого метода сразу дает о себе знать.

Поэтому выход один — оценка труда должна быть объективной в глазах не только самого оцениваемого, но и его коллег. Ведь недобросовестность одного из коллег, выражающаяся, скажем, в приписывании фактически невыполненных работ или стремлении завысить другие параметры оценки, "больно" бьет по другим членам коллектива. Это обстоятельство приводит к тому, что "наблюдение" за правильностью формирования параметров оценки членами коллек-

тива-социума (каждый за каждым) начинается с момента самоучета выполняемых работ и заканчивается расчетом квалитметрической оценки полезного труда и выделением причитающейся доли каждому в соответствии с полученной оценкой.

Таким образом возникает ситуация, когда руководитель освобождается от полномочий "надзирателя" и контролера, делегируя эти функции подчиненным. В системе же сверхдемократической процедуры оценки и распределения совместно заработанного "котла" он начинает играть роль скорее коллеги-участника, порой рефери в спорных вопросах и дирижера, чем "верховного вождя" в руководимом им коллективе.

Характерно, что контроль коллег намного жестче и эффективнее, чем любые административные действия руководителя, что и было со всей очевидностью доказано практикой применения квалитметрической оценки полезного труда, например, в ПМК-6 треста "Калинковичводстрой" Минводхоза БССР. Тогда вся строительная организация в составе 300 человек в течение 1988–1990 гг. распределяла коллективные приработки и часть зарплаты при помощи данного нового инструмента (названного *ОТВ* — *оценкой трудового вклада*), существенно повысив исполнительскую дисциплину и творческую активность инженерно-технических специалистов и рабочих. Это привело к значительному росту эффективности производства (в том числе резкому увеличению прибыли) даже в условиях действующей тогда административно-централизованной системы управления экономикой.

В процессе "эксплуатации" новой оценки труда выявилась одна важная деталь, которая была не сразу замечена самими оцениваемыми. Общественный контроль за действиями друг друга постепенно достигал небывалой степени жесткости, практически переводя соперничество при распределении по труду в подлинную конкуренцию со всеми последующими эмоциями, "подкалыванием" друг друга и т. д. Начала проявляться ситуация "пауков в банке". Атмосфера дружественного соперничества постепенно перерастала в атмосферу подозрительности, когда высокая исполнительская дисциплина, стремление делать больше работ (притом творческого характера) сопровождалась ухудшением микроклимата в коллективе.

Обнаруженная причина оказалась достаточно прозаической — при повышении оценок у сотрудников отделов аппарата управления (у рабочих это не наблюдалось в связи с четкой увязкой деятельности бригад с конечными результатами всего СМУ) делился все тот же по размеру коллективный фонд — "котел". Это означало, что увеличение доли одного работника шло только за счет снижения

доли другого (даже тогда, когда тот, скажем, также повысил или, как минимум, не снизил своей трудовой отдачей. Только сделал он это в меньшей степени, чем другой). То есть, работая лучше, работник вознаграждение мог получить меньше, чем в предыдущем месяце.

Исправление ситуации было обусловлено, с одной стороны, более четкой увязкой деятельности подразделений всей организации, с другой — формированием в ПМК специального резервного фонда на случай, когда высокие результаты работы данного подразделения не по его вине не повлияли на рост конечных результатов всей организации (откуда черпаются средства для возросшей оплаты труда).

В конечном итоге, когда "котел" подразделения стал расти вместе с возрастающими результатами труда его работников, создалась ситуация творческого соперничества в системе дружественного взаимодействия коллег по достижению общей цели. В этом случае возростала (пусть совершенно незначительно) даже доля того, кто не смог увеличить свой вклад и остался в учетном месяце на уровне оценки труда прошлого месяца. Но он готов помогать другим, тем кто может трудиться эффективнее и тянуть "вверх подразделение". Соперничество и взаимопомощь органично соединились в один мотивационный "узел" в каждом подразделении аппарата управления.

Исправление ситуации "пауки в банке" было связано также с окончательным утверждением долевого метода в распределении большого "котла" всей организации между ее подразделениями. Это дало дополнительный импульс ужесточению общественного контроля за работой подразделений, когда ни одна претензия в часах рабочего времени по срыву сроков заданий или браку в работе не терялась в кабинетах начальства — каждая из них начала находить своего адресата. Тем самым стал обеспечиваться механизм синхронизации действий всех элементов (работников) и всех частей (подразделений) в организации как целостной социальной системы, прямо влияющей на конечную эффективность функционирования этой системы.

### **Механизм мотивации высокоэффективного труда в рамках целевого управления организацией**

Одной из самых существенных методологических ошибок в теории мотивации труда является "отделение" оценочного механизма от той управленческой среды, где он должен функционировать как составная часть деятельности организации.

Как известно, сущность управления любой организацией как социальным объектом заключается в осуществлении следующих про-

цессов-функций: планирования начиная с установления общих целей, их декомпозиции и доведения через плановые задания до каждого исполнителя; организации труда работающих, т. е. обеспечения взаимодействия всех элементов и звеньев при достижении общих целей; мотивации как главного средства достижения целей в социальной среде, где работник выступает в качестве главной производительной силы; контроля, необходимого для того, чтобы убедиться в правильности или уровне достижения целей каждым в отдельности элементом социального объекта и их совокупностью.

Правово-регламентным обеспечением управления организацией является два типа документов: уставные и функциональные. К первым относятся устав организации, определяющий конечные цели, задачи и другие основополагающие моменты ее деятельности; положения о структурных подразделениях организации; должностные инструкции и др.

К функциональным регламентным документам относятся коллективный договор, все виды стандартов, положения о поощрениях, положения о контроле и т. д.

Набор функций и комплекс регламентных документов, обеспечивающих их выполнение, составляют сущность механизма управления организацией, осуществляемого людьми и получающего результаты посредством людей. После того, как определены конкретные цели организации, а также решены вопросы ее внешних связей, запускается механизм управления людьми, от мотивационных возможностей которого зависит уровень достижения установленных целей. Вот почему по своей сути этот механизм должен быть мотивационным, побуждающим работников выполнять свои функции наилучшим образом.

Ключевое место в этом механизме занимает оценка труда индивидов и коллективов, составляющая ядро мотивации трудовой деятельности работников, обеспечивающей заинтересованное достижение целей, стоящих перед индивидами и коллективами подразделений. Без такой мотивации многие цели, даже если они детально интерпретированы в задании, остаются декларированными, т. е. неосуществленными на деле из-за отсутствия интереса их достигать.

### **Оценка труда как пружина механизма управления людьми**

Характерно, что все четыре основные функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) в полной мере за-

мыкаются на квалиметрической оценке труда с тем, чтобы побудить работников оперативно и творчески выполнять эти функции на своем рабочем месте.

Например, система плановых заданий, поставленных перед каждым работником и каждым подразделением, находит самое прямое отражение в оценочных листах, лицевая сторона которых представляет собой ни что иное, как план-задание на месяц работы. При этом заранее предусматривается, что наряду с плановыми заданиями могут возникнуть оперативные, в том числе организационного характера, или возникшие в результате каких-либо организационных преобразований.

Своеобразным является выполнение функций организации (включая моменты координации) при помощи квалиметрической оценки труда. Систематическая оценка труда каждого работника на предприятии, в первую очередь аппарата управления, позволяет выяснять все узкие места в вопросах слабого взаимодействия работников и звеньев между собой, неудачного закрепления работников за теми или другими задачами и др. Оценка быстро "высвечивает" слабые места и, что самое важное, делает заинтересованными самих работников (руководителей, специалистов, рабочих) исправлять создавшееся положение. То есть включается элемент самоорганизации на базе интересов самих оцениваемых, почувствовавших организационные недостатки на заниженных оценках своей деятельности и деятельности структурных подразделений.

Реализация функции мотивации осуществляется самым непосредственным образом после расчета оценок труда в коллективах подразделений, когда выявляется рейтинг каждого сотрудника. Затем она усиливается на стадии использования оценок в качестве инструментов определения каждому члену коллектива размера его поощрения (или части заработной платы) как доли "котла" подразделения при его распределении.

Сам механизм распределения коллективного фонда по рейтингу работников подразделения достаточно прост и весьма демократичен. Коллективный фонд для распределения администрация доводит до подразделений (в том числе после долевого распределения между подразделениями "котла" всей организации) без дальнейшего вмешательства в момент самого распределения.

Рассмотрим на фактических примерах использование квалиметрической оценки труда в качестве инструмента долевого распределения премиального фонда между работниками конкретных подразделений организации, апробировавших новый мотивационный механизм на практике [14].

Каждый работник отдела главного технолога, рассчитав в своем оценочном листе собственную оценку труда  $O_{тр}$  (под контролем коллег, участвующих в совместном определении сложности работ и перепроверяющих тем самым весь перечень выполненных работ и их продолжительность), вносит ее в ведомость для распределения (табл. 6). При этом весь коллективный фонд в 280 руб. делится на сумму всех оценок, в связи с чем определяется "премиальная стоимость" одного полезного часа труда. Затем оценка каждого сотрудника умножается на данный удельный показатель.

Результаты распределения в соответствии с  $O_{тр}$  и по традиционной системе (по окладам) также приведены в табл. 6.

Таблица 6

**Распределение коллективного премиального фонда  
между сотрудниками отдела главного технолога за январь**

№ п/п	Должность (без фамилий)	Оценка труда, ч	Удел. вес инди- вид. вклада	Размер премии, руб.			Место в рейти- нгово- вом ряду
				в соотв. с $O_{тр}$	по тради- ционной системе	$\pm$	
1	Ст. инженер	215	18,88	52,66	45,0	+7,66	1
2	Ст. инженер	153	13,43	37,60	43,0	-5,40	5
3	Ст. инженер	144	12,64	35,59	45,0	-9,41	7
4	Инженер	158	13,87	38,84	38,0	+0,84	4
5	Инженер	146	12,82	35,90	37,0	-1,10	6
6	Инженер	161	14,14	39,59	36,0	+3,59	3
7	Инженер	162	14,22	39,82	36,0	+3,82	2
Итого		1139	100,00	280,00	280,0		

Как было отмечено на совместном заседании дирекции завода и секции научно-технического Совета Минводхоза УССР, результаты распределения "высветили" истинную картину в подразделении. Здесь действительно один старший инженер был по рейтингу существенно выше остальных, а два других старших инженера по уровню своей трудовой отдачи оказались ниже трех рядовых инженеров. В целом же по подразделению исчезла проблема отказа от заданий, связанных с их новизной, возрос поиск дополнительных, творческих работ, резко усилилась исполнительская дисциплина, практически не было претензий по качеству работ, в течение последующих четырех месяцев эксперимента один старший инженер, чей номер в рейтинговом ряду был седьмым, уволился, другой попросился на повышение квалификации [14, с. 79–81].

Характерна еще одна деталь. С введением квалиметрической оценки труда в других подразделениях завода резко усилилась претензионная работа во всем коллективе. Очевидно, никто не хотел



"страдать" по вине других. Как следствие усиления такой работы, заметно улучшилась синхронизация взаимодействия работников и подразделений, начали исчезать "лишние" работы, не связанные с достижением целей подразделений и соответственно всего завода.

Аналогичным образом квалиметрическую оценку полезного труда работников можно использовать для распределения квартальных, полугодовых и годовых коллективных фондов, для чего следует лишь суммировать месячные  $O_{mp}$ . Не секрет, что полученные данные, хранящиеся в бухгалтерии, могут лечь в основу оценки трудовой деятельности работников при их аттестации, существенно повысив объективность последней.

Специфической особенностью применения квалиметрической оценки труда является именно целеориентированная мотивация труда, направленная в итоге на конечные результаты деятельности всей организации.

Наконец, когда речь идет о четвертой функции управления — контроле, оценка труда  $O_{mp}$  самым непосредственным образом играет важнейшую роль в его осуществлении. Вряд ли можно предложить лучший контроль, чем саму оценку результатов и затрат труда (на базе самоконтроля и контроля коллег) в русле достижения целей организации через систему планирования, систематического мониторинга выполнения планов-заданий и отслеживания полезного эффекта. Характерным моментом такого контроля является налаживание четкой обратной связи, когда любые неправильные с точки зрения полезности затраты рабочего времени действия коллег и, в первую очередь, руководителей (дающих задания, в том числе бесполезные) находят отражение через претензии "пострадавших" работников в оценке труда последних.

Таким образом, концентрируя в себе все функции управления, квалиметрическая оценка полезного труда становится истинной движительной пружиной целеориентированного мотивационного управления людьми как главной производительной силой любой организации (социального объекта).

### Вопросы для повторения

1. В чем суть "великой аксиомы социальной философии" Ш. Фурье?
2. Почему именно организации социалистического соревнования уделяли так много внимания в централизованно-плановой экономике?
3. Каковы основные причины неудач в организации социалистического соревнования в прошлые годы?

4. Назовите основные причины торможения коллективного подряда на социалистических предприятиях.
5. Приведите примеры преимуществ квалиметрической оценки персонала по сравнению с КТУ (коэффициентом трудового участия).
6. Раскройте роль долевого метода в качестве условия сверхжесткости внутреннего контроля в системе распределительных отношений.
7. Почему в группах (подразделениях) может возникнуть ситуация "пауки в банке"?
8. Каким образом квалиметрическая оценка труда играет роль основной пружины механизма управления людьми?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы причины торможения квалиметрической оценки труда при ее использовании на практике? Связано ли это в том числе с нашей ментальностью?
2. Какой вид может иметь алгоритм запуска квалиметрической оценки в действие на отечественных предприятиях?

### **3. ОЦЕНИВАНИЕ ДЕЛОВЫХ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ПРИ ИХ АТТЕСТАЦИИ НА БАЗЕ КВАЛИМЕТРИЧЕСКИХ ИЗМЕРЕНИЙ**

#### ***3.1. Традиционный и современные подходы к аттестации персонала в организациях***

Помимо систематической оценки персонала, реализуемой через ежемесячную оценку результатов и затрат труда и используемой в качестве инструмента долевого распределения коллективно заработанных средств на оплату труда (вернее, определенной части этих средств), большое значение для эффективного использования человеческих ресурсов и самореализации личности в трудовой деятельности играет периодическая оценка персонала, именуемая аттестацией.

К сожалению, действующая система аттестации персонала практически не решает проблемы мотивации активности работников и расстановки их по "своим" местам в организации согласно социальному статусу исходя из действительных достижений в трудовой деятельности и того потенциала рабочей силы, который в них заложен.

Увеличение последнего может достигаться лишь при условии заинтересованности в этом самого работника. Вызвать же такую заинтересованность действующая или традиционная система аттестации не в состоянии. Главная причина — ее недостаточная объективность как с точки зрения охвата параметрами оценки действительных качеств работника, обуславливающих его трудовой потенциал, так и достоверности той информации, которая "наполняет" параметры оценки. Кроме того, сама аттестация совершенно однозначно должна быть направлена на самоанализ работником своей трудовой и социальной деятельности, что является ключевым моментом мотивации самосовершенствования трудящегося человека как личности и главной производительной силы общества.

Вышеозначенные недостатки периодической оценки персонала делают необходимыми проведение научных исследований в данном направлении с учетом накопленного отечественного и зарубежного опыта и с привлечением современных методов объективного измерения таких качественных явлений, какими являются трудовой потенциал работника и проявления этого потенциала в конкретной трудовой деятельности.

На первом этапе таких исследований следует установить конкретное содержание понятия "трудовой потенциал" работника как главной производительной силы общества. Затем предстоит проанализировать тенденции развития системы аттестации в нашей стране и за рубежом за последние десятилетия с целью определения стратегически верного направления совершенствования данной системы.

С антропосоциальных (человеческих) позиций *трудовой потенциал\** — это возможность человека-работника реализовать себя (как личность и главную производительную силу) в трудовой деятельности. Данная возможность связана с тремя факторами.

*Первый фактор* — это реальный запас общих и, главное, профессиональных знаний, навыков, умений работника; уровни его творческого, нравственного и физического развития, которые и определяют собственно трудовой потенциал.

*Второй фактор* — это стремление самого работника постоянно накапливать трудовой потенциал и реализовывать его как можно полнее в трудовой деятельности.

И наконец, *третий фактор* связан с теми внешними условиями деятельности работника, которые ограничивают (или способствуют) реализацию трудового потенциала последнего.

Само собой разумеется, что первый фактор во многом зависит от качества функционирования системы образования, включая подсистему последипломного образования. Что же касается остальных двух факторов, то их реализация будет зависеть от качества той системы текущей и периодической оценки персонала и соответствующего стимулирования трудовой деятельности работников, которая будет организована непосредственно на предприятиях. При этом центрами такой организации должны стать службы управления персоналом на каждом предприятии (этот вопрос будет рассмотрен в разд. 4).

Рассмотрим подробнее тенденции совершенствования системы периодической оценки персонала в нашей стране и за рубежом на протяжении последних десятилетий. Начнем рассмотрение с традиционной системы аттестации, действующей у нас до сегодняшнего дня.

### Традиционная система: стаж и "верховный судья"

Целями аттестации является установление соответствия деловых и личностных качеств руководителей и специалистов занимаемой должности, выявление их потенциальных возможностей, стимулирование труда и определение путей рационального использования кадров.

---

\* Понятие "потенциал" происходит от лат *potentia* — сила. Означает запасы, источники, возможности, которые могут быть приведены в действие и использованы для достижения определенных целей (БСЭ. — М., 1975. — Т. 20. — С. 428).

Какими средствами достигаются цели и достигаются ли они вообще в традиционной системе аттестации?

Типичная процедура аттестации выглядит следующим образом: издается приказ, назначается комиссия с участием представителей от общественной организации (профсоюза, ранее — еще и от партийной или комсомольской организаций), рассматриваются два документа. Первый из них подготавливается отделом кадров и представляет собой объективные данные о всех перемещениях аттестуемого по служебной лестнице с обязательным указанием общего стажа работы по данной специальности. Второй документ — это субъективная "портретная" характеристика деловых и личностных качеств, которая дается аттестуемому его руководителем. В этой ситуации руководитель выступает в качестве "верховного судьи", чье мнение играет исключительно важную роль в вынесении "вердикта" — годен или не годен, вернее, соответствует или не соответствует занимаемой должности.

*Главный недостаток традиционной системы аттестации — информационный "голод", обуславливающий субъективность оценок.*

Принятое в настоящее время решение о проведении аттестации государственных служащих в Украине будет реализовываться, очевидно, по вышеупомянутой схеме по причине отсутствия официально принятой методики, которая по своему содержанию была бы не только более объективна, но и несла бы большой мотивационный заряд. Определенные шаги в направлении создания таких методик уже сделаны и делаются в настоящее время.

### **Формализованно-портретная система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов**

Данная система, получившая определенное распространение в практике управления 70 — начале 80-х годов XX в., отражает одно из существенных направлений совершенствования традиционных подходов к аттестации руководителей и специалистов. Одним из основоположников данного направления по праву считается В. К. Тарасов, не только обосновавший его теоретически, но и проводивший широкий социальный эксперимент на промышленных предприятиях и в организациях Минавтошосдора Эстонской республики [55; 56].

В результате решением Научного совета Государственного комитета по труду Эстонской республики от 25 ноября 1980 г. была рекомендована для применения в министерствах, госкомитетах и ведомствах система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС).

Основное назначение разработанной В. К. Тарасовым системы сводится не только к вынесению заключения о соответствии или несоответствии аттестуемого занимаемой должности, но и к построению устойчивого и надежного канала получения информации о деловых и личностных качествах персонала с целью использования этой информации для решения различных управленческих задач.

Это становится возможным благодаря разработанному комплексу стандартизированных высказываний, на основе которых построена вся система. При этом замечательно то, что характеристики работников, составленные ЭВМ, порой оказываются более "человечными", чем обычные характеристики, составленные людьми.

Процедура аттестации сводится к получению социальной экспертной информации о каждом аттестуемом, составлению портрета-характеристики на ЭВМ, внесению дополнений и замечаний к характеристике со стороны членов аттестационной комиссии, заключению аттестационной комиссии.

В данной процедуре особое место занимает момент получения анонимной информации от экспертов (в качестве последних выступают руководители, подчиненные и коллеги в количестве, как правило, семи человек)\*. Главное требование к экспертам — хорошо знать аттестуемого по совместной трудовой деятельности. При этом желательно, чтобы двое экспертов были из числа прямого и косвенного руководства, двое — коллеги и трое — подчиненные. При отсутствии подчиненных последние заменяются коллегами.

Если аттестуемый работает изолированно и его мало знают коллеги, количество экспертов можно сократить до трех человек (меньше трех ЭВМ не "пропускает").

*Главной особенностью и действительной новизной, отличающей эту систему аттестации,* является комплекс стандартизированных высказываний (мнений), который позволяет ЭВМ нарисовать портрет аттестуемого с точки зрения оценки его деловых и личностных качеств теми, кто с ним взаимодействует в процессе трудовой деятельности.

По своей сути этот комплекс представляет собой словарь характеристик бытового описания многомерных объектов по 80 признакам, отражающим деловые и личностные качества руководителей и специалистов. Каждый из 80 признаков, в свою очередь, имеет 6 критериев, характеризующих то или иное качество по убывающей. Все 80 признаков разносторонне отражают деловые и личностные качества работников, но их можно сгруппировать по определенным

---

\* Обычно экспертов каждому аттестуемому выбирает его непосредственный руководитель. При необходимости из 7 экспертов 4 может выбирать себе сам аттестуемый — в этом случае уже не будет упреков в предвзятости мнений по "наущению" руководителя.

направлениям. Например, *стиль управления в словаре деловых характеристик представлен шестью признаками.*

- 50. Дисциплинированность и исполнительность.
- 51. Критичность к приказам и распоряжениям, идущим сверху.
- 35. Вмешательство в работу подчиненных.
- 54. Использование своих полномочий и власти.
- 64. Требовательность к другим.
- 66. Готовность учитывать чужие интересы.

*Целый блок признаков составляют характеристики личностных (моральных) качеств, для примера приведем некоторые из них:*

**П р и з н а к 70.**

- 16. Очень охотно оказывает помощь товарищам по работе, никогда не жалеет для этого своего времени и сил.
- 31. Охотно оказывает помощь товарищам по работе.
- 28. Оказывает помощь товарищам по работе, хотя и не всегда охотно.
- 42. Оказывает помощь товарищам по работе не очень часто и довольно неохотно.
- 54. Не любит оказывать помощь товарищам по работе, по возможности избегает таких ситуаций.
- 99. Никогда не оказывает помощь товарищам по работе, скорее склонен им препятствовать.

**П р и з н а к 72.**

- 35. Исключительно вежлив и корректен, никогда не позволяет себе бестактность по отношению к другим.
- 19. Вежлив и корректен в отношениях с окружающими.
- 43. В общем достаточно вежлив и корректен, редко позволяет себе грубость или бестактность по отношению к другим.
- 97. Иногда позволяет себе грубость или бестактность по отношению к другим.
- 58. Груб и бестактен в отношениях с окружающими, особенно с людьми, не способными дать надлежащий отпор.
- 26. Исключительно груб и бестактен, постоянно травмирует окружающих.

**П р и з н а к 65.**

- 69. Свои обещания выполняет, других людей не подводит, если дал слово, значит сдержит его.
- 15. Обычно свои обещания выполняет и других не подводит.
- 34. Хотя свои обещания не всегда выполняет, но в особо важных и принципиальных случаях все же держит слово.
- 23. Иногда случается, что не выполняет своих обещаний и подводит этим других людей.

71. Очень часто не выполняет своих обещаний и подводит этим других.
  52. Постоянно не выполняет своих обещаний и даже не стремится этого делать; если дал слово, то это еще абсолютно ничего не значит.
- П р и з н а к 77.
18. Очень много и эффективно занимается общественной работой и своей общественной деятельностью приносит большую пользу коллективу.
  92. Много и успешно занимается общественной работой.
  29. Хорошо справляется с общественными поручениями.
  86. От общественной работы не уклоняется и с общественными поручениями в общем справляется, хотя и не всегда хорошо.
  33. Очень мало и весьма неохотно занимается общественной работой.
  74. Общественную работу полностью игнорирует, всячески избегая какого бы то ни было общественного поручения.

Подобным образом (по убывающей) построены все 80 признаков, составляющих комплекс стандартизированных высказываний или словарь деловых характеристик, отражающих и профессиональные знания, и деловые качества аттестуемого, а также его отношение к работе, эмоциональный и культурный уровень, отношение к новациям и т. д.

Каждый эксперт вместе со словарем деловых характеристик получает аттестационную карту, на которой указывается фамилия и шифр аттестуемого. Сама карта представляет собой лист бумаги с пронумерованными от 1 до 80 клетками. В эти клетки, соответствующие признакам, эксперты вписывают цифры, обозначающие те критерии признаков, которые, по их мнению, наиболее характерны для аттестуемого (таких цифр, обозначающих критерии, шесть в каждом признаке — см. ранее).

Обработка каждой аттестационной карты на ЭВМ позволяет, сохранив анонимность оценок экспертов, выдать словесный портрет аттестуемого. *Приведем пример такого портрета конкретного работника автодорожного предприятия.*

- обладает вполне достаточным опытом работы;
- иногда способен поддержать полезное начинание, хотя не особенно любит различные нововведения и реорганизации;
- обладает неплохими профессиональными знаниями в своей области работы;
- прекрасно ориентируется в проблемах, связанных со спецификой своей работы;
- хорошо знает эксплуатационные возможности тех или иных марок машин;
- хорошо знает эксплуатационные возможности дорожных машин и автомобилей;



- имеет некоторое представление о бухгалтерском учете и отчетности;
- способен держать под контролем основные моменты в ходе работы;
- изобретателен и находчив, для достижения цели способен найти выход из трудных положений;
- очень самонадеян, постоянно переоценивает свои возможности;
- иногда превышает свои полномочия, свои права и власть;
- любит свою работу;
- качество выполнения заданий вполне приемлемое;
- отвечает за свои поступки; хотя и неохотно, но признает свою вину;
- не отказывается помочь товарищам по работе.

**В ы в о д э к с п е р т о в :** *занимаемой должности соответствует.*

Аттестуемый затем знакомится с характеристикой и ставит под ней свою подпись ("с характеристикой ознакомлен") и дату. После того, как характеристика может быть дополнена какими-либо мнениями самих членов аттестационной комиссии, делается окончательное заключение.

Как видим, в рассмотренной системе по сравнению с традиционной системой аттестации резко возрастает информационное обеспечение характеристик, составляемых уже не руководителем в единственном числе (часто самими аттестуемыми по просьбе начальников), а группой экспертов, опираясь на стандартизированные данные. Последние существенно облегчают процедуру оценивания и в то же время значительно объективизируют саму оценку. Использование ЭВМ для обработки мнений экспертов и выдача характеристики в автоматизированном режиме позволяет свести до минимума время проведения аттестации при сохранении анонимности оценок, которые давали эксперты.

### **Формализованно-рейтинговая система аттестации руководителей и специалистов**

Другим существенным направлением совершенствования традиционной системы аттестации руководителей и специалистов является использование количественного рейтингового подхода к оценке профессиональных, деловых и личностных качеств персонала с применением социологического аппарата и (при необходимости) ЭВМ.

Наиболее характерной для этого направления является методика, разработанная Е. А. Дорошенко и получившая в рамках эксперимента достаточно широкое распространение в 80-х годах XX в. в системе Минсвязи СССР [15].

В данной системе аттестационная (экспертная) комиссия состоит из двух групп: группы административного мнения и группы коллективного мнения. Первая группа характеризует работника с точки

зрения вышестоящего руководства, вторая — с позиций подчиненных и коллег по работе.

В соответствии с процедурой аттестации персонала, независимо от технологии ее проведения (с помощью ЭВМ или без использования ЭВМ), аттестуемые не приглашаются на заседание аттестационной комиссии, оценка их качеств производится экспертами в их отсутствие. Это позволяет снять психологическую напряженность в коллективе на период аттестации.

Однако по результатам аттестации на заседание аттестационной комиссии приглашаются те лица, которые получили низкие рейтинговые коэффициенты качеств работника (в диапазоне от 0,2 до 0,49), которые говорят о том, что работник занимаемой должности не соответствует.

Лицам, получившим рейтинговые коэффициенты качеств от 0,50 до 0,59, назначается переаттестация через год.

Лица, получившие коэффициенты от 0,60 до 0,80 (работник соответствует занимаемой должности), узнают свою "судьбу" из ведомости результатов аттестации, которая должна быть вывешена на видном месте данного предприятия. Те работники, у которых рейтинговый коэффициент оказался более 0,8, должны выдвигаться в резерв, назначаться на более высокую должность, становиться кандидатами на увеличение зарплаты.

*Оценку деловых и личностных качеств работников Е. А. Дорошенко предлагает проводить по пяти направлениям: трудовые качества, организаторские способности, компетентность, личностные качества, психологическая совместимость с коллективом.* Поскольку по своей значимости (важности) эти направления неодинаковы, каждое из них наделяется определенным "весом", который определяется экспертным путем методом математической ранжировки и попарного сравнения.

Для оценки руководителей, специалистов и служащих общие требования, предъявляемые к ним, группируются в факторы оценки с учетом их весомости (табл. 7).

Таблица 7

Факторы оценки качеств аттестуемых

№ п/п	Факторы оценки	Коэффициенты значимости		
		для руководителей	для специалистов	для служащих
1	Трудовые качества	0,24	0,24	0,24
2	Организаторские способности	0,22	0,14	0,12
3	Компетентность	0,18	0,26	0,26
4	Личностные качества	0,16	0,16	0,16
5	Психологическая совместимость с коллективом	0,20	0,20	0,22
И т о г о		1,00	1,00	1,00

Сумма коэффициентов значимости или весомости факторов всегда приравнивается к единице. Имеется в виду, что набор всех пяти факторов составляет полный комплекс качеств (как единое целое, определяемое единицей), достаточный для отображения "портрета" аттестуемого в цифровом виде.

Оценочный лист, который вручается каждому эксперту на каждого аттестуемого, представлен в табл. 8.

Таблица 8

## Оценочный лист

Фамилия, имя, отчество аттестуемого \_\_\_\_\_

Место работы \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

№ п/п	Факторы оценки	Элементы критериев	Оценка
1	Трудовые качества	1. Трудолюбие 2. Деловитость 3. Творческая инициативность 4. Качество выполняемой работы 5. Результативность труда Средняя оценка	
2	Организаторские способности	1. Умение организовать людей 2. Целеустремленность 3. Авторитет Средняя оценка	
3	Профессиональная компетентность	1. Знание своей специальности 2. Знание передовой технологии 3. Знание менеджмента, маркетинга, организационно-экономических основ производства Средняя оценка	
4	Личностные качества	1. Честность 2. Принципиальность 3. Чувство ответственности 4. Дисциплинированность Средняя оценка	
5	Психологическая совместимость с коллективом	1. Умение создавать и поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе 2. Общительность 3. Терпимость 4. Самокритичность Средняя оценка	

Оценки выставляются в оценочные листы (графа 4) по балльной системе в соответствии со следующими критериями:

- данное качество проявляется в высшей степени и постоянно — 5 баллов;
- данное качество проявляется достаточно постоянно — 4 балла;

- данное качество проявляется частично или периодически — 3 балла;
- данное качество не проявляется, но это не наносит ущерб работе — 2 балла;
- данное качество не проявляется и это наносит ущерб работе — 1 балл.

Средняя оценка определяется как средняя арифметическая из вышеприведенных показателей по каждому критерию. Затем все оценки приводятся к единому знаменателю через соотношение комплексной оценки к максимально возможной величине. В связи с этим они будут выражены в долях единицы, где единица — это норма, идеал, стандарт (равный 5 баллам).

Таким образом могут быть получены результаты, выраженные в рейтинговой системе с установлением формальных границ, четко показывающих уровень аттестуемого по отношению к этим границам. Например, при нахождении значения рейтингового коэффициента качеств аттестуемого ( $K_a$ ) в диапазоне:

- от 0,2 до 0,49 — работник не соответствует занимаемой должности;
- от 0,5 до 0,59 — работнику назначается переаттестация через год с соответствующими рекомендациями по улучшению работы, повышению квалификации и т. д.;
- от 0,6 до 0,8 — работник соответствует занимаемой должности;
- свыше 0,8 — работник может быть выдвинут в резерв, назначен на более высокую должность, ему может быть увеличена зарплата.

В методике, разработанной Е. А. Дорошенко, приводится также качественная оценка полученных результатов, "дорисовывающая" цифровой "портрет" аттестуемого с набором рекомендаций по улучшению показателей к следующей аттестации.

Исходя из этого в аттестационной характеристике приводятся количественный и качественный рейтинги (табл. 9), после чего делается окончательное заключение аттестационной комиссии.

Таблица 9

Рейтинг количественный

№ п/п	Качества и способности	Оценка по критериям качества	Комплексная оценка	Коэффициент качества работника, рейтинг
1	Трудовые качества			
2	Организаторские способности			
3	Профессиональная компетентность			
4	Личностные качества			
5	Психологическая совместимость с коллективом			

В помощь экспертам дается дополнительная информация к оценке качеств аттестуемого, расшифровывающая в определенной степени критерии, характеризующие эти качества. Например:

### 1. *Трудовые качества*

- 1.1. *Трудолюбие* — любящий трудиться, старательный человек, без признаков лени.
- 1.2. *Деловитость* — толковый и серьезный, знающий дело, предприимчивый, умеющий предпринять соответствующие меры в нужный момент, находчивый, практичный.
- 1.3. *Творческая инициативность* — внутреннее побуждение к новым формам деятельности, почин. Способность к творчеству — оригинальное мышление, любознательность, способность развивать новый и свежий подход ко многим стандартным проблемам.
- 1.4. *Качество выполненной работы* — очень хорошо выполненная работа в точном соответствии с нормативами, точно и аккуратно выполняется порученная работа.
- 1.5. *Результативность труда* — дающий очевидные результаты, плодотворный, продуктивный труд.

Результативность труда руководителя определяется в прямой зависимости от результатов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия. Результативность труда специалиста зависит от его конкретного вклада.

Кроме трудовых качеств, аналогичным образом разъясняющая информация дается по другим факторам — организаторским способностям, профессиональной компетентности, личностным качествам и психологической совместимости с коллективом.

Если сравнить данную систему аттестации с традиционной, в глаза бросается ее существенно большая объективность как в связи с многофакторным учетом различных качеств, так и с участием в оценке персонала группы коллективного мнения — коллег и подчиненных. Кроме того, количественный подход к измерению качественных явлений становится стратегически верным направлением, позволяющим создавать более совершенные рейтинговые системы оценки персонала. Посмотрим, каким образом это направление находит отражение в системах периодической оценки персонала, применяемых в развитых странах, например Японии [39; 48; 54; 66].

## Оценка кадров на предприятиях Японии

*Особенность оценки кадров* на японских предприятиях обусловлена господствующей у них общей социальной философией производства, в соответствии с которой перспективы предприятия во многом связывают с тем, как может проявить свои способности каждый его

работник. Это существенное отличие от наших технократических воззрений на процесс производства, в котором человеческим ресурсам отводится если и не совсем второстепенная, то ни в коем случае и не главенствующая роль.

Именно в связи с этой философией на японских предприятиях одним из обязательных факторов оценки персонала является необходимость полной оценки результатов труда, а также способностей, характера, пригодности к той или иной трудовой деятельности каждого работника. Справедливая же оценка по этим параметрам дает основание для решения вопроса управления карьерой персонала, в свою очередь играющего большое значение для мотивации работников.

*Другой особенностью* оценки кадров на предприятиях Японии является достаточно жесткая связь результатов оценки работников с оплатой труда и премированием, что придает всей оценочной системе своего рода завершенность и серьезное мотивационное воздействие. Повышение окладов работникам осуществляется ежегодно, как правило, с 1 апреля, а премия выдается обычно дважды в год. При этом характерно, что именно оплата по результатам оценки пробила "брешь" в традиционной японской системе оплаты труда по возрасту и стажу.

В настоящее время выплата премий все чаще обуславливается оценкой способностей и результатов труда. Наметилась новая тенденция и в оплате труда — порой до 30–40 % ее размера становится непостоянной, так как увязывается с результатами труда.

*Третьей особенностью* оценки кадров на японских предприятиях является ее регулярность и всеобщность, что создает самое благоприятное психологическое отношение к ней у оцениваемых. Документальной основой оценки являются, как правило, оценочные листы или карточки оценки кадров.

Наконец, *еще одной специфической особенностью* оценки кадров на японских предприятиях является использование количественных методов, в частности балльной системы. В литературе приводится такой типичный пример. В фирме "Тайрику Трединг" для целей повышения оклада используется следующее соотношение: если работник набрал 100–90 баллов, то повышение оклада возможно на 8%; если 89–80 баллов, — на 6% и т. д. [54]. Но если окончательная оценка какого-либо сотрудника фирмы составит меньше 30 баллов, то повышение оклада не состоится.

Приводится и другой пример. Предположим, премируются три сотрудника, имеющие окончательные оценки: сотрудник А — 70 баллов, Б — 80, С — 90 баллов. Среднее арифметическое — 80 баллов. Тогда коэффициент оценки сотрудников будет

$$A = 70 : 80 = 0,875;$$

$$B = 80 : 80 = 1,000;$$

$$C = 90 : 80 = 1,250.$$

В соответствии с этими коэффициентами определяется каждому из них размер премии. Последняя начисляется на группу сотрудников и распределяется, по сути, долевым методом (каждому — его часть из общей премии).

В применяемых методах оценки набор оцениваемых факторов (качеств) работников достаточно разнообразен для каждой фирмы, но *практически во всех системах аттестации подлежат оценке* [39, с. 104]:

а) *результаты работы* (достижения) — количественные или качественные показатели того, как работник справляется со своими должностными обязанностями. Это выступает центральной оценкой многих факторов (качеств), имеющих косвенное влияние на результаты труда, и в определяющей степени служит критерием при установлении оклада, премии, продвижении по службе, расстановке кадров, повышении квалификации и решении других кадровых вопросов;

б) *способности* — качественная и по возможности количественная оценка интеллектуальных и физических способностей работника для выполнения установленной для него работы в конкретных организационно-технических и социально-экономических условиях. Для целесообразной расстановки кадров необходимо правильно оценить уровень способностей и умения работника и порекомендовать ему именно ту область деятельности, или ту работу, на которой он мог бы себя проявить наиболее ярко;

в) *характер* — наблюдая за общей эмоциональной реакцией работника на окружающие его условия, определяют характер, темперамент и формы его проявления (осторожный, замкнутый, общительный, спокойный и т. д.);

г) *адаптация* — на основе комплексной оценки характера, способностей и результирующей деятельности определяется его соответствие данной должности или работе.

Характерно при этом, что при решении материального стимулирования приоритет отдается результатам работы, а при решении вопросов продвижения по службе, расстановки кадров и повышения квалификации предпочтение получают способности и характер.

*Из методов оценки наибольшее распространение в Японии получили следующие* [66, с. 105].

*Метод оценки сравнением.* Для тех работ, при которых трудно оценить результаты по времени и в количественном отношении, оценка дается субъективным сравнением типа — сотрудник А работает более результативно, чем сотрудник Б, или Б работает лучше, чем А и т. д.

*Метод оценки шкалой.* Для оценки фактора характеристики строится шкала от минимального до максимального значения с заданным интервалом. Например, знания оцениваются максимально до 10 баллов по следующей шкале: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

*Метод оценки подробным описанием личности.* По сути, он напоминает метод оценки шкалой, только вместо интервалов и количественных значений даются формулировки характеристик и для оценки работника нужно выбрать наиболее соответствующее ему описание. Например, трудолюбие оценивается таким образом: 5 — очень любит трудиться; 4 — старательно работает; 3 — нормально работает; 2 — немного несерьезный; 1 — несерьезный.

*Метод оценки нормативом работы.* Для оценки работника имеются нормативы на выполняемую работу по ее количеству, качеству, времени.

*Комплексный метод оценки.* На основе различных оценок делается комплексная и всемерная оценка персонала. Например, при оценке применяется выражение "работник А" находится на высоком уровне, "работник Б" — на среднем и т. д.

*Метод самооценки.* Оценка дается на основании самоанализа и самоотчета оцениваемого работника.

Вышеперечисленные методы и факторы оценки качеств сотрудников применяют в зависимости от целей оценки и конкретных условий работы на предприятиях, уже существующих традиций и т. д. На некоторых предприятиях ограничиваются оценкой сотрудников лишь по четырем факторам исходя из всей суммы баллов, равной 100, считая эти факторы самыми главными, а все остальные — второстепенными. Например, на фирме "Игирма-Тайрику" для оценки специалистов применяют следующие факторы (с указанием максимального количества баллов):

1. Квалификация, точность выполнения операций, быстрота, уровень знаний (40).

2. Исполнительность (30).

3. Эффективность совмещения профессий (20).

4. Экономия материальных, энергетических и других ресурсов (10).

При оценке руководителей факторы несколько меняются:

1. Квалификация, точность и быстрота выполнения работы, уровень знаний (40).

2. Исполнительность (30).

3. Проявление в работе способности к творческому, новаторскому мышлению (25).

4. Экономия (бережливость) материальных, энергетических и других ресурсов (5).



Максимальное количество баллов является одновременно характеристикой весомости каждого фактора.

Ниже приводится типичная карточка оценки кадров, применяемая на японских предприятиях в качестве документальной основы проводимой аттестационной оценки [66, с. 110–115].

Таблица 10

Карточка оценки кадров на японских предприятиях (фрагмент)

Факторы и элементы	Значимость			Содержание	Оценка		
	общая	руководителя	специалиста		1-я	2-я	3-я
<b>1. Квалификация</b>							
1.1. Точность	20	15	15	5. Никогда не допускал ошибок в работе 4. Выполняет работу почти без ошибок 3. Иногда допускает ошибки. Можно сказать, что работает нормально 2. Допускает ошибки 1. Часто допускает ошибки			
1.2. Быстрота	20	15	15	5. Только ему можно поручить работу, требующую срочного выполнения 4. Работает быстрее, чем другие, и всегда выполняет работу в заданный срок 3. Выполняет работу с нормальной скоростью, по указанию, в заданный срок 2. Работает медленнее, чем другие, и часто не укладывается в заданные сроки 1. Работает очень медленно			
<b>2. Характер</b>							
2.1. Трудолюбие	20	10	10	5. Очень любит трудиться 4. Старательно работает 3. Нормально работает 2. Немного несерьезный 1. Несерьезный			
2.2. Чувство ответственности	10	10	15	5. Очень сильное чувство ответственности 4. Отвечает за выполнение порученной работы 3. Особой ответственностью не отличается 2. Немного лишен чувства ответственности 1. Лишен чувства ответственности и обвиняет других			

Продолжение табл. 10

Факторы и элементы	Значимость			Содержание	Оценка		
	общая	руководителя	специалиста		1-я	2-я	3-я
2.3. Активность	10	5	20	5. Очень активно работает, часто вносит предложения 4. Активен. Желательно больше творчества и конструктивности 3. Особой активности не отмечено 2. Пассивен, без указания ничего не делает 1. Очень пассивен			
2.4. Сотрудничество	10	5	10	5. Хорошо управляет своими чувствами и может работать с любым человеком 4. В общем хорошо сотрудничает с другими 3. Сотрудничает в зависимости от ситуации 2. Сотрудничает, иногда вынужденно, но в целом не хватает желания сотрудничать 1. Эгоист, почти ни с кем не сотрудничает			
<b>3. Способности</b>							
3.1. Понимание	10	10	15	5. Быстро понимает, что называется "хватает на лету" 4. Быстро понимает, не требуется подробного объяснения при выдаче заданий 3. Достаточно правильно понимает при объяснении 2. С трудом понимает задания 1. Подробное объяснение не помогает ему понять задание			
3.2. Руководить и объединять работников	–	15	–	5. Дает подчиненным возможность проявить свои способности. Подчиненные полностью доверяют ему 4. В определенной степени понимает способности подчиненных; они ему доверяют 3. Может оценить способности подчиненных, но не всегда может реализовать их 2. Эгоистичный. Подчиненные ему не верят и не всегда поддерживают 1. Лишен способности руководить и объединять людей			

Окончание табл. 10

Факторы и элементы	Значимость			Содержание	Оценка		
	общая	руководителя	специалиста		1-я	2-я	3-я
3.3. Творческие способности	–	15	–	5. Обширные творческие способности 4. Часто проявляет творческие способности 3. Иногда предлагает интересные идеи 2. Почти не имеет своего мнения 1. Лишен творчества			
Итого	100	100	100				

В некоторых методиках оценки кадров к фактору "квалификация" относят "физические данные", оцениваемые исходя из 10 баллов по следующим критериям: очень хорошие; хорошие; обычные; немного слаб; слаб; очень слаб. В других методиках к фактору "способностям" относят такой элемент, как "стремление к самосовершенствованию" по критериям: очень сильное; сильное; недостаточное; безразличен; бездарен.

В целом же можно заключить, что системы периодической оценки кадров на японских предприятиях используют как стандартизированные портретные характеристики качеств работников (применяемые В. К. Тарасовым), так и количественный подход к выражению этих характеристик (который нашел применение в методике Е. А. Дорошенко).

### Вопросы для повторения

1. Дайте понятие традиционной для нас системы аттестации кадров и укажите ее основные недостатки.
2. Назовите преимущества формализованно-портретной системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов по сравнению с традиционной.
3. Укажите отличия формализованно-рейтинговой системы аттестации руководителей и специалистов от формализованно-портретной.
4. В чем состоит преимущество формализованно-рейтинговой системы по сравнению с традиционной?
5. Укажите особенности системы оценки кадров на японских предприятиях.
6. В чем схожесть японской системы оценки кадров с системами, разработанными В. К. Тарасовым и Е. А. Дорошенко?

### Вопросы для обсуждения

1. Если аттестация призвана обеспечить мотивацию работников, каким образом это достигается?

2. В какой мере, на Ваш взгляд, японская система оценки кадров применима в наших условиях?

### ***3.2. Квалиметрический подход к периодической оценке персонала на отечественных предприятиях***

Переходный период от централизованно-плановой к рыночной экономике характеризуется не только изменением внешних связей предприятий, их внешнего окружения и взаимодействия с ним, но и требует самого тщательного пересмотра действовавшего до сих пор механизма управления людьми, работающими на предприятиях.

Рассмотренная во втором разделе текущая (систематическая) оценка результатов и затрат труда работников самым непосредственным образом отвечает новым требованиям к этому внутреннему механизму, призванному не только повысить конкурентоспособность отечественного производства, но и сделать это на основе изменения ментальности трудовых отношений (посредством своей сверхдемократичности и сверхжесткости одновременно).

Поэтому *одним из новых требований к периодической оценке персонала при его аттестации является ее органическая увязка с систематической квалиметрической оценкой результатов и затрат труда*. Это связано, как минимум, со следующими обстоятельствами.

*Во-первых*, при оценке деловых и профессиональных качеств за межаттестационный период лучшей характеристикой трудовой деятельности работников являются средние показатели результатов и затрат труда, а не мнение окружающих по поводу вышеупомянутых качеств. Ведь в основу такой оценки положены работы и задания, фактически выполняемые аттестуемым при фиксированном отражении такого выполнения в оценочном листе. Поэтому учет этих средних показателей может дать такую характеристику аттестуемому, которую не всегда можно видеть глазами окружающих.

*Во-вторых*, параметры систематической квалиметрической оценки результатов и затрат труда практически полностью "покрывают" такие факторы и элементы оценки кадров, применяемых на японских предприятиях, как: квалификация (точность и быстрота); частично — характер (трудолюбие, исполнительность, чувство ответственности, активность); экономия материальных ресурсов; проявление в работе способности к творческому, новаторскому мышлению.

Последний момент прямо и непосредственно находит себя в квалиметрической оценке сложности труда, отражающей фактическую квалификацию работника (снова же исходя не из мнений окружающих, а судя по реально выполненным заданиям, их фактической сложности).

*В-третьих*, применение метода самооценки совместно с методом оценки нормативом работ (по количеству, качеству, времени) дает мощную основу для признания самими работниками объективности использования результатов систематической оценки их труда в процессе аттестации.

*Другим важным новым требованием*, предъявляемым к периодической оценке персонала при аттестации, *следует считать необходимость ее органической увязки с проблемой целевого управления человеческими ресурсами в рамках четырехкомпонентного формирования личности* (относительно *уровня знаний*, навыков, умений, *уровня творческого, нравственного и физического развития* работника).

Начатое в сфере духовного производства развитие личности в четырехкомпонентном пространстве должно продолжиться в сфере материального производства как сфере реализации накопленного потенциала и его пополнения в процессе трудовой деятельности. При систематической оценке труда уровень профессиональных знаний, умений, навыков, а также уровень творческого развития работников проявляется в результатах труда (количестве и качестве выполненных работ), сложности работ и интенсивности живого труда. Более того, такая оценка при ее использовании в качестве инструмента мотивации самым непосредственным образом стимулирует работников повышать уровень квалификации за счет усвоения новых профессиональных знаний и дальнейшего развития творческих способностей.

К сожалению, в отечественных системах аттестации кадров даже современного образца при определенном учете фактора нравственного развития не находится места фактору физического развития и здоровья работников. В то же время в системах оценки кадров, используемых на японских предприятиях, оба эти фактора, как правило, отражаются в параметрах оценки, тем самым стимулируя работников повышать не только свой нравственный, но и физический уровень (последнему способствует и то обстоятельство, что аттестация на японских предприятиях проводится ежегодно).

### **Оценка деловых и профессиональных качеств работников в квалитметрическом измерении**

Первым шагом в формировании квалитметрической периодической оценки кадров при их аттестации является четкая структуризация параметров оценки.

Как уже говорилось ранее, требование органической увязки периодической оценки персонала с систематической оценкой труда пред-

полагает, что оценка деловых и профессиональных качеств работников должна структурироваться соответствующим образом. Например, оценка деловых качеств ( $O_o$ ) должна быть представлена средними относительными показателями за межаттестационный период результатов труда ( $K_{рез}$ ), интенсивности труда ( $K_{ин}$ ), экономии материальных, энергетических ресурсов ( $K_{эж}$ ). В этом случае показатель деловых качеств ( $O_o$ ) является отражением реального вклада работника в производственную деятельность коллектива (группы) и может быть представлен функцией  $O_o = f(K_{рез}, K_{ин}, K_{эж})$ .

Оценка профессиональных качеств работника или уровня его квалификации ( $O_{кв}$ ) должна быть представлена средними относительными показателями за межаттестационный период сложности выполненных работ в течение этого периода. То есть показатель профессиональных качеств отражает не что иное, как уровень квалификации работников исходя из сложности фактически выполненных им работ за межаттестационный период, и может быть представлен функцией  $O_{кв} = f(K_{ср})$ .

Таким образом, если аттестовать работника только по его деловым и профессиональным качествам, то для этого предстоит рассчитать средние показатели результатов труда, интенсивности выполнения работ, экономии материальных ресурсов и, наконец, сложности работ, выполненных за период между аттестациями.

Поскольку документальной основой таких расчетов являются уже готовые оценочные листы работников, где имеются все данные за каждый месяц, получение аттестационной оценки ( $O_{амм}$ ) не представляет трудностей.

**Пример.** Предположим, что межаттестационный период на данном предприятии составляет 2 года. Все эти два года на предприятии действовал мотивационный механизм, базирующийся на систематической квалиметрической оценке результатов и затрат труда. В течение двух лет показатели труда одного из сотрудников, скажем, сотрудника А, выглядят так, как это представлено в табл. 11.

В этой карточке дана, по сути, трудовая (производственная) характеристика сотрудника А, составленная без участия "верховного судьи" — руководителя. Руководитель участвует в формировании таких показателей, как результаты труда ( $K_{рез}$ ) (через предъявление претензий по срокам или объемам и качеству работ), а также путем выдачи заданий той или иной сложности и новизны, но в рамках должностных инструкций. В любом случае такая характеристика деловых и профессиональных качеств работников, согласимся, объективнее самых объективных мнений руководителей и коллег.

Таблица 11

**Показатели деловой и профессиональной деятельности работника А в межаттестационном периоде  
(в квалитметрическом измерении)\***

Вид оценки	Показатели труда	Месяцы года												Средняя оценка за 2 года		
		I	II	III	IV	V	VI	Сред. за пол-года	VII	VIII	IX	X	XI		XII	Сред. за пол-года
На протяжении первого года																
$O_{\theta}$	$K_{рез}$	0,85	0,80	0,95	1,0	1,0	1,0	0,93	отп	1,0	1,0	0,95	1,0	1,0	0,99	0,96
	$K_{дин}$	1,0	1,0	1,1	1,05	1,0	1,2	1,06	отп	0,95	1,1	1,1	1,05	1,02	1,04	1,05
	$K_{жк}$	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	отп	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,00	1,00
$O_{жв}$	$K_{сл}$	0,58	0,55	0,60	0,60	0,61	0,63	0,60	отп	0,64	0,66	0,70	0,72	0,72	0,69	0,64
На протяжении второго года																
$O_{\theta}$	$K_{рез}$	1,0	1,0	1,0	0,90	1,0	1,0	0,98	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	отп	1,00	0,99
	$K_{дин}$	1,05	1,1	1,0	0,95	1,0	1,0	1,02	1,1	1,1	1,05	1,03	1,08	отп	1,07	1,04
	$K_{жк}$	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	отп	1,00	1,00
$O_{жв}$	$K_{сл}$	0,71	0,73	0,74	0,75	0,80	0,81	0,76	0,82	0,82	0,85	0,86	0,86	отп	0,84	0,80
$O_{\theta} = (0,97 + 1,04 + 1,00) : 3 = 1,00$ $O_{жв} = 0,72$																

\* Учитывая, что первичные данные имеются в готовом виде в оценочных листах сотрудников предприятий, которые хранятся в отделе кадров, составить такую карточку на аттестуемого не представляет труда. Напомним, что максимальный результат труда  $K_{рез} = 1$ . Это означает, что весь труд оказался полезным в рамках цели организации-предприятия.

Объективность квалиметрической оценки усиливается тем обстоятельством, что никакая другая система оценки деловых и профессиональных качеств не может с такой "тонкостью" отразить их динамику за весь межаттестационный период. В то же время именно динамика показателей этих качеств дает серьезную информацию для выводов аттестационной комиссии, во многом ликвидируя тот информационный "голод", который присущ в первую очередь традиционной системе аттестации.

Действительно, из приведенных в табл. 11 данных видно, что сотрудник А за два года работы на этом предприятии постепенно повысил уровень своих результатов (исполнительность и качество работы) при нормальной экономии ресурсов. Улучшение результатов произошло на основе существенного повышения его квалификации, что наглядно демонстрируется динамикой показателя сложности выполняемых работ ( $K_{сн}$ ) по полугодиям: 0,60; 0,69; 0,76; 0,84. Следовательно, один из выводов аттестационной комиссии может быть связан с формулировкой "растущий специалист", "перспективный работник" и т. д. Повысилась у сотрудника А и интенсивность труда, что также в существенной степени связано с ростом его профессионального мастерства.

### Выбор объекта для оценки личностных качеств работников

Оценка личностных качеств ( $O_n$ ) работников в большей или меньшей мере присутствует во всех системах аттестации, что особенно наглядно видно из приведенных выше примеров периодической оценки персонала в нашей стране и за рубежом. Важно совершенно четко определиться с тем, какие личностные качества следует отслеживать, чтобы максимально использовать результаты аттестации в целях активизации потенциала человеческих ресурсов и лучшего их использования. Следовательно, **аттестация должна решать две задачи**. *Первая из них* — это мотивация самосовершенствования руководителей и специалистов путем расстановки всех по "своим местам", помогая им "найти себя" в трудовой деятельности на конкретном предприятии (социальном объекте), посредством объективной оценки их деятельности.

*Вторая задача* — побудить работников к развитию и совершенствованию своих личностных качеств, составляющих мощный резерв производительного потенциала человеческих ресурсов.

Учитывая существование множества личностных качеств, предстоит остановиться именно на тех, которые образуют этот мощный резерв производительного потенциала человеческих ресурсов на предприятии. Сегодня можно с полной ответственностью утверждать, что к ним относятся нравственные и физические качества работников.



Развитие последних не требует каких-либо комментариев, их роль общеизвестна. Однако проблема пробуждения явной заинтересованности самих работников в повышении своих физических кондиций остается актуальной.

Нравственные качества работников, по мере необходимости роста эффективности производства и выпуска все более сложной конкурентоспособной продукции, изготавливаемой коллективным трудом, приобретают все большее значение. Как известно, коллективный труд позволяет получить дополнительный системный эффект в том случае, если индивидуальная деятельность осуществляется в условиях не столько соперничества, сколько взаимопомощи и взаимоважания. Последнее обуславливается как единством целей, стоящих перед коллективом, так и уровнем нравственного развития каждого в отдельности работника (имеется в виду, что главный признак нравственности — степень уважения человеком других людей).

Именно по причине большого значения благоприятного психологического климата в коллективе, играющего порой чрезвычайную роль в борьбе за выпуск конкурентоспособной продукции (роль "человеческих отношений" начиная с 30-х годов XX в. занимает все большее место в таких моделях менеджмента, как американская, западноевропейская и, тем более, японская в послевоенные годы), предстоит уделять особое внимание развитию именно нравственных качеств работников на отечественных предприятиях.

Наконец, следует учесть еще один момент. Речь идет о необходимости органической увязки сферы образования и сферы материального производства в рамках целевого управления человеческими ресурсами. В этих рамках степень нравственного ( $H_p$ ) и физического развития ( $\PhiЗ$ ) личности отражает уровень достижения двух из четырех целей системы образования (после степени усвоения знаний, навыков, умений, а также степени творческого развития личности), измеряемых при помощи квалиметрических факторно-критериальных моделей. Достижение этих целей нужно продолжить в сфере материального производства, имея в виду, что знания и творческое развитие работника проявились в оценке его деловых и профессиональных качеств.

Таким образом, приходим к выводу, что из всего многообразия личностных качеств следует выделить две их группы, характеризующие нравственные ( $H_p$ ) и физические ( $\PhiЗ$ )\* качества работников.

---

\* Физические качества включают в себя не только работоспособность, выносливость и другие параметры физического развития, но и параметры здоровья, отражаемые соответствующими показателями.

При этом вся оценка личностных качеств может быть представлена в виде функции

$$O_i = f(H_p, \Phi Z).$$

### Оценка нравственных качеств работников

Поскольку любая оценка (как действие) состоит из двух моментов — модели оценки и процедуры проведения, — начнем в первую очередь с формирования параметров модели оценки нравственных качеств личности. Используя разработки психологов (выявивших более 150 качеств, отражающих нравственность), а также рекомендации по стандартизированным деловым характеристикам, нашедшим практическое применение в различных системах периодической оценки персонала при аттестации, **остановимся на пяти интегрированных факторах нравственности**, приведенных в табл. 12. Эти же факторы нашли применение при оценке уровня нравственного развития учащихся в системе образования [12].

**К ним относятся доброта, человеческая надежность, вежливость, отношение к труду, сознательность.** Все эти качества рассматриваются с позиций взаимоотношений людей в коллективе. Они наблюдаются окружающими как "потребителями" нравственных или безнравственных поступков коллег, подчиненных и руководителей, в связи с чем именно мнение окружающих является решающим при определении нравственных качеств работников. Еще одним источником информации о наличии в конкретном сотруднике тех или иных нравственных качеств может служить сам работник. Следовательно, самооценка является обязательной при выявлении этих качеств в процессе проведения аттестации, имеющей большое значение для самоанализа работником своей поведенческой деятельности в трудовом коллективе. Мощной дополнительной информацией для такого самоанализа служит сравнение собственного мнения о себе с мнением коллег, руководителей и подчиненных.

Квалиметрический подход к формированию модели оценки нравственных качеств предполагает: во-первых, выявление весомости каждого фактора (что делается экспертным путем посредством попарного сравнения факторов друг с другом по какой-либо балльной шкале) в пределах единицы; во-вторых, приравнять к единице критерий, характеризующий норму, стандарт или идеал. Значимость остальных критериев меньше единицы. Шкала значимости критериев строится по убывающей (что характерно для всех рассмотренных в подразд. 3.1 систем оценки).

Квалиметрические факторно-критериальные модели позволяют сконцентрировать мнения экспертов (окружающих) и представить их однозначной величиной, характеризующей не что иное, как уровень нравственного развития работника по сравнению с необходимым (нормальным или идеальным). Пример расчета такого уровня ( $K_{np}$ ) приведен в табл. 12. В этом случае оценка всегда представляет собой коэффициент, равный единице или меньше ее.

Таблица 12

## Макет квалиметрической модели оценки уровня нравственного развития личности

Факторы нравственности, отражающие уровень развития личности	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
1. Доброта	0,30	1. Охотно оказывает помощь товарищам (коллегам) по учебе и работе 2. Оказывает помощь, хотя не всегда охотно 3. Оказывает помощь довольно неохотно и не очень часто 4. Не любит оказывать помощь никогда	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
2. Человеческая надежность	0,25	1. Всегда выполняет свои обещания 2. Выполняет обещания, но после напоминаний 3. Чаще выполняет, чем не выполняет 4. Чаще не выполняет, чем выполняет	1,0 0,8 <u>0,5</u> 0,2
3. Вежливость	0,20	1. Вежлив, создает благоприятный микроклимат в коллективе (классе, группе) 2. В общем достаточно вежлив, редко позволяет себе нетактичность в отношениях 3. Позволяет себе грубость и бестактность по отношению к другим 4. Груб и бестактен в отношениях, постоянно травмирует окружающих	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
4. Трудовая этика	0,15	1. Всегда в срок и качественно выполняет порученную ему работу 2. Трудолюбив, изредка допускает ошибки, исправляемые другими 3. Трудится с прохладцей, нередко подводит других 4. Презирает труд, избегает работы любыми способами	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
5. Сознательность	0,10	1. Занимается полезной для коллектива работой, выполняет ее эффективно 2. Справляется с поручениями 3. Мало и неохотно занимается общественной работой 4. Игнорирует и презирает общественную работу	1,0 <u>0,8</u> 0,3 0,0
И т о г о	1,00		
Пример расчета:	$K_{np} = 0,30 \cdot 0,8 + 0,25 \cdot 0,5 + 0,20 \cdot 0,8 + 0,15 \cdot 0,8 + 0,10 \cdot 0,8 = 0,72$		

Сама процедура оценки нравственных качеств работников строится на участии экспертов, в качестве которых могут выступать те, кто знает аттестуемого не менее года. Как проверено практикой, должно быть не менее 7 экспертов. При этом желательным вариантом является тот, когда из 7 экспертов двое — это прямой и косвенный начальники, двое — коллеги и трое — подчиненные. Если подчиненных у аттестуемого нет — они заменяются коллегами.

Следуя этому правилу, эксперты назначаются или по рекомендации непосредственного начальника, или (для ликвидации какой-либо предвзятости) 4 из 7 выбираются самим аттестуемым. При этом имеется в виду, что по методике расчета самые крайние верхние и нижние оценки могут не учитываться, как следствие чрезмерных симпатий или антипатий. Этот метод объективизации экспертных оценок уже зарекомендовал себя на практике в сфере спорта, в частности в фигурном катании, художественной гимнастике и др.

### **Оценка физических качеств работников**

Проблема увеличения производительного потенциала человеческих ресурсов в главном переплетается с проблемой физического оздоровления нации. Поэтому рассмотренный в литературе [12] квалиметрический подход к сквозному измерению уровня физического развития и здоровья учащихся в системе образования (от поступления в детский сад до выпуска из вуза) должен найти свое продолжение в сфере производственной деятельности бывших выпускников этой системы и всех тех, кто занят данной деятельностью.

Учитывая необходимость самого серьезного внимания к этой совершенно "заброшенной" оценке личностных качеств работников, *следует рассмотреть два подхода к такой оценке.*

*Один из них реализуется в методиках оценки кадров на японских предприятиях (где эта проблема, кстати, стоит не так остро, как в нашей стране). Характерен этот подход своей субъективностью, обусловленной тем, что оценка физического состояния работника базируется на мнениях окружающих по следующим критериям: физические качества очень хорошие; хорошие; обычные; немного слаб; слаб; очень слаб. Перевод мнений в количественные оценки осуществляется путем проставления баллов исходя из максимального значения — десять.*

*Второй подход базируется на объективных данных, характеризующих (количественной мерой) уровень физического развития и здоровья человека по сравнению с медицинскими нормами. Данный подход нашел практическое применение в известной системе "Школяр",*

а также в системе Восточно-Украинского университета Луганска (где под руководством профессора В. В. Шигалевского эта проблема начала решаться с начала 90-х годов XX в.). Последняя широко пропагандировалась в литературе [12]. Отработка механизма оценки на ПЭВМ и составление соответствующего паспорта здоровья на каждого студента вплоть до окончания вуза дают возможность самым существенным образом усилить мотивацию учащихся в физическом самосовершенствовании при методической помощи преподавателей кафедры физического воспитания и спорта, часть из которых по своей профессии являются врачами.

Действительно, природа заложила резервы здоровья в каждый организм с достаточно большим запасом. Однако эти запасы берегаются до тех пор, пока они правильно используются. Без тренировки резервы здоровья угасают. Характерно, что *основные способы укрепления и сбережения здоровья давно известны — это физическая культура, закаливание, рациональное питание, отказ от вредных привычек, аутотренинг.*

Проблема заключается в том, чтобы суметь вызвать в человеке заинтересованность укреплять и беречь свое здоровье, побудить его самосовершенствоваться в этом направлении. Данную проблему для работающего населения следует решать в рамках аттестации персонала. Тем самым можно обеспечить преемственность в диагностике здоровья и физического развития не только на протяжении всей фазы формирования личности в сфере образования, но и фазы дальнейшего развития личности в сфере производственной деятельности.

*Комплексная оценка физических качеств работника, следуя методике В. В. Шигалевского, содержит следующие факторы здоровья и физического развития.*

1. Относительный вес.
2. Артериальное давление.
3. Бронхиальная проходимость.
4. Адаптационный потенциал.
5. Общая выносливость.
6. Общий скоростно-силовой потенциал.
7. Физическая работоспособность.

Далее приводится макет полной квалиметрической модели, при помощи которой определяется уровень физического развития и здоровья студентов в Восточно-Украинском университете и которая в принципе пригодна для выявления физических качеств работников при их аттестации (табл. 13).

Таблица 13

## Макет факторно-критериальной модели оценки физических качеств работников

Факторы физического развития и здоровья	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
1. Уровень общей выносливости (для мужчин), мин	0,29	1. Высокий: меньше 9,41 2. Выше среднего: 9,42–10,48 3. Средний: 10,49–11,19 4. Ниже среднего: 11,20–15,30 5. Низкий: больше 15,30	<u>1,0</u> 0,8 0,6 0,4 0,2
2. Уровень относительного веса (отклонения от расчетного оптимума), %	0,23	1. Нормальный: от 0 до 9 2. Лишняя масса: 10–30 3. Ожирение I степени: 31–50 4. Ожирение II степени: 51–69 5. Ожирение III степени: свыше 69	<u>1,0</u> 0,8 0,6 0,4 0,2
3. Уровень адаптационного потенциала, у. е.	0,18	1. Удовлетворительный: 2,11 и ниже 2. Функционально напряженный: 2,12–3,20 3. Неудовлетворительный: 3,21–4,30 4. Срыв адаптации: свыше 4,30	<u>1,0</u> 0,6 0,4 0,2
4. Уровень общего скоростно-силового потенциала (для мужчин), баллов	0,12	1. Высокий: больше 22 2. Выше среднего: 18–22 3. Средний: 14–17 4. Ниже среднего: 8–13 5. Низкий: меньше 8	1,0 0,8 0,6 <u>0,4</u> 0,2
5. Уровень физической работоспособности, у. е.	0,09	1. Высокий: 1,499 2. Выше среднего: 1,499–0,976 3. Средний: 0,975–0,826 4. Ниже среднего: 0,825–0,676 5. Низкий: меньше 0,676	1,0 <u>0,8</u> 0,6 0,4 0,2
6. Уровень артериального давления (отклонения от возрастной нормы), %	0,06	1. Нормальный: до 5 2. Немного повышенный: 5–15 3. Повышенный: выше 15	<u>1,0</u> 0,6 0,3
7. Уровень бронхиальной проходимости, % жизненной емкости легких	0,03	1. Бронхоспазма нет: 80 и больше 2. Слабый бронхоспазм: 79–65 3. Средний бронхоспазм: 64–50 4. Резкий бронхоспазм: меньше 50	<u>1,0</u> 0,7 0,5 0,3
И т о г о	1,00		
Пример расчета: $K_{ф.з} = 0,29 \cdot 1,0 + 0,23 \cdot 1,0 + 0,18 \cdot 1,0 + 0,12 \cdot 0,4 + 0,09 \cdot 0,8 + 0,06 \cdot 1,0 + 0,03 \cdot 1,0 = 0,91$			

С точки зрения практического применения оценки физических качеств работников в условиях отсутствия ЭВМ, данную модель можно упростить до учета трех или четырех факторов. Например, таких как: относительный вес; артериальное давление; частота пульса за 30 с; измерение количества подъемов туловища за 60 с при зафиксированных ступнях ног и руках за головой и т. д. Но в любом случае учет в оценке личностных качеств уровня физического развития и

здоровья работников дает импульс их самосовершенствованию в данном направлении.

Например, представим себе, что у сотрудника А показатель физических качеств ( $K_{ф.з.}$ ) равен 0,91; у Б — 0,65; у С — 0,79 и т. д. В то же время каждый из них считает себя вполне здоровым, увлекаясь излишествами, совершенно забыв о закаливании, физических упражнениях и т. д. Нетрудно предвидеть, что рейтинговый ряд работников по их физическим качествам может вызвать потребность в повышении уровня этих качеств в каждом из них.

### Вопросы для повторения

1. Назовите новые требования к аттестации кадров.
2. Чем отличается квалиметрическое измерение от измерения в баллах?
3. В чем принципиальное отличие оценки деловых качеств в новой системе аттестации кадров?
4. В чем принципиальное отличие оценки профессиональных качеств в новой системе аттестации кадров?
5. Раскройте новые подходы к оценке личностных качеств работников.

### Вопросы для обсуждения

1. Каким образом используется портретная характеристика в квалиметрической модели оценки уровня нравственного развития личности?
2. Есть ли смысл при оценке физических качеств работников исходить из мнений окружающих — руководителей, коллег, подчиненных?

### **3.3. Комплексная квалиметрическая оценка специалистов и руководителей при их аттестации**

По большому счету *общее назначение аттестации кадров имеет двуединый смысл: с одной стороны*, повышение эффективности трудовой деятельности персонала в рамках достижения целей организации на основе наращивания потенциала и лучшей реализации человеческих ресурсов, *с другой* — способствование самореализации каждого в отдельности работника на данном предприятии (организации). Отсюда и возникают конкретные цели (подцели) аттестации, связанные с установлением соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств руководителей и специалистов занимаемой должности, выявлением их потенциальных возможностей,

стимулированием труда, определением путей рационального использования кадров. Иными словами, если суметь расставить всех работников по "своим местам" и эффективно стимулировать их деятельность, задачи аттестации будут решены полностью.

В этом случае следствием аттестации явится не только рациональный подбор и расстановка кадров, но и научно обоснованное формирование контингента лиц, направляемых на учебу. Последний момент интересен тем, что в результате правильно организованной и проведенной аттестации у самих работников разных профессий должна возникнуть потребность в повышении своей квалификации, в частичной или полной профессиональной переориентации\*.

### **Эффективность трудовой деятельности и самореализация работников-специалистов**

Следует сразу же отметить, что глобальная задача повышения эффективности труда на основе реализации производительного потенциала работников во многом решается посредством текущей (систематической) оценки результатов и затрат труда в межаттестационный период. Данная оценка, "зацепив" мощные пласты мотивации (такие, например, как социальная справедливость при распределении приработка, состязательность, соперничество и взаимопомощь в органическом единстве), существенным образом активизирует и ориентирует повседневную трудовую деятельность, готовя фундамент для выяснения "кто есть кто". Точку же в этом выяснении должна поставить периодическая оценка специалистов и руководителей при их аттестации с тем, чтобы помочь этому "кто" реализовать себя наилучшим образом в данной организации. Конечным результатом такой помощи будет и повышенная трудовая отдача работника, и рост его внутренней удовлетворенности работой обеспечивающей рост уровня душевного комфорта).

Именно поэтому при аттестации персонала (в частности, специалистов) в качестве оценки деловых качеств следует принимать сумму усредненных за межаттестационный период показателей результатов и интенсивности затрат живого труда и экономичности овеществленного или прошлого труда (если такая экономичность имеет место), используемых в квалиметрической оценке труда специалистов на базе полезных затрат рабочего времени:

---

\* Более того, об эффективности аттестации можно сразу же судить по числу заявлений работников с просьбой направить их на курсы повышения квалификации или другие виды обучения, не говоря уже о последующем росте производительности индивидуального и совокупного труда.



$$O_o = K_{pez} + K_{ин} + K_{эж}.$$

В качестве оценки профессиональных качеств специалиста в таком случае следует принимать усредненную оценку сложности фактически выполненных им работ за межаттестационный период, характеризующую подлинную квалификацию работника:

$$O_{кв} = K_{сл}.$$

Таким образом, эффективность трудовой деятельности специалиста будет полностью отражена в его аттестационной оценке на базе квалиметрических измерений, в которых единица выступает в качестве общепринятого критерия эффективности (нормы, стандарта, идеала):

$$O^I_{амм} = O_o + O_{кв} = (K_{pez} + K_{ин} + K_{эж} + K_{сл}) : 4^* \quad (17)$$

Если использовать данные примеров расчета этих показателей в табл.11, то получим для сотрудника А следующую оценку его деловых и профессиональных качеств:

$$K_{pez} = 0,97; K_{ин} = 1,04; K_{эж} = 1,0; K_{сл} = 0,72;$$

$$O^I_{амм} = (0,97 + 1,04 + 1,0 + 0,72) : 4 = 0,93.$$

Такая оценка деловых и профессиональных качеств специалиста А не может оставить его равнодушным по двум причинам: во-первых, наглядности "недоотягивания" до нормы (единицы), во-вторых, возможности сопоставления результатов его деятельности с достижениями других специалистов в рейтинговом ряду (второй возможностью нужно пользоваться очень осторожно, имея в виду, что такое сопоставление иногда может существенно задеть "за живое" и порой сыграть дестимулирующую роль).

Данная оценка раскрывает для самого специалиста всю картину его труда, ориентируя на самоанализ своей деятельности. Например, высокая интенсивность труда говорит о потенциальных возможностях специалистов. Но достигнуты успехи здесь, очевидно, лишь при выполнении повторяемых (рутинных) работ, так как в противном случае не наблюдалось бы снижение результатов труда ( $K_{pez} = 0,97$ ). Значит, для улучшения этих результатов нужно своевременно и качественно выполнять все работы, для чего следует повышать свою квалификацию. О том, что это так, говорит и сравнительно невысокий показатель сложности выполняемых работ ( $K_{сл} = 0,72$ ). А в основном специалист "подает надежды", если учесть к тому же дополнительную информацию о динамике роста показателя сложности выпол-

---

\* Деление суммы усредненных показателей на 4 означает получение среднеарифметической величины при равновесности результатов труда, интенсивности затрат живого труда, его экономичности и сложности. Иными словами,  $O_{амм} = 0,25 \cdot K_{pez} + 0,25 \cdot K_{ин} + 0,25 \cdot K_{эж} + 0,25 \cdot K_{сл}$  (где 0,25 — весомость каждого показателя как части единицы).

няемых работ с 0,60 (за первое полугодие межаттестационного периода) до 0,84 (за последнее полугодие этого периода), что видно из табл. 11.

Нет никаких сомнений в том, что такой специалист одним из первых подаст заявление на предмет повышения собственной квалификации\*, необходимость в которой он почувствует сам, без принуждения сверху и формальной "отсылки" на учебу по разнарядке.

В целом, характеризуя квалиметрический подход к оценке деловых и профессиональных качеств специалистов, можно отметить глубокий смысл оценки этих качеств по результатам трудовой деятельности при выполнении конкретных работ. Речь идет о том, что такая оценка является "деловой" по самым придирчивым критериям, так как прямо и непосредственно "стреляет" по конечным целям всей организации. В оценке же каждого работника отражается уровень достижения этой цели в персональном исполнении, что органически увязывает индивидуальную деятельность с деятельностью всей организации.

Нетрудно догадаться, что уже в процессе систематической оценки результатов и затрат труда (на основе которой строится новый и достаточно мощный мотивационный механизм эффективного труда) создаются условия для самореализации работников, их самоутверждения через "высвечиваемый" социальный статус посредством объективной оценки трудовой деятельности. Для того, кто не может повысить такую оценку даже при всем старании (в том числе и после повышения квалификации), становятся очевидными два обстоятельства: или это действительно его "потолок" в служебной карьере, или он находится на "чужом месте", освободив которое он может еще "расти". Но самое главное состоит в том, что это осознает сам работник (под жестким воздействием квалиметрической оценки персонала, с объективностью которой он спорить не может, так как своими руками "делает" эту оценку).

### **Рост потенциала трудовых ресурсов и самореализация работников-специалистов на предприятии**

Как известно, потенциал трудовых ресурсов определяется не только квалификацией и деловыми качествами работников, но самым существенным образом "подпитывается" их личностными нравственными\*\* и физическими качествами. Безнравственный и физически

---

\* Если его вообще устраивает эта работа и размер выплачиваемой заработной платы.

\*\* На многих современных фирмах в Японии сегодня скорее возьмут на работу "хорошего" человека с недостаточным уровнем профессиональных знаний, чем высококлассного специалиста, страдающего высокомерием, эгоизмом и другими нравственными недостатками.

слабый работник вряд ли сможет усилить производственный потенциал предприятия.

Кроме того, реализовать себя в коллективе как личность работник может не только путем достижения высоких результатов в труде, но и путем использования своих нравственных и физических качеств для того, чтобы способствовать другим получить эти результаты. Важно только найти то место в коллективе, где высокие личностные качества могут дать наивысшие результаты.

Однако оптимальным вариантом является ситуация, когда работник как главная производительная сила общества достигает значительных производственных результатов на базе достаточного уровня профессиональных знаний, навыков, умений и творческого развития (обуславливающих его квалификацию), высокого уровня нравственных и физических качеств.

Поэтому одна из основных задач аттестации — вызвать у специалистов потребность самосовершенствоваться в направлении роста уровня их нравственного и физического развития. В этой связи оценка личностных качеств специалистов при аттестации ( $O_{амн}$ ) в квалитметрическом измерении как среднеарифметическая величина будет иметь вид

$$O_{амн} = (K_{нр} + K_{ф.з}) : 2. \quad (18)$$

В нашем примере для сотрудника А оценка выразится коэффициентом

$$O_{амн} = (0,72 + 0,91) : 2 = 0,81.$$

Однако возникает вопрос: есть ли смысл сводить уровень нравственного и физического развития в один показатель?

### **Оценка способностей специалистов к руководящей деятельности**

Ни для кого уже не является секретом чрезвычайная роль руководителей в системе функционирования предприятий, обеспечивающих (или не обеспечивающих) каждый на своем месте слаженную, синхронно взаимоувязанную деятельность работников по достижению конечных целей этих предприятий.

В то же время в рамках централизованно-плановой экономики и административно-директивного управления именно проблеме подбора и "выращивания" руководителей уделяли явно недостаточно внимания. Это неудивительно, так как реализация принципов целеполагания и обратной связи по результатам деятельности явно "хромала" во всех звеньях хозяйственного, государственного и даже партийного управления. Следовательно, на места руководителей могли выдвигать

гаться люди, по своим "качественным" показателям мало подходящие для этого, хотя они и являлись хорошими специалистами.

Нужно совершенно четко усвоить истину, что руководитель — это еще и особая профессия (одна из трех "святых" профессий, к которым относятся также педагоги и врачи), которой нельзя овладеть в полной мере без явных генетически обусловленных способностей к ней у того, кто хочет стать руководителем.

Развернутая сегодня по всей стране кампания по обучению менеджменту не может быть эффективной лишь по той причине, что обучать нужно не всех, а лишь тех, кто действительно склонен (способен) к руководящей деятельности.

В идеале процесс отслеживания способностей должен осуществляться еще в школе, а процесс обучения менеджменту должен начинаться в студенческие годы. Тогда способные к руководящей деятельности студенты факультативно могли бы изучать менеджмент и получать соответствующие сертификаты или даже вторые дипломы.

Но в любом случае аттестация специалистов и руководителей должна играть ведущую роль в процессе оценки способностей специалистов к руководящей должности на конкретном предприятии и последующей расстановки их по "своим местам" через процедуру управления карьерой. Благодаря оценке таких способностей уже на научной основе можно формировать ближайший и "дальний" резерв руководителей и соответственно организовывать обучение их менеджменту.

Проблему оценки способностей работников (специалистов) к руководящей деятельности предстоит решать, опираясь на опыт развитых стран и тот математический инструментарий, который предоставил нам квалиметрический подход к оценке качественных явлений, в частности, факторно-критериальные модели.

При этом следует иметь в виду, что нельзя путать факторы, характеризующие способности к руководящей деятельности, и факторы, характеризующие черты идеального руководителя (начиная с умения планировать свою деятельность, быть коммуникабельным, уметь экономить рабочее время и создавать всюду деловую и в то же время доброжелательную обстановку и т. д.).

**Способности** — это в первую очередь природные задатки, которые поддаются развитию лишь тогда, когда они уже есть. Их нельзя развить, когда они отсутствуют. При этом часть задатков видна с раннего детства, другая часть проявляется, как правило, с годами.

Анализ литературных источников и изучение практики современного менеджмента позволили выделить, как минимум, **пять видов способностей к руководящей деятельности**:

- *лидерские качества*, выражающиеся в способности увлекать за собой людей, брать на себя ответственность, а также проявляющиеся в ярко выраженном волевом настрое, четкой определенности суждений и поступков и т. д.;
- *качества организатора*, выражающиеся в умении правильно составлять людей, распределять обязанности и стимулировать деятельность;
- *целеустремленность и активность*, заключающиеся в способности выделять главные цели и активно следовать им, не теряя их из поля зрения (на уровне подсознания) даже в самых отвлекающих ситуациях;
- *понятливость и сообразительность*, проявляющиеся в способности схватывать все "на лету" без длительных разъяснений и находить быстрые решения;
- *самосовершенствование* как стремление систематически повышать свой уровень хотя бы в двух-трех из пяти сфер развития личности (образовательной, творческой, эмоциональной, нравственной, физической).

Экспертная "обработка" этих видов способностей в рамках их целостности дала возможность получить их весомости и значимость критериев, а в целом разработать макет квалиметрической модели оценки способностей работников к руководящей деятельности, приведенной в табл. 14.

В качестве факторов этой модели использованы виды способностей, в качестве критериев — постоянство (частота) и мера проявления этих видов в практической деятельности, отслеживаемой окружающими (руководителями, коллегами, подчиненными) и обязательно самими аттестуемыми. Последний момент очень важен в связи с тем, что человек нередко чувствует в себе способности, которые проявить не может в действительности из-за отсутствия соответствующей ситуации. Поэтому к самооценке в этом случае нужно относиться весьма внимательно, имея серьезную "пищу" для обсуждения будущей карьеры с самим аттестуемым, предоставления ему возможности проявить себя в какой-либо конкретной ситуации и др.

Таким образом, оценка личностных качеств работников ( $O_a$ ) дополняется оценкой способностей работника к руководящей деятельности ( $K_{рук}$ ), т. е.

$$O_a = f(K_{np}, K_{ф.э}, K_{рук}).$$

Таблица 14

**Макет квалиметрической модели оценки способностей работников (специалистов)  
к руководящей деятельности**

Факторы, характеризующие способности	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
1. <b>Качества лидера</b> (способность увлекать за собой людей и брать на себя ответственность, ярко выраженный волевой настрой, четкая определенность суждений и поступков и др.)	0,30	1. Проявляются постоянно и в сильной мере 2. Проявляются часто, но не всегда явно 3. Проявляются явно, но лишь в определенных ситуациях 4. Проявляются, но редко и в неявном виде 5. Не проявляются	1,0 0,8 <u>0,6</u> 0,3 0,0
2. <b>Качества организатора</b> (способность правильно расставлять людей, распределять обязанности и стимулировать деятельность других)	0,25	1. Проявляются постоянно во всех ситуациях 2. Проявляются часто в различных ситуациях 3. Проявляются, но не часто 4. Проявляются редко 5. Не проявляются	1,0 0,8 <u>0,6</u> 0,3 0,0
3. <b>Целеустремленность и активность</b> (способность выделять главные цели и активно им следовать, не теряя из поля зрения даже в самых отвлекающих ситуациях)	0,20	1. Проявляются постоянно и во всех ситуациях 2. Проявляются часто 3. Проявляются редко 4. Не проявляются	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
4. <b>Понятливость и сообразительность</b> (способность схватывать все "на лету" и находить быстрые решения)	0,15	1. Проявляются постоянно и во всех ситуациях 2. Проявляются часто 3. Проявляются периодически 4. Не проявляются	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
5. <b>Самосовершенствование</b> (способность систематически повышать свой профессиональный уровень)	0,10	1. Проявляется постоянно 2. Проявляется часто 3. Проявляется изредка 4. Не проявляется	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
И т о г о	1,00		
Пример расчета:	$K_{рук} = 0,30 \cdot 0,6 + 0,25 \cdot 0,6 + 0,20 \cdot 0,8 + 0,15 \cdot 0,8 + 0,10 \cdot 0,8 = 0,69$		

## Комплексная квалиметрическая оценка специалистов и руководителей при их аттестации

Исходя из изложенного комплексная структурированная оценка деловых, профессиональных и личностных качеств работников предприятий — специалистов и руководителей — должна состоять как минимум из трех\* блоков:

$$O_{\text{итт}} = O_o + O_{\text{кв}} + O_{\text{л}}, \quad (19)$$

где

$$O_o = K_{\text{рез}} K_{\text{ин}} K_{\text{эк}}; \quad (20)$$

$$O_{\text{кв}} = K_{\text{сл}}; \quad (21)$$

$$O_{\text{л}} = K_{\text{ип}} K_{\text{ф.з}} K_{\text{рук}}. \quad (22)$$

Каждый из блоков имеет свое самостоятельное значение для целей аттестации, призванной, как уже говорилось выше, повысить эффективность отдачи человеческих ресурсов; способствовать наращиванию потенциала этих ресурсов и, наконец, способствовать самореализации работников в трудовой деятельности на конкретном предприятии. Последний момент во многом зависит от того, каким образом удастся расставить всех работников по "своим местам" в той социальной (социотехнической) системе, которую представляет собой данное предприятие.

До сих пор имелись *две коренные причины слабой эффективности проводимой ранее и осуществляемой сегодня аттестации кадров* на предприятиях. **Во-первых**, это *игнорирование первичности человеческого фактора* в производственной системе, вследствие чего тезис "кадры решают все" воспринимается исключительно саркастически. **Во-вторых**, это *явный недостаток информационного обеспечения системы аттестации*, в том числе из-за отсутствия моделей оценки, позволяющих объективно (на единой сопоставимой основе) оценить деловые, профессиональные и личностные качества специалистов и руководителей.

В условиях реформирования экономики и перевода ее на рыночные рельсы, требующие ориентации на конкурентоспособную продукцию, должна осуществиться постепенная переориентация мышления всех категорий руководителей на первичность человеческих ресурсов для обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг, производимых на предприятиях. С появлением вышеприведенной

---

\* В целях лучшей расстановки кадров хорошо бы иметь блок оценки особенностей характера работника (который здесь лишь частично представлен параметрами нравственности), его темперамента и др., что, безусловно, должно найти место в дальнейших усовершенствованиях системы аттестации.

комплексной, четко структурированной квалиметрической модели оценки вышеназванных качеств работников появляются предпосылки к устранению и второй причины.

Следует отметить особенности оценки деловых и профессиональных качеств руководителей, отличающиеся от соответствующей оценки специалистов.

**Руководители** — это организаторы труда группы (коллектива) подчиненных, которые в то же время очень часто сами работают как исполнители-специалисты. Связано это с несколькими моментами, в том числе с малочисленностью, как правило, подразделений, которыми они руководят (последнее обусловлено нашей ментальностью — характерным для нас общим стремлением стать во что бы то ни стало хоть каким-то начальником).

Тем не менее в оценке их профессиональных качеств нет смысла учитывать показатель сложности лично ими выполненных работ. Зато особый смысл приобретают результаты работы руководимого ими коллектива, которые определяют полезность труда самого руководителя. При возможности оценить нормативную трудоемкость выполняемых коллективом работ и различных видов материальных затрат большое значение приобретают такие оценки интенсивности и экономичности труда группы работников, которые прямо характеризуют деловые качества их руководителя.

В этом случае оценка деловых и профессиональных качеств руководителя сводится к оценке результатов, интенсивности и экономичности труда руководимого им коллектива:

$$O_{\partial}^{пук} = f(K_{рез}^{кол}, K_{ин}^{кол}, K_{эк}^{кол}).$$

Но чаще (и проще всего) результаты труда коллектива считаются результатами труда его руководителя, в достаточной мере характеризую его деловые качества.

Особое значение в оценке руководителя приобретает оценка его нравственных качеств ( $K_{нр}$ ), имея в виду, что низкий показатель этого качества должен вообще закрыть возможность такому "начальнику" занимать руководящее место. Другое дело, что при этом параметры модели оценки этих качеств, представленной в табл. 12, могут претерпеть определенные изменения. В частности, факторы "трудовая этика" и "сознательность" могут быть заменены на какие-либо другие, подчеркивающие специфику взаимоотношений руководителя с подчиненными в нравственном аспекте (например, степень учета мнений подчиненных при принятии решений, степень уважения личности подчиненного при указании последнему на его ошибки и т. д.).



В выводах аттестационной комиссии большее значение для руководителя по сравнению со специалистом должно придаваться и показателю уровня его физического развития и здоровья.

### Вопросы для повторения

1. Какая двуединая цель стоит перед аттестацией персонала предприятия (организации)?
2. Каким образом можно увязать мотивацию труда с самореализацией работников в трудовой деятельности?
3. В чем суть оценки способностей работников (специалистов) к руководящей деятельности?
4. Как выглядит комплексная квалиметрическая оценка специалистов и руководителей при их аттестации?
5. Какие отличия Вы видите в оценке деловых и профессиональных качеств руководителей по сравнению со специалистами?

### Вопросы для обсуждения

1. Имеет ли смысл объединять в один показатель все семь параметров оценки специалистов:  $O_{att} = f(K_{рез}, K_{ин}, K_{эк}, K_{ст}, K_{пр}, K_{ф.з}, K_{рук})$ ?
2. Какие качества еще, на Ваш взгляд, нужно отслеживать, чтобы помочь работникам найти "свое место" в производственном коллективе для лучшей самореализации в рамках достижения конечных целей организации?

## **4. РОЛЬ КАДРОВЫХ СЛУЖБ В ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### ***4.1. Организация служб управления персоналом на основе целевого подхода***

Рассмотрев в разд. 2 и 3 инструменты целеориентированной мотивации труда работников в организациях, можно сделать вывод: к настоящему времени созрели серьезные предпосылки для создания высокоэффективного механизма реализации человеческих ресурсов в сфере материального производства, мозговыми центрами в которой являются руководители и специалисты.

Но чтобы задействовать такой механизм на практике, требуется его организационное подкрепление в виде служб управления персоналом (человеческими ресурсами), играющих определяющую роль в кадровом менеджменте.

Слабость кадровых служб на отечественных предприятиях стала "притчей во языцах" еще во времена централизованно-плановой экономики, как следствие игнорирования первичности человеческих ресурсов в системе управления производством. Немногочисленные по составу отделы кадров выполняли главным образом целевую функцию учета кадров (в том числе оформления на работу и увольнения в рамках юридических норм и правил).

Поэтому весьма отрадным явлением становится факт организации сегодня на некоторых предприятиях служб управления персоналом (служб управления человеческими ресурсами, департаментов по кадрам и др.). При этом включение руководителей этих служб и департаментов в административные советы акционированных предприятий говорит о том, что "лед тронулся" и появились "ласточки" более внимательного отношения к кадрам как фактору выживаемости предприятий в тяжелой экономической ситуации.

Очевидно, пройдет некоторое время и у руководителей предприятий, уже ставших "на ноги", появится потребность рассматривать человеческие ресурсы как фактор, без которого невозможно обеспечить конкурентоспособность продукции по ее качеству и стоимости. Следовательно, именно проблеме разработки организационной структуры служб управления персоналом, вероятно, будет уделено большое внимание на отечественных предприятиях.

## Целевой подход к формированию структуры служб управления персоналом

Целевой подход диктует технологию формирования организационной структуры снизу вверх, т. е. от целей — к тем сотрудникам, которые по своим должностным обязанностям будут их достигать, выполняя каждый свои целевые функции. В идеальном случае можно совершенно четко "рассчитать" организационную структуру, если определить не только все целевые функции, но и трудоемкость их выполнения.

*Главные цели кадрового менеджмента — это, во-первых, удовлетворение потребности предприятия в кадрах, во-вторых — эффективное их использование.*

Исходя из целей следует выявить те основные задачи, которые предстоит решать кадровым службам. Из этих же задач проистекают целевые функции и функциональные обязанности каждого работника в этих службах.

В частности, *первая цель* — удовлетворение потребностей производства в кадрах — *обуславливает решение следующего комплекса (блока) основных задач:*

- разработка кадровой политики;
- прогнозирование потребности в кадрах, исходя из возможных изменений в объемах и качестве выпускаемой продукции, а также в производственных процессах в связи с конъюнктурой рынка и влиянием НТП;
- планирование численности и квалификационного состава кадров;
- отыскание источников покрытия потребности в кадрах: управляющих, специалистов, обслуживающего персонала, рабочих.

Данный блок основных задач, в свою очередь, может детализоваться на подзадачи, которые "выливаются" в целевые функции и закрепляются затем в должностных обязанностях конкретных специалистов на конкретных должностях.

Характерным является то обстоятельство, что разработка типовой организационной структуры подразделения, решающего этот блок задач, не имеет смысла — все зависит от масштаба и специфики самого предприятия, численности персонала, разнообразия профессий и специальностей и др. В небольших фирмах и предприятиях эти вопросы не так актуальны, как на средних и крупных, и могут решаться одним специалистом, так как большую часть решений и их подготовку берет на себя первый руководитель. При этом квалификация такого специалиста может быть невысокой (например, чтобы справиться с этими задачами на малых предприятиях, необязательно изучать виды прогнозирования и планирования персонала, их

структуру, расчеты дополнительных потребностей и коэффициента насыщенности, штатно-номенклатурный метод и т. д.).

Не углубляясь в сущность решаемых в первом блоке задач, рассмотрим *следующий блок, являющийся переходным от первой ко второй цели кадрового менеджмента — эффективному использованию кадров в рамках достижения целей организации.*

Действительно, ведь само по себе удовлетворение потребности в каких-либо кадрах на предприятии может привести не только к улучшению, но даже к ухудшению ситуации с выпуском конкурентоспособной продукции. Все зависит от того, какие это кадры! Поэтому, *во второй комплекс основных задач для достижения целей кадрового менеджмента входят следующие.*

- подбор кадров (наем персонала);
- расстановка кадров;
- социальная адаптация кадров;
- учет кадров.

Хорошо налаженная работа по выполнению этого блока задач, во-первых, позволит снизить до минимума проблему "случайных" работников, которые так и не найдут себя в данной организации (трудясь, естественно, без должной эффективности). Во-вторых, обеспечит организацию такого учета персонала, который позволит при минимальных затратах времени получить самую различную информацию о кадрах, их движении, кадровом потенциале и др.

Для налаживания такой работы нужно овладеть методами ведения собеседования, использования профессиограмм и психограмм на каждую должность, применения ЭВМ в учете кадров и др. Численность и квалификационный состав структурного подразделения, выполняющего этот блок задач, также самым непосредственным образом зависит от специфики деятельности и количества работников на предприятии. Сегодня, как правило, даже на средних, а порой и на крупных предприятиях работа по подбору, расстановке и социальной адаптации кадров проходит без участия кадровых служб, занятых, по преимуществу, учетом кадров, оформлением и увольнением работников, отчетностью, текущей работой (выдачей различных справок, оформлением пенсионных дел, больничных листов и т. п.).

Как уже говорилось выше, второй блок решает задачи по достижению как первой, так и второй цели кадрового менеджмента, прокладывая между ними как бы переходный мостик. Такую же роль играет и *третий блок задач*, но уже ближе к достижению второй цели.

Речь идет о задачах социальной мотивации работников, т. е. создания обстановки, благоприятной для их трудовой деятельности

именно на данном предприятии. Реализуются эти задачи путем подготовки и проведения соответствующей социальной политики, призванной активизировать работу персонала через "отеческую" заботу о людях. Сюда же включаются вопросы оплаты персонала, которые на так называемых социалистических предприятиях решались, как правило, в отделах труда и заработной платы.

*В этот блок входят следующие задачи:*

- установление ориентиров социальной политики;
- выявление "слабых мест" в социальном развитии организации, вызывающих неудовлетворенность работников;
- организация социального планирования на предприятиях;
- социальный мониторинг: отслеживание результатов выполнения социальных планов;
- организация тарификации и нормирования работ, сбалансированных с оплатой труда.

С точки зрения мотивации труда решение этого комплекса задач приводит к формированию удовлетворенности работника условиями работы, но мало влияет на усиление их заинтересованности получать высокие результаты, трудиться интенсивнее\*. Тем самым создается фундамент мотивации, но не сам мотивационный механизм высокоэффективного труда. Впрочем, мотивационные возможности этого фундамента могут возрасти, о чем подробнее будет сказано в подразд. 4.2.

В то же время, как известно, в социальных объектах движущей пружиной производственных процессов является мотивация работников. В связи с этим проблема эффективного использования человеческих ресурсов самым прямым и непосредственным образом связана с побуждением к высокоэффективному труду (мотивацией) всех категорий работников предприятия, в первую очередь, руководителей и специалистов. Причем речь идет о целеориентированной мотивации, направленной на рост результатов и снижение затрат труда в рамках достижения целей всей организации.

Главным инструментом такой мотивации является объективная оценка персонала, более "жесткая" и более демократичная, чем существующие и действующие сегодня в развитых странах Запада и Японии. Обусловлено это необходимостью изменения ментальности трудовых отношений, присущей нашему типичному отечественному работнику и значительно отличающей его от типичного работника в США, Западной Европе, Японии.

---

\* Согласно теории мотивации Ф. Херцберга, речь идет о формировании "гигиенических" факторов труда, но не мотиваторов активной трудовой деятельности, ориентированной на результаты.

В связи с вышеизложенным *центральным блоком задач, решение которых* в первую очередь *должно обеспечить достижение* второй цели кадрового менеджмента — *эффективного использования человеческих ресурсов* в рамках достижения целей организации, *становится блок задач, связанных с оценкой персонала.*

### Проведение квалитметрической оценки персонала как целевая функция кадровых служб

Учитывая новизну квалитметрической оценки персонала, первой задачей кадровых служб (после решения руководства о ее применении) является организация соответствующего семинара, целью которого будет ознакомление с моделью оценки и овладение навыками ее использования в конкретных коллективах. При решении этой задачи придется предварительно установить, какие подразделения будут участвовать в первоначальном эксперименте, а какие примут "эстафету" несколько позже. Локальный характер использования текущей квалитметрической оценки на первом этапе диктуется не только ее новизной и своеобразием, базирующихся на необычной ее демократичности и одновременно "жесткости", но и необходимостью подготовки самих работников кадровых служб к ее осмыслению, а затем организации процедуры проведения.

*Сама процедура проведения оценки на первой стадии эксперимента сводится к выполнению нескольких задач.*

- подготовке приказа о начале эксперимента в конкретном подразделении (подразделениях) с указанием срока проведения;
- подготовке (размножении) оценочных листов, характерных для первой стадии эксперимента;
- консультированию работников экспериментирующего подразделения (которые затем уже сами станут консультантами последующих подразделений);
- концентрации оценочных листов в "руках" службы управления персоналом после их заполнения и использования в распределительных отношениях;
- анализу полученных оценочных листов с позиций соответствия (несоответствия) выполняемых работ должностным инструкциям работников;
- ознакомлению руководителей экспериментирующих подразделений и их вышестоящих руководителей с результатами анализа оценочных листов.

На второй стадии эксперимента кадровые службы готовят (размножают) оценочные листы другого образца (см. разд. 2) и участвуют в формировании той коллективной части из всего объема

вознаграждений за труд, которая распределяется между работниками экспериментирующего подразделения в соответствии с полученной оценкой. Эти службы продолжают анализ полученных оценочных листов, "накладывая" их на должностные инструкции. При этом полученная информация может использоваться не только для уточнения функциональных обязанностей каждого сотрудника подразделения, но и совершенствования самих должностных инструкций (имеющих тенденцию к постоянному отставанию от "жизни").

В общем, постоянной "заботой" кадровых служб при систематической оценке персонала является обеспечение подразделений оценочными листами и сверка их с должностными инструкциями, а также хранение этих листов в межаттестационный период (после использования данных этих листов для целей аттестации они могут быть уничтожены).

При аттестации персонала, кроме обычных организационных моментов (связанных с подготовкой и проведением аттестации, организацией аттестационной комиссии и групп экспертов и др.), добавляется задача определения средних за межаттестационный период показателей результатов труда и сложности фактически выполняемых работ. Информационной основой для выполнения этой функции являются ежемесячные оценочные листы работников.

При наличии АСУ-кадры все данные из этих листов могут храниться на соответствующих файлах в ЭВМ. В этом случае "выемка" данных и определение средней величины (за межаттестационный период) показателей результатов труда каждого работника и фактической квалификации выполняемых ими работ потребует минимальных затрат времени у персонала кадровых служб.

При проведении аттестации на базе квалиметрических измерений предстоит также организовать не только экспертную систему выявления мнений окружающих об уровне нравственного развития аттестуемых, но и технико-медицинскую систему выявления уровня физического развития и здоровья работников. Последняя система на предприятии будет или постоянно действующей (как целевая функция одной из кадровых служб), или периодической, базирующейся на приглашении со стороны специалистов по диагностированию уровня физического развития и здоровья. Но и во втором случае вся организационная работа ложится на плечи служб управления персоналом на предприятиях (для самих же работников, побуждаемых через аттестацию становиться нравственнее и физически крепче, это не имеет значения).

Таким образом, становится очевидным, что текущая и периодическая оценка персонала выдвигается в ключевую задачу эффективно-го использования человеческих ресурсов, решение которой будет

способствовать усилению отдачи и одновременно развитию потенциала "человеческого капитала" на предприятиях. Структурная схема задач, стоящих перед кадровыми службами предприятий, представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структурная схема задач, стоящих перед кадровыми службами предприятий на этапе перехода к рыночной экономике

Как видно из рис. 2, ключевой характер блока задач по оценке персонала подчеркивается зависимостью от него задач 4, 6 и 7 блоков, решаемых сегодня на базе субъективных подходов. Главный недостаток этих подходов — те последствия, к которым приводит их применение (в частности, отсутствие положительной мотивации трудовой деятельности работников и постепенное истощение человеческих ресурсов или снижение потенциала "человеческого капитала" на производстве).

Сегодня идея демократического социального общества, обращенного к человеку, далека от реализации во многом из-за отсутствия эффективного механизма расстановки всех работников предприятий по возможности "по своим местам". Учитывая, что квалиметрическая оценка персонала составляет главную пружину такого механизма, ее осуществлением на практике должны заниматься отдельные



подразделения в составе служб управления персоналом (человеческими ресурсами) на предприятиях.

Представленный на рис. 2 структурный комплекс обязательных задач является базовым или классическим для формирования организационной структуры кадровых служб. Очевидно, что в зависимости от двух факторов — численности работающих и качества проведения кадровой политики (как главного источника экономического роста и конкурентоспособности предприятий) — будут решаться те или иные задачи и соответственно закрепляться за теми или иными работниками кадровых служб целевые функции.

Следовательно, рекомендовать типовую организационную структуру кадровых служб на предприятиях не имеет смысла. Она зависит в первую очередь от уже упомянутых двух факторов (двух главных целей кадрового менеджмента), независимо от специфики деятельности предприятий и форм собственности, но, подчеркиваем, в нормальных условиях их функционирования. Что касается чрезвычайных ситуаций и кризисных условий, в которых сегодня находятся многие из отечественных предприятий, а также учитывая существующую безработицу и полужанятость работников, на первый план выдвигается задача поиска рыночных партнеров и соответственно формирования маркетинговых (а не кадровых) служб, от качества работы которых будет во многом зависеть судьба предприятий. Однако конкурентность самой продукции, изготавливаемой на предприятиях, обеспечивается в первую очередь слаженной работой "человеческого" механизма, обусловленной качеством кадрового обслуживания этого механизма.

### Вопросы для повторения

1. Каковы конечные цели кадрового менеджмента?
2. Перечислите задачи первого блока при достижении первой цели кадрового менеджмента.
3. Перечислите задачи второго блока при достижении первой цели кадрового менеджмента.
4. Перечислите задачи третьего блока при достижении первой и одновременно второй целей кадрового менеджмента.
5. Назовите задачи, обеспечивающие достижение второй цели кадрового менеджмента.
6. Назовите ключевой блок задач при достижении второй цели кадрового менеджмента.
7. Воспроизведите структурную схему задач, стоящих перед кадровой службой предприятий на этапе перехода к рыночной экономике.

## Вопросы для обсуждения

1. Принципиальный подход к формированию организационной структуры любого предприятия, фирмы, учреждения (любого социального объекта): каковы исходный пункт и последовательность образования структурных подразделений?
2. Типовая организационная структура кадровых служб: какой она может быть? Каковы особенности сегодняшнего дня, влияющие на формирование кадровой политики на предприятиях?

### *4.2. Целевой подход к социальному развитию трудового коллектива*

Социальная политика в производственной сфере должна быть ориентирована в стратегическом плане на достижение главной цели производства — повышение его эффективности на основе максимального использования человеческих ресурсов на предприятиях (в организациях как социальных объектах различного масштаба и профиля деятельности) — через создание дееспособного коллектива работников.

Тактической целью социальной политики на предприятиях принято считать создание таких условий для работников, которые бы способствовали росту качества их трудовой жизни\* и лучшей реализации их творческого потенциала на конкретном предприятии, в конкретном трудовом коллективе (социуме), на конкретном рабочем месте.

В системе обычного (традиционного) управления предприятием такая в общем-то расплывчатая формулировка тактических целей социального развития трудового коллектива в советское время вполне устраивала как руководителей, так и профсоюзы, занимавшиеся этой проблемой.

Составлялись планы социального развития коллективов методом набора мероприятий (в том числе из прошлогодних планов), утверждались, как правило, "треугольником" и принимались на общих собраниях к действию. Органическая увязка этих планов с производственной деятельностью предприятий была довольно слабой, что обуславливало их второстепенный характер и соответственно второстепенную роль в жизни трудовых коллективов.

В качестве заданий, включаемых в такие планы, чаще всего встречались мероприятия по улучшению системы питания в завод-

---

\* Термин "качество трудовой жизни" заимствован (как наиболее удачный) для отражения уровня благосостояния работников на производстве [ 32, с. 661].

ских столовых, устранению излишнего шума, вибраций, различных загрязнений на рабочих местах, устройству душевых, благоустройству территорий и др. Их выполнение было всегда проблематичным во многом из-за размытости целевых установок, недемократичности проведения и отсутствия системы отслеживания конечных результатов социальной политики на предприятиях.

В то же время целевой подход к проведению социальной политики на предприятиях требует более глубокого рассмотрения этой проблемы с позиций общей теории мотивации, в частности теории, разработанной Ф. Херцбергом [32, с. 372].

Согласно этой теории, *на поведение работников влияют две группы факторов*. Первая из них связана с тем окружением, в котором осуществляется сама работа. *К этой группе относятся* факторы, которые делают работу более привлекательной или создают нормальные условия для нормального труда:

- работа без больших напряжений и стрессов;
- удобное расположение;
- на рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений среды;
- работа с людьми, которые нравятся;
- хорошие отношения с непосредственным начальником;
- достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме;
- гибкий темп работы и гибкое рабочее время;
- значительные дополнительные льготы;
- справедливое распределение объемов работ.

*Ко второй группе факторов*, обуславливающих активное трудовое поведение работников и соответственно направления социальной политики на предприятиях, *относятся*:

- хорошие шансы продвижения по службе;
- хороший заработок;
- оплата, связанная с результатами труда;
- признание и одобрение хорошо выполненной работы;
- работа, которая заставляет развивать свои способности;
- сложная и трудная работа;
- работа, требующая самостоятельной творческой мысли;
- высокая степень ответственности;
- интересная работа;
- работа, требующая творческого подхода.

Вышеперечисленные факторы второй группы относятся, по Ф. Херцбергу, к мотивирующим, связанным с характером и сущностью работы и "заставляющим" работать интенсивнее.

Особенность же первой группы факторов, названных Ф. Херцбергом гигиеническими, заключается в том, что при их отсутствии или недостаточной степени присутствия у работников возникает чувство неудовлетворенности рабочим местом. В то же время, если эти факторы присутствуют в полном объеме, они не могут долговременно мотивировать человека на активную трудовую деятельность, а воспринимаются им как нормальные условия работы.

Нет сомнения, что гигиенические факторы во многом определяют "человеческую" политику администрации, характеризуя озабоченность и нацеленность руководства предприятием на обеспечение благосостояния всех работников.

Таким образом, в рамках целевого подхода к социальному развитию трудового коллектива на любом предприятии следует обратить внимание на два существенных момента: во-первых, повышение благосостояния работников за счет улучшения гигиенических факторов трудовой деятельности, связанных с обеспечением роста качества трудовой жизни, во-вторых, непосредственное повышение эффективности использования человеческих ресурсов на основе роста заинтересованности работников в активном труде за счет использования факторов мотивации, что приведет к повышению производительности на предприятиях.

Оба момента взаимосвязаны через потребности человека, но сами потребности имеют различную иерархию и последовательность удовлетворения (по А. Маслоу).

Отсюда можно сделать уточняющий вывод, что ***социальное развитие трудового коллектива должно осуществляться как минимум в направлении достижения двух конкретных целей.***

- *повышение благосостояния (качества трудовой жизни) работников за счет развития гигиенических факторов;*
- *рост трудовой отдачи (повышение производительности) работников за счет развития мотивирующих факторов.*

Такая структуризация целей делает более осмысленной всю работу кадровых служб по социальному развитию трудового коллектива, так как позволяет отойти от общих установок по созданию хороших условий для работы, формированию дееспособного коллектива, гармоничному развитию личности в трудовом социуме, самореализации личности на данном конкретном предприятии и др.

Это тем более важно, что обе цели социального развития трудового коллектива уже являются составной частью второй цели кадрового менеджмента — повышение эффективности использования человеческих ресурсов, реализуемых через соответствующую социальную политику.

Рассмотрим более детально пути достижения обеих целей социального развития трудового коллектива, реализуемые через целевые функции работников кадровых служб. *Начнем со второй цели* — роста трудовой отдачи или повышения производительности работников предприятий, имея в виду, что о ней уже немало сказано ранее.

### **Пути роста трудовой отдачи (производительности) работников за счет развития мотивирующих факторов**

Как известно, главное требование целевого подхода — измеримость уровня достижения целей на любой учетный период времени.

Для того чтобы добиться измеримости цели, нужно, как минимум, иметь: во-первых, саму цель, сформулированную в доступном для измерения виде, и, во-вторых, соответствующий инструментарий.

***Рост трудовой отдачи работников — это четко сформулированная цель***, предполагающая наличие показателей, обозначающих этот рост (или снижение), т. е. фиксирующих уровень достижения цели за какой-то учетный период, требуемый для анализа и принятия соответствующих воздействий. Такая формулировка цели как бы ***уточняет и детализирует более глобальную цель — повышение эффективности использования человеческих ресурсов***, делая последнюю более "доступной" и реальной в исполнении.

В том, что это действительно так, можно убедиться на том инструментари, который предоставляет нам квалиметрическая оценка труда работников, рассмотренная во втором разделе данного пособия. Данная оценка абсолютно однозначно отражает как рост трудовой отдачи того или иного работника за какой-либо отдельный месяц, так и за весь межаттестационный период (2, 3 или 5 лет).

Одновременно можем пронаблюдать, каким образом квалиметрическая оценка результатов и затрат труда способствует реализации мотивирующих факторов повышения производительности по теории Ф. Херцберга, являясь тем подлинным инструментом, который в буквальном смысле "заставляет" работать интенсивнее.

Например, "хорошие шансы продвижения по службе" и "хороший заработок" (факторы 1 и 2) во многом зависят от внешних по отношению к работнику причин, скажем, от размера предприятия и его общего финансового состояния. Но тем не менее у работника, систематически получающего высокую оценку труда, есть все основания рассчитывать на хороший заработок и иметь хорошие шансы на продвижение по службе. В случае же отсутствия такой оценки трудовые достижения работника могли бы оказаться незамеченными.

Третий фактор — "оплата, связанная с результатами труда", самым непосредственным образом "работает" в рамках долевого распределения коллективного (группового) фонда оплаты труда, стимулируя активную деятельность сотрудников на основе оценки каждого "шага" работника в направлении достижения целей организации. Больше "шаг" — больше оценка — больше зарплата и... наоборот.

"Признание и одобрение хорошо выполненной работы" (четвертый мотивирующий фактор) осуществляется естественным путем благодаря наглядности увеличения оценки и ее объективности в глазах каждого сотрудника, включая руководителей.

Аналогичным образом посредством квалиметрической оценки персонала, дающей импульс раскрытию творческих способностей работника, осуществляется наполнение других мотивирующих факторов (5–10) тем содержанием, которое им необходимо для выполнения своего побудительного назначения (включая расстановку работников по "своим местам").

Поэтому, осуществляя оценку персонала на квалиметрической основе, *кадровые службы своими действиями самым прямым образом участвуют в выполнении и несут ответственность за один из основных разделов плана социального развития трудового коллектива "Повышение эффективности производства на базе роста трудовой отдачи (производительности) работников"*.

В рамках достижения (уже косвенным образом) второй цели социального развития коллектива через формирование дееспособного коллектива, кадровые службы решают проблему периодической оценки персонала — аттестации — на квалиметрической основе.

В частности, организовывая оценку уровня нравственного и физического развития работников, они способствуют тем самым повышению уровня социально-культурного (гармоничного) развития работников. Высокий же уровень такого развития является во многом решающим фактором становления дееспособного дружного коллектива, объединенного к тому же едиными целями (через оценку труда). Тем самым существенным образом усиливается потенциал человеческих ресурсов, реализации которого также способствуют кадровые службы, в том числе путем управления карьерой работников.

Таким образом, *план социального развития трудового коллектива может пополниться еще одним разделом "Повышение уровня социально-культурного (гармоничного) развития работников"*, завершающим этапом которого является оценка уровня нравственного и физического развития работников. В этом случае кадровым службам предприятий принадлежит роль диагностов-контролеров реальной

действенности мероприятий, заложенных в задания этого раздела плана социального развития трудового коллектива.

Наряду с двумя вышеупомянутыми направлениями социального развития на предприятиях особое место занимает комплекс мероприятий по улучшению условий трудовой деятельности работников или повышению качества трудовой жизни, ориентированных на достижение *первой цели* социального развития трудового коллектива.

Рассмотрим новые подходы к реализации этой цели на базе квалитметрических измерений.

### **Пути повышения качества трудовой жизни работников на предприятиях за счет развития гигиенических факторов**

Изложенный перечень гигиенических факторов, согласно Ф. Херцбергу, можно свести в следующие группы, интегрированно характеризующие эти факторы:

- Политика фирмы и администрации.
- Условия работы.
- Заработок.
- Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными.
- Степень непосредственного контроля за работой.

По каждой из этих групп факторов следует разрабатывать мероприятия, чтобы в плане социального развития трудового коллектива они составили раздел "Повышение качества трудовой жизни работников".

В то же время следует иметь в виду, что адаптация теории Ф. Херцберга к условиям отечественного производства предполагает внести некоторые коррективы в вышеупомянутый перечень интегративных гигиенических факторов. В частности, имеет смысл фактор "степень непосредственного контроля за работой" заменить на фактор "степень жилищной обеспеченности".

Связано это с двумя обстоятельствами. Во-первых, в рамках использования квалитметрической оценки труда контроль реализуется в первую очередь не со стороны "верховного судьи" (начальника), а со стороны коллег, что не вызывает неудовлетворенности из-за субъективности оценивающих действий последних. Во-вторых, жилищная проблема в нашей стране еще не может решаться по-западному, где высокий уровень заработной платы, развитость банковской системы и строительной инфраструктуры позволяют работникам зачастую решать эту проблему без участия предприятий.

Иными словами, "степень непосредственного контроля за работой" как гигиенический фактор мотивации трудовой деятельности в наших условиях на этапе переходного периода может быть заменен на фактор, характеризующий "степень жилищной обеспеченности", который должен стать (в определенной мере) предметом заботы администрации предприятий. В противном случае работник, нуждающийся в улучшении жилищных условий и не имеющий никаких перспектив это сделать за счет только собственных усилий, вряд ли будет удовлетворен работой. В связи с этим и его трудовая отдача на своем рабочем месте будет, скорее всего, строго дозированной в зависимости от обстоятельств.

Принципиальным моментом формирования социальной политики на предприятиях по данному направлению (повышению качества трудовой жизни работников) является демократизация этого процесса, преследующая задачу привлечения всей массы работающих к разработке и оценке выполнения плана социального развития коллектива. При этом достигается двуединая цель мотивации работников: реализуется их причастность к социальной политике на предприятии и резко возрастает доверие к ее проведению из-за оценивания полученных результатов самими работниками.

Характерным моментом такого оценивания является учет удовлетворенности тех потребностей, которые составляют качество трудовой жизни работников, через целевой социологический опрос. Этот опрос должен дать информацию для составления реального плана социального развития трудового коллектива по соответствующему разделу.

Инструментом упомянутого оценивания результатов проведения социальной политики в направлении повышения качества трудовой жизни работников становятся тот же квалиметрический подход и уже известные факторно-критериальные модели, позволяющие самим работникам оценить степень собственной удовлетворенности в тех или иных благах, влияющих на общее удовлетворение работой.

Например, факторами квалиметрической модели оценивания качества трудовой жизни работников могут служить вышеупомянутые гигиенические факторы Ф. Херцберга, адаптированные к условиям отечественного производства.

После проведения специальных экспертных исследований по выявлению весомости каждого из пяти факторов удалось установить их параметры (табл. 15).



Таблица 15

**Весомость гигиенических факторов, характеризующих качество трудовой жизни работников**

№ п/п	Наименование факторов	Весомость факторов
1	Зарплата	0,30
2	Степень жилищной обеспеченности	0,20
3	Условия работы	0,20
4	Межличностные отношения и микроклимат в коллективе*	0,20
5	Политика предприятия и администрации**	0,10
<b>Итого</b>		<b>1,00</b>

\* Имеются в виду отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, обуславливающие благоприятный или в разных степенях неблагоприятный психологический климат в группах и между ними.

\*\* Здесь политика предприятия и администрации рассматривается работниками с позиций направленности ее на человека, человеческие ценности, выражаемые в информированности работников, привлечении их (в качестве соучастников) к выработке тех или иных важных решений и др.

Критерием вышеназванных факторов может быть только степень удовлетворенности потребностей самих работников, исходя из их собственного восприятия этой степени, т. е. их мнения. Значимость критериев определяется по известной схеме факторно-критериальной моделирования, представленной в квалиметрической модели оценки качества трудовой жизни работников в табл. 16.

Таблица 16

**Макет факторно-критериальной модели оценки качества трудовой жизни работников на предприятии**

№ п/п	Факторы, характеризующие качество трудовой жизни работников	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
1	Зарплата	0,30	1. Полностью удовлетворен 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 0,4 0,0
2	Степень жилищной обеспеченности	0,20	1. Полностью удовлетворен 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 0,4 0,0
3	Условия работы (отсутствие или наличие шума, загазованности, освещения, тепла, горячей воды; условия питания; темп и ритм работы и др.)	0,20	1. Полностью удовлетворен 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 0,4 0,0

Окончание табл. 16

№ п/п	Факторы, характеризующие качество трудовой жизни работников	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
4	Межличностные отношения и микроклимат в коллективе	0,20	1. Полностью удовлетворен 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 0,4 0,0
5	Политика предприятия и администрации	0,10	1. Полностью удовлетворен 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 0,4 0,0

Данная модель легко интерпретируется в анкету, представленную в табл. 17.

Таблица 17

**А Н К Е Т А**  
**для выявления качеств трудовой жизни работников**

1. Удовлетворенность заработком			
Полностью удовлетворен	Более удовлетворен, чем неудовлетворен	Более неудовлетворен, чем удовлетворен	Полностью неудовлетворен
1	2	3	4
2. Удовлетворенность жилищной обеспеченностью			
1	2	3	4
3. Удовлетворенность условиями работы			
1	2	3	4
4. Удовлетворенность межличностными отношениями и микроклиматом в коллективе			
1	2	3	4
5. Удовлетворенность политикой предприятия и администрации			
1	2	3	4

**П р и м е ч а н и е .** Опрашиваемый отмечает один критерий (1, 2, 3, 4), соответствующий его мнению по каждому фактору, путем подчеркивания номера критерия, перечеркивания его или обвода кружком.

Использование данной модели позволяет выявить в совершенно однозначном виде конечную эффективность проведения социальной политики по тому воздействию, какое оказывают намеченные в плане социального развития трудового коллектива мероприятия на самих работников. То есть повышение качества их трудовой жизни определяется исходя из степени удовлетворенности потребностей на основе социологического опроса.

Однако значение такого социологического опроса резко возрастает, если на обратной стороне анкеты (табл. 18) опрашиваемые работники будут отмечать причины своей неудовлетворенности или предложения по их устранению по тем же гигиеническим факторам.

Например, обратная сторона каждой анкеты может выглядеть следующим образом.

Таблица 18

**Обратная сторона анкеты для выявления качества трудовой жизни работников**

Укажите причины Вашей неудовлетворенности или дайте предложения по их устранению	
1. Неудовлетворенность заработком	_____
2. Неудовлетворенность жилищной обеспеченностью	_____
3. Неудовлетворенность условиями работы	_____
4. Неудовлетворенность межличностными отношениями	_____
5. Неудовлетворенность политикой предприятия и администрации	_____

*Ответы на обратной стороне анкеты имеют двойное значение.*

*Во-первых*, они объективизируют мнения самих работников, "убирая" чисто эмоциональное восприятие заданных вопросов.

*Во-вторых*, именно эти ответы становятся той информацией, которая должна быть заложена в мероприятия плана социального развития трудового коллектива по разделу "Повышение качества трудовой жизни работников".

Тем самым на деле осуществляется реальная демократизация процесса управления предприятием, так как сами работники не только "делают своими руками" план социального развития, но и оценивают его эффективность, примеряя "на себя".

В целевые функции подразделений служб, занимающихся социальным развитием трудовых коллективов, входит выполнение следующих задач:

- подготовка к проведению социологического опроса (размножение двусторонних анкет) (см. табл. 17 и 18);
- проведение самого опроса (организация раздачи и сбора анкет по подразделениям предприятия);
- обработка анкет;
- составление проекта плана социального развития трудового коллектива;

- вынесение проекта плана на обсуждение коллектива и администрации, доведение плана до окончательного варианта после результатов обсуждения.

Самой трудоемкой и одновременно аналитической задачей является обработка анкет. Впрочем, при условии использования ЭВМ оценка качества трудовой жизни значительно облегчается и не вызывает существенных затрат времени у работников кадровых служб. Однако обработка информации, предоставляемой обратной стороной анкет, требует глубоких аналитических и экономических работ по группировке причин неудовлетворенности работников, формулировке на их основе мероприятий плана социального развития, оценке трудоемкости и стоимости их выполнения.

Последняя (оценка трудоемкости и стоимости) имеет решающее значение для реализации мероприятий, так как уже на стадии обсуждения общая их стоимость будет соотноситься с размерами реальных фондов социального развития, имеющихся в распоряжении предприятий.

Перед работниками предприятий и администраций в этих условиях всегда будут стоять две задачи: первая — ранжировать мероприятия по важности с установлением приоритета их выполнения в планируемом году, переносом части из них на следующий (за планируемым) год и вообще ближайшую перспективу. Вторая задача будет сводиться к отысканию средств пополнения фонда социального развития коллектива, чтобы таким образом покрыть расходы на выполнение всех или большей части мероприятий уже в планируемом году.

Таким образом, с использованием квалиметрического подхода и социологического опроса работников предприятий деятельность соответствующих кадровых служб начинает носить осмысленно-целевой характер, завершенность которой будет наглядно продемонстрирована оценкой качества трудовой жизни работников самими работниками в рамках выполнения плана социального развития трудового коллектива предприятия.

Эта же оценка становится оценкой деятельности всей администрации и ее первого руководителя. Она играет роль "красного флажка", отражающего, скажем, неблагоприятное состояние дел на пути к достижению конечных целей предприятия — получению прибыли в рамках действующего законодательства и повышению благосостояния работников предприятия.

Нужно сразу отметить, что представленный в табл. 19 макет факторно-критериальной модели оценки качества трудовой жизни работников, вызывающей удовлетворение или неудовлетворение работой, не является окончательным и раз навсегда объективным вари-

антом оценочной модели. Вполне очевидно, что весомости факторов могут со временем изменяться, да и сами факторы могут получать различную интерпретацию.

Может быть использован также вариант двухъярусного моделирования оценки качества трудовой жизни работников, если учитываемые гигиенические факторы являются сами по себе достаточно сложными. Таковым является, например, фактор "условия работы", обусловленный несколькими самостоятельными факторами (подфакторами), которые трудно оценить совместно. В этом случае сам фактор "условия работы" декомпозируется на подфакторы, после чего определяется их весомость. В качестве критериев подфакторов и их значимостей используются те же известные параметры классических квалиметрических моделей факторно-критериального вида, которые мы видим в табл. 16. Вариант квалиметрической модели оценки условий работы через восприятие самими работающими на предприятии приведен в табл. 19.

После обработки этих анкет результат ( $O_{усл.работ}$ ) непосредственно используется в общей модели оценки качества трудовой жизни работников по фактору "условия работы". В этом случае в первой анкете (см. табл. 17) данный фактор рассматривается лишь после заполнения второй.

Таблица 19

**Макет**  
**факторно-критериальной модели оценки условий работы на предприятии**

№ п/п	Факторы условий работы	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
1	Удовлетворенность отсутствием загрязненности воздуха, излишнего шума, вибрации на рабочем месте	0,30	1. Полностью удовлетворен 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 0,4 0,0
2	Удовлетворенность режимом работы	0,20	1. 2. 3. 4.	1,0 0,8 0,4 0,0
3	Удовлетворенность освещением и температурой воздуха на рабочем месте	0,20	1. 2. 3. 4.	1,0 0,8 0,4 0,0

Окончание табл. 19

№ п/п	Факторы условий работы	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
4	Удовлетворенность возможностью привести себя "в порядок" после окончания работы (наличие душа, холодной и теплой воды при наличии очищающих средств)	0,15	1. 2. 3. 4.	1,0 0,8 0,4 0,0
5	Удовлетворенность возможностью нормального питания и кратковременного отдыха	0,15	1. 2. 3. 4.	1,0 0,8 0,4 0,0

Как видим, совершенствование системы оценивания может продолжаться в данном направлении и дальше, в том числе путем объективизации набора факторов, их весомостей, а также набора самих критериев и даже их значимости.

Теперь рассмотрим целевой подход к проведению социальной политики на завершающей стадии формирования планов социального развития трудовых коллективов и отслеживания полученных результатов.

### Оценка конечных результатов социального развития трудового коллектива на предприятии

Управление "по целям" тогда получает логическое завершение, когда налажено четкое отслеживание (мониторинг) полученных результатов, фиксирующих, в конечном счете, уровень достижения целей.

Учитывая вышеизложенное в данном подразделе, "вырисовываются" **три целевых направления социального развития коллектива**, которые могут быть завершены количественным измерением полученных результатов:

- рост трудовой отдачи работников —  $K_{тр.отд}$ ;
- повышение уровня социально-культурного (гармоничного) развития работников —  $K_{сгр.м}$ ;
- повышение качества трудовой жизни работников —  $K_{кач.жж}$ .

Следует отметить, что имеется еще, как минимум, два целевых направления социального развития трудового коллектива на предприятиях, связанные с благоустройством территории и природоохранной деятельностью работников предприятий. И если первое из этих направлений имеет значение в основном только для воспитания

эстетики и создания комфортных условий для деятельности работников данного конкретного предприятия, то природоохранная деятельность влияет на окружающую среду, пользователями которой является все население микрорайона, района, области и т. д. (особенно если речь идет о загрязнении гидросферы — водных источников).

В связи с тяжелой экологической ситуацией в Украине проблеме экологической безопасности страны сегодня уделяется особое внимание, которое в полной мере охватывает предприятия.

В настоящее время становится реальностью введение строгого экологического мониторинга, осуществляемого силами государственных служб, контролирующих через систему количественных измерителей влияние каждого предприятия на окружающую среду. Основу количественных измерителей составляют квалиметрические модели, базирующиеся на нормативных показателях предельно допустимых норм выброса (ПДВ) или предельно допустимых концентраций вредных веществ (ПДК). Их можно свести в комплексный показатель  $K_{охр.пр}$ , характеризующий влияние конкретного предприятия на окружающую среду и одновременно отражающий эффективность природоохранной деятельности работников данного предприятия. Как известно, сегодня большинство природоохранных мероприятий, запланированных на предприятиях, не выполняется, а сами предприятия за это наказываются крупными штрафами.

В конечном счете деятельность кадровых служб в рамках обеспечения социального развития трудового коллектива должна быть ориентирована по следующим целевым направлениям, конечные достижения по которым измеряются на основе квалиметрических моделей (табл. 20).

Благодаря использованию количественных показателей на основе квалиметрических моделей можно оценить конечные результаты социального развития трудового коллектива посредством одного комплексного показателя:

$$O_{соц.разв} = \alpha_1 K_{тр.отд} + \alpha_2 K_{зарп} + \alpha_3 K_{кач.жж} + \alpha_4 K_{олаз} + \alpha_5 K_{охр.сп}, \quad (23)$$

где  $\alpha_1 - \alpha_5$  — соответственно весомости каждого раздела плана социального развития трудового коллектива в долях единицы (при равенстве весомостей каждый  $\alpha = 0,20$ ).

Таблица 20

**Целевые направления социального развития трудового коллектива  
на предприятиях**

Целевые разделы плана социального развития	Оценка конечных результатов	Объекты оценки	Инструменты оценки
1. Повышение эффективности производства на основе роста трудовой отдачи (производительности) работников	<i>K<sub>тр.отд</sub></i>	Трудовая деятельность каждого индивида и социальной группы (подразделения)	Квалиметрическая оценка результатов и затрат труда индивида и социальной группы, проводимая систематически
2. Повышение уровня социально-культурного (гармоничного) развития работников	<i>K<sub>гарм</sub></i>	Каждый индивид	Квалиметрическая оценка деловых, профессиональных и личностных качеств работников при их аттестации
3. Повышение качества трудовой жизни работников	<i>K<sub>кач.ж</sub></i>	Удовлетворенность каждого работника	Квалиметрические модели в рамках социологического опроса
4. Благоустройство территории и подъездных путей	<i>K<sub>благ</sub></i>	Удовлетворенность каждого работника	Квалиметрические модели в рамках социологического опроса
5. Природоохранная деятельность работников	<i>K<sub>охр.сп</sub></i>	Выбросы загрязнений в окружающую среду — атмосферу, гидросферу, литосферу	Квалиметрические модели. Оценка предъявляется извне (от государственных служб)

Комплексный показатель наглядно отражает динамику социального развития трудового коллектива, если его использовать в качестве главного инструмента в мониторинговых исследованиях.

### Вопросы для повторения

1. Назовите цели социальной политики на предприятиях.
2. Назовите конкретные цели социального развития трудового коллектива.
3. Назовите мотивирующие факторы из теории мотивации Ф. Херцберга.
4. Какова роль квалиметрической оценки результатов и затрат труда при реализации этих факторов?
5. Назовите гигиенические факторы из теории мотивации Ф. Херцберга.



6. Каким образом целевой подход решает проблему гигиенических факторов в рамках социального развития трудового коллектива?
7. Назовите параметры макета факторно-критериальной модели оценки качества трудовой жизни работников.
8. Как выглядит анкета для выявления качества трудовой жизни работников на предприятии?
9. Какую роль играет информация с обратной стороны заполненной анкеты?
10. Когда используется двухъярусное моделирование при социологических опросах? Приведите пример из текста.
11. Что из себя представляет комплексный показатель, отражающий результаты социального развития трудового коллектива?
12. Можно ли к целям социального развития трудового коллектива предприятия отнести совершенствование природоохранной деятельности работников этого предприятия?

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему теорию мотивации Ф. Херцберга имеет смысл увязать с проблемами социального развития трудового коллектива?
2. Отражают ли целевые направления социального развития трудового коллектива на предприятиях, представленные в табл. 20, весь спектр социальной деятельности работников?

### ***4.3. Стратегия самоорганизации персонала в рамках целевого управления предприятием***

Создание конкурентоспособной продукции (когда уже определены ее вид, а также требования к качеству и количеству) становится делом организации людей, опосредованно или непосредственно участвующих в ее изготовлении. То есть требуется создать такой социальный механизм целеориентированного (на конечную продукцию) труда, в котором каждый работник был бы заинтересован самым наилучшим образом выполнить свою часть работы, необходимой для изготовления этой продукции.

Однако трудность состоит в том, чтобы в любой момент времени достигался баланс между квалификацией работника и сложностью фактически выполняемых работ, между нормативной и фактической продолжительностью этих работ, между требованиями синхронной взаимоувязки всех заданий и стремлением работников достигать этой синхронности на каждом этапе изготовления конечной продукции, в каждой группе (подразделении) и между группами в рамках всего предприятия.

В то же время, как известно, сама по себе организационная структура любого предприятия (социального объекта), связанная с закреплением определенных функций за определенными подразделениями, а внутри их — за определенными категориями работников, имеет тенденцию к "окаменелости" и запаздыванию к каким-либо изменениям целей или условий внешней среды.

Преодолеть эту трудность — значит создать слаженный механизм сбалансированного труда, всегда целеориентированный на достижение конечного результата — конкурентоспособной продукции. Но каким образом сделать так, чтобы организационная структура снизу (от рядового работника) до высшего руководства всегда "успевала за событиями", т. е. всегда была адекватна изменяющимся условиям хозяйствования и измененным целям предприятия?

Теоретически выход из такой ситуации известен — социальный объект должен быть самоорганизующимся, в том числе самонастраивающимся на измененные цели. Но как этого достичь?

Напомним, что управление любой организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности условно подразделяется на два вида: управление деятельностью всей организации с учетом ее взаимодействия с внешней средой и управление людьми (персоналом), работающими в организации.

Главная задача первого вида управления — обеспечение выживаемости организации за счет адаптации к внешней среде, в том числе путем выработки соответствующих реальных конечных целей. А вот обеспечение их достижения за счет слаженной, качественной работы коллектива руководителей, специалистов, рабочих и соответственно изготовление конкурентоспособной продукции и услуг — это центральная задача второго вида управления, называемого кадровым менеджментом.

Итак, каким образом добиться устойчивой и слаженной, синхронной и, в конечном счете, высококачественной работы коллектива, в котором практически отсутствуют бесполезные траты рабочего времени? Иными словами, можно ли добиться специфического состояния гомеостата\* в каждом социальном объекте в рамках строгой ориентации всех его звеньев и элементов (работников) на достижение конечных целей даже в том случае, когда цели изменяются?

В связи с тем что самоорганизующиеся системы имеют чрезвычайную устойчивость и надежность в соответствии со своими высокими адаптационными свойствами, поставленный выше вопрос

---

\* **Гомеостат** (от греч. *homoios* — сходный, подобный, и *statos* — стоящий, неподвижный) — самоорганизующаяся система, моделирующая способность живых организмов поддерживать некоторые величины в физиологически допустимых границах (БСЭ. — 3-е изд. — 1972. — Т. 7. — С. 51).

приобретает особую актуальность именно для отечественных предприятий как социальных систем (объектов), за редким исключением отличавшихся в советское время (тем более сегодня) качественной работой коллективов.

### **Определяющие факторы (закономерности) самоорганизации персонала на предприятиях**

Классическим примером и источником самоорганизации в деятельности персонала, рассматриваемого в качестве совокупности индивидов, является человеческий организм. Последний является типичным примером гомеостаза, демонстрирующим относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды, а также устойчивость основных физиологических функций организма человека даже при изменении внешней среды. В частности, гомеостаз включает поддержание постоянства концентрации водородных ионов (рН) и состава крови, осмотического давления, температуры тела и много других функций в организме человека как живой биологической системе.

Поскольку человек есть биосоциальное существо, предстоит глубже разобраться в природе гомеостаза человеческого организма с единственной целью — научиться использовать природные биологические закономерности уже в социальной среде, сознательно управляя соответствующим образом трудовым поведением человека-работника в устойчивом режиме самоорганизации. Именно такой режим обеспечивает высокую надежность работы персонала и, в конечном счете, наивысшую его производительность (отдачу человеческих ресурсов).

Достаточно полная характеристика организма как целостной биологической системы дана В. Г. Афанасьевым: "Организм — это находящаяся в постоянном обмене веществом, энергией и информацией со средой, саморазвивающаяся и воспроизводящая себя целостная система органов, тканей, клеток, взаимодействие которых осуществляется посредством координирующих и регулирующих механизмов. Организм, однако, не однородное, а разнокачественное, глубоко дифференцированное целое, каждая из частей которого выполняет специфические функции, отличные от функций целого" [3, с. 89].

Главным фактором самоорганизации живого человеческого организма является целеустремленность всего организма и его органов на достижение двудеиной конечной цели — обеспечение жизнедеятельности человека и продолжение рода. Природа постепенно, эволюционным путем, начиная с молекулярного уровня и клетки, создала совершенный механизм, оптимальное функционирование ко-

того поддерживается адекватной организационной структурой внутренних органов, находящихся в тесном иерархическом взаимодействии.

*Именно целенаправленность, объединяющая и направляющая действия всех органов человека в единое русло, становится первой внутренней закономерностью самоуправляемого организма как живой системы.*

Но чтобы осуществить согласованность во взаимодействии частей, обладающих определенной автономностью, нужен какой-то механизм регулирования, основанный на получении непрерывной информации о поведении частей по отношению к целому, проходящей по всей цепи иерархических построений организма.

С точки зрения иерархичности построения организма человека кора головного мозга является центром симпатической нервной системы, т. е. центром управления всем организмом как органической совокупностью частей (органов).

Отсюда становится очевидным, что именно двусторонность взаимодействия высших и низших звеньев иерархий является основой целенаправленного поведения отдельных органов через осуществление непрерывных контролирующих воздействий со стороны высших звеньев иерархии. Иными словами, систематический обмен информацией между управляющими и управляемыми подсистемами дает возможность не только первым воздействовать на вторых, но и нижестоящим уровням влиять на управляющие подсистемы, вызывая необходимость изменения их поведения и усиливая координирующие и регулирующие действия.

Таким образом, *механизмом регулирования в этом случае выступает система обратных связей, составляющая вторую внутреннюю закономерность самоуправляемого организма, находящегося в окружении внешней среды и реагирующего на нее соответствующим образом.*

Характерно, что обратные связи, составляющие основу управления любыми системами, в живых системах работают наиболее четко\*.

Итак, наличие непрерывно действующих обратных связей является вторым фактором, обеспечивающим целевую направленность в работе всех частей (органов) живого организма. Однако основополагающая роль этого фактора не исчерпывается только этой функ-

---

\* Подтверждение этому находим в исследованиях В. А. Энгельгардта: "В иерархических системах неживого мира эта черта несравненно менее выражена, и в этом можно видеть одну из характерных особенностей живого мира" (Энгельгардт В. А. О некоторых атрибутах жизни: иерархия, интеграция, узнавание // Вопр. философии. — 1976. — № 7. — С. 73).

цией — обратные связи обеспечивают слаженность работы всех органов в единой системе их целеустремленного взаимодействия.

Весьма существенным моментом согласованного (слаженного) взаимодействия всех частей организма является синхронизация действий всех органов во времени.

Действительно, все части живого организма действуют согласованно во времени, функционируя в строгой последовательности или одновременно, но четко, в определенные отрезки времени. Скажем, слюнные железы вырабатывают богатую муцином слюну (как смазку для проталкивания пищи) лишь тогда, когда сигнал о пище поступает к ним непосредственно через полость рта. Желудок вырабатывает желудочный сок нужной концентрации и состава, получив информацию о качестве и количестве пищи, и т. д.

В то же время некачественная пища, например, вызывает отклонения в работе желудка, который уже будет неспособен выдать качественный желудочный сок, что приводит к различным последствиям и моментально рассогласовывает деятельность взаимодействующих частей системы — желчного пузыря, печени, мочевого пузыря и т. д.

*Поэтому взаимодействие в определенных (нормативных) рамках частей системы по времени и качеству, обуславливая его синхронизацию, является третьей закономерностью функционирования человеческого организма или третьим фактором, обеспечивающим его самоуправление как биологической системы.*

Все три названные закономерности создают фундамент проявления еще одной исключительной по своему значению функции живого организма, характеризующей его подлинную целостность и одновременно выступающей главным фактором его самоорганизации.

Речь идет о способности организма в случае рассинхронизации действий органов по каким-то внешним причинам самовосстанавливаться, т. е. приспособливаться к изменениям внешней среды путем изменения определенным образом работы своих органов. Например, организм способен поддерживать постоянную температуру тела, постоянное кровяное давление, постоянство концентрации водородных ионов и состава крови при изменениях внешней среды (разумеется, до определенных пределов). Или, скажем, при недостаточном поступлении кислорода в легкие и кровь расширяются кровеносные сосуды сердца и мозга, происходит освобождение от крови всех запасных емкостей и т. д., в связи с чем снабжение кровью сердца и мозга существенно улучшается.

Более того, что весьма показательно, при повреждении какого-либо органа в организме его функции берут на себя другие. Это особенно четко видно на примере парных органов (почек, рук, слуховых

органов, половых желез и т. д.). В этом случае имеет место компенсаторное явление, выражающееся в усилении функций здорового органа.

В общем, наблюдаемые гомеостатические явления в организме человека позволяют утверждать, что человеческий организм является самоорганизующейся системой в рамках своей целостности, способной (до определенных пределов) самостоятельно самосовершенствоваться для достижения конечных целей — обеспечения жизнедеятельности и продолжения рода. Сам же механизм такого самосовершенствования (самоорганизации) базируется на реализации трех закономерностей функционирования организма как целостной системы — целеполагания, обратной связи и синхронизации на этой основе всех взаимодействий отдельных частей (органов).

Характерно, что человеку как социальному существу также близки все вышеупомянутые закономерности. Поведенческой деятельности человека присущи и целеустремленность, и использование обратных связей, и синхронизация своих действий во времени при достижении поставленных целей, а также процесс самоорганизации этой деятельности в случае каких-либо рассогласований по каким-то внешним причинам.

Отсюда можно сделать очень важный вывод: присущие человеку как биосоциальному существу закономерности функционирования организма и поведенческой деятельности нужно использовать для создания самонастраивающейся системы управления трудовым коллективом "по целям и результатам". Устойчивость, надежность и слаженность работы такого коллектива как раз и будет обуславливаться глубокой генетической сущностью самоорганизации трудовой деятельности каждого члена этого коллектива.

Проблема состоит лишь в том, чтобы суметь использовать на практике знания общих закономерностей функционирования человеческого организма и поведенческой деятельности индивида для создания слаженно и согласованно работающего механизма управления персоналом на любых предприятиях как социальных объектах различного масштаба и профиля деятельности.

Конечная эффективность работы персонала на предприятиях будет зависеть, в конечном счете, от того, насколько удастся использовать новейшие методические инструменты для обеспечения самоорганизации трудовых коллективов на основе заинтересованного труда каждого индивида и каждой группы. В противном случае практически невозможно добиться выпуска конкурентоспособной продукции, зависящей от бесперебойного, слаженного и синхронно взаимоувязанного (по срокам, качеству и затратам) труда работников на предприятиях.

## "Эффект толстолобика"

Определившись с основными закономерностями формирования живых самоорганизующихся систем, предстоит отыскать инструмент, при помощи которого совершенно сознательно удастся реализовать эти закономерности в социальном "организме" предприятий.

*Таким инструментом как раз и является квалитетрическая оценка персонала, в первую очередь систематическая оценка результатов и затрат труда.*

При внимательном рассмотрении действия квалитетрической оценки персонала, базирующейся на объективной самооценке труда (обеспеченной в первую очередь долевым методом распределения внутри групп), станет очевидным двойной эффект ее воздействия на поведение работников.

С одной стороны, ее мотивирующее действие не может вызывать каких-либо сомнений, так как активизирует работников в направлении достижения лучших результатов или повышения уровня достижения целей предприятия.

С другой стороны, запускаемая через эксперимент в уже действующий несовершенный "организм" предприятий, именно оценка труда начинает процесс самоочищения этого организма от всевозможных излишних наслоений, не связанных с достижением конечных целей предприятия.

Действительно, благодаря систематической квалитетрической оценке персонала (имеющей своими параметрами показатели, на микроуровне повторяющие цели предприятия) принципы целеполагания и обратной связи реализуются самым естественным образом через заинтересованную синхронизацию взаимодействия работников. Стоит одному из участников такого процесса не успеть своевременно и качественно выполнить свою работу, как он тут же "наказывается" снижением не только оценки и зарплаты, но и понижением своего социального статуса, обозримого, как минимум, в своей группе.

Эти стимулирующие воздействия настолько сильны, что вызывают потребность у самого работника разобраться в причинах сложившейся ситуации, обусловивших рассогласование во взаимодействиях между элементами социальной цепочки.

Данная потребность становится мощной движительной пружиной самоорганизации внутри предприятия, начинающейся с глубин биосоциальной сущности самого человека.

---

\* Суть этого эффекта сводится к тому, что толстолобик (рыба из семейства карповых — белый и пестрый), запущенный в загрязненный фитопланктоном водоем, очищает последний от зелени, поедая ее. При этом сам толстолобик постепенно достигает промыслового веса (до 30 кг), чем приносит, в конечном счете, двойную пользу.

Побудительные мотивы самоорганизации начинают давать о себе знать уже с момента самоучета труда, когда работник (в первую очередь речь идет о специалистах) начинает формулировать выполняемые им работы как законченные результаты и учитывать их продолжительность. Причем в последнем случае с самого начала работает "двойная бухгалтерия" — работник записывает зачастую не фактическую продолжительность выполнения работы, а ту, которая требуется для достижения общей суммы табельного времени за учетный период (как правило, месяц).

Но именно с этого момента начинается процесс самоанализа работником своей трудовой деятельности в рамках выполнения им определенных функциональных обязанностей. Затем процесс самоанализа резко усиливается в связи с систематическим учетом своевременности и качества выполняемых работником (специалистом) работ.

В частности, при учете своевременности выполнения работ могут возникнуть две ситуации: либо работник не успевает выполнять работы в срок, либо к нему по этому поводу никогда не бывает претензий. В первом случае сам работник начинает анализировать ситуацию, так как "наказывается" оценкой, во втором — это может стать предметом внимания и анализа со стороны коллег из-за возможной недогрузки члена их коллектива в условиях, когда другие перегружены заданиями руководства.

Не успевать выполнять работы в срок можно, в свою очередь, по двум причинам: недостаточной квалификации работника или его перегруженности, в том числе по причине необоснованных сроков выполнения работ.

Поскольку в первой причине (недостаточной компетентности) работнику трудно сознаться, он сразу же переключается на вторую. Последняя же связана с разработкой нормативной базы, являющейся основой для расчета продолжительности работ, а значит, и сроков их выполнения уже на объективной основе.

То есть у самих работников появляется потребность в наработке нормативов продолжительности работ, что составляет основу самосовершенствования механизма управления по целям и результатам. Имеется в виду, что отслеживание уровня достижения целей как результатов деятельности базируется на определенной нормативной основе.

Если же работник недостаточно компетентен при выполнении своих функциональных обязанностей, то в этом со временем его убедят три обстоятельства: во-первых, запаздывания по срокам даже при наличии нормативной базы; во-вторых, низкая оценка сложности фактически выполняемых работ; в-третьих, претензии по каче-



ству выполняемых работ, которые будут непременно поступать от "потребителей" социальной цепочки из-за некачественного их выполнения.

Процесс самоорганизации получает импульс движения в различных направлениях. Например, пробуждается стремление работника повысить свою квалификацию или изменить функциональные обязанности в части их упрощения или усложнения, совершенствовать должностные инструкции и положения о структурных подразделениях и др.

Стремление изменить функциональные обязанности особенно наглядно проявляется у хорошо работающих сотрудников с развитыми творческими способностями. Побуждающей основой такого стремления становится систематическая оценка сложности выполняемых работ, согласно которой рутинные (повторяемые) работы оцениваются ниже творческих. У хороших работников это вызывает потребность избавиться от них, переложив их или на ЭВМ, или на должностную категорию более низкого порядка (скажем, младшего специалиста) и др.

В этом случае на предприятии происходит самоорганизация на уровне регламентной основы управления через оптимальное перераспределение функций внутри групп (подразделений), а потом и между ними. Процесс самоорганизации начинается от базиса к надстройке: снизу вверх.

Это особенно наглядно проявляется при обнаружении потока претензий снизу вверх по поводу волонтаристски назначаемых сроков выполнения работ (об этом уже говорилось выше), отсутствия стандартов качества или, по крайней мере, перечня требований к качеству каждой выполняемой работы, ненужности части заданий, которые предстоит делать, и др.

Особенно "больно" вышестоящих бьют претензии снизу по поводу бесполезно выполняемых работ, которые подчиненные готовят качественно и в срок, с большой интенсивностью, а сами работы оказываются ненужными, не "стреляющими" по целям предприятия. В этом случае все затраченное подчиненными рабочее время оказывается бесполезным и может с полным правом быть отнесено на счет некомпетентности руководства (за исключением особых обстоятельств, когда решения последними принимались в объективных условиях недостаточной информированности).

Именно поток претензий снизу вверх дает мощный импульс самоорганизации уже всей структуре предприятия, но при одном условии — строгой увязке оценки труда всех категорий работников с материальным вознаграждением и соответствующим моральным стимулированием (возможно, рейтинговым). Разумеется, лишь в рам-

ках целевой ориентации всех групп (подразделений) и соответственно работников на конечные результаты функционирования предприятий такая внешняя мотивация может стать пружиной самоорганизации в любом социальном объекте.

Нетрудно предвидеть, что механизм самоорганизации, базирующийся на такой пружине, является главным двигателем самонастраивания социального "организма" предприятий на измененные цели. При условии, конечно, если параметры этих целей повторяют себя на микроуровне в параметрах оценки персонала, используемой в качестве инструмента мотивации трудовой деятельности всех категорий работников на всех этапах пирамиды управления.

Таким образом, "запускаемая" через эксперимент (путем некоторого административного вдавливания) квалиметрическая оценка труда работников вызывает процесс самоосмысления трудовой деятельности у всех работников в рамках достижения конечных целей предприятия. Подобно толстолобику, механизм оценки, играя роль мощного мотиватора, одновременно очищает внутренний организм предприятий от тех дисбалансов, которые присущи обычной системе управления персоналом предприятий. Эти дисбалансы являются источником неупорядоченного труда основной массы работников и, в конечном счете, причиной бесполезных затрат рабочего времени (существенно повышающих стоимость продукции).

Характерно сравнение механизма самоорганизации на базе квалиметрической оценки труда (и соответствующей системы мотивации работников) с научной системой "выжимания пота" Ф. Тейлора. И та, и другая системы идентичны по своим целям — мотивировать деятельность работников на достижение лучших результатов на основе избавления от лишних работ или рабочих движений (т. е. на основе полезности труда), тем самым сберегая рабочее время через последовательную рационализацию трудовых процессов (не прибегая, кстати, к физическим и умственным перегрузкам).

Разница между этими системами заключается в том, что достигаются цели различными методами. В первом случае достигается это демократическим путем "руками" самих работников, у них на виду в рамках жесткого контроля внутри группы; во втором — авторитарным методом "навязывания" извне норм и приемов, обеспечивающих достижение целей, под абсолютным внешним контролем со стороны руководства (в частности, мастеров). И хотя перераспределение функций между уровнями управления (рабочими, мастерами и администрацией) происходит и при использовании тейлоровской системы, однако осуществляется это не в рамках самоорганизации под "давлением" снизу самих работников, а сверху, путем регла-

ментного вмешательства со стороны высшего руководства фирмы, компании и др.

Конечно, разница состоит не только в методах достижения целей, но и в объектах применения систем (аппарат управления и все нижестоящие звенья в первом случае и низовые производственные звенья — во втором)\*.

Система Ф. Тейлора не могла обеспечить самоорганизацию даже на уровне звеньев грузчиков именно из-за недемократических методов принуждения к рациональному труду, неспособных вызвать у работников потребность в самосовершенствовании трудовой деятельности (своей и коллег).

Однако есть еще одна схожесть в механизме управления трудом на базе квалиметрической системы оценки и мотивации персонала и системы Ф. Тейлора. Обе они приводят к сокращению численности работников, если объемы работ не растут такими же темпами, как производительность труда. Рассмотрим данную особенность механизма самоорганизации персонала на предприятиях более детально.

### Научная методика самосокращения штатов

При внимательном взгляде на эффект "квалиметрического толстолобика", включающего оценку личностных качеств работников при их аттестации, может наблюдаться его побочное действие (в необходимых случаях становящегося прямым) — очищение производственного "организма" от лишних работников.

Но в отличие от системы Ф. Тейлора, где "лишние" люди определяются расчетом (исходя из повысившейся производительности труда) и перемещаются внутри предприятия или "за ворота" предприятий по воле администрации, настоящий механизм самоорганизации делает это демократическим путем через осознание самим работником своей ненужности на данном конкретном рабочем месте (в том числе руководящем).

Огромную роль здесь играет четко налаженная обратная связь в "организме" предприятий, отслеживающая на базе квалиметрических измерений не только результаты трудовой деятельности работников, но и уровень их нравственного и физического развития. При этом чрезвычайно важными моментами являются сам метод отслеживания и обусловленное этим психологическое воздействие на человека.

---

\* Вполне очевидно, что система Ф. Тейлора в практическом плане неприменима для работников умственного труда, в связи с чем сравнение носит гипотетический характер. Ибо невозможно кому-то извне хронометрировать все умственные операции и предписать специалистам рациональные приемы их выполнения.

Речь идет о специфической интерпретации полученных результатов отслеживания одновременно в двух формах, обусловленных сопоставимостью показателей: по отношению к норме (стандарту, идеалу — для всех единых) и по отношению работников друг к другу, т. е. по рейтинговому варианту, но не со стороны руководителей (которых всегда можно обвинить в субъективности)\*.

Например, самым непосредственным образом участвуя в оценке собственного труда на базе самоучета выполненных работ и продолжительности их выполнения, в совместном определении сложности этих работ по факторам и критериям (совершенствовать которые также возможно по желанию коллектива), в расчете интенсивности затрат живого труда и его экономичности и даже выделении собственной доли коллективного "котла", работник сам себе подписывает "приговор", соответствующий его вкладу в общий результат.

Естественно, если этот вклад будет систематически низким (даже после определенного совершенствования должностных инструкций и упорядочения видов работ, соответствующих данной квалификации, создания нормативной базы и др.), работнику предстоит задуматься над проблемой собственного трудоустройства или на этом же предприятии, но в другом подразделении (при участии службы управления карьерой), или вне данного предприятия. И именно рейтинговая система оценки труда в группах самым непосредственным образом подталкивает работников к такому решению.

***Стратегическая цель "квалиметрического толстолобика" — расставить всех работников по своим "местам" (где они для себя и для организации могут принести наибольшую пользу, самореализуя себя в трудовой деятельности).***

При использовании квалиметрической оценки труда нередко возникает ситуация, когда какой-либо работник остается постепенно, шаг за шагом, вообще без заданий в рамках выполнения всей группой (подразделением) плановых и внеплановых задач на учетный период.

Например, стоит ему хоть как-то отставать от коллег в интенсивности труда и делать менее сложные работы, как эти работы могут "незаметно" перейти к другим более творческим и активным специалистам. Настанет время, когда при самоучете труда данному работнику будет просто нечего записывать в оценочный лист, что не может не служить сигналом для "свертывания" им своей деятельности на этом рабочем месте. Долевой же метод распределения кол-

---

\* Рейтинговым вариантом квалиметрических оценок личностных качеств следует пользоваться с большой осторожностью, не всегда предавая полученные результаты широкой огласке из-за возможности травмировать "проигравших".

лективного фонда (то ли поощрительного, то ли части фонда оплаты труда) довершит "дело" под "косыми" взглядами коллег.

И наконец, оценка личностных (нравственных и физических) качеств работников при их аттестации может сыграть свою роль в оздоровлении трудового коллектива, в первоочередном избавлении от людей недостаточно нравственных. Концентрируя в себе мнение окружающих коллег, руководителей и подчиненных, квалитметрическая оценка (да еще в рейтинговом варианте) в однозначном виде "высветит" это мнение достаточно четко\*. В этой ситуации работнику, получившему два раза подряд (через год или через два) низкий рейтинг, стоит задуматься самому о целесообразности работы в данном коллективе. Даже если он действительно человек нравственный, но "осужден" коллегами, значит, коллектив сам по себе далеко не зрелый. Если работник не в силах изменить о себе точку зрения такого коллектива, он вынужден будет сам уходить в другое структурное подразделение или вообще покинуть предприятие, ибо дружно и слаженно такой коллектив работать вряд ли способен.

Таким образом, прибегая лишь в крайнем случае к "хирургическому вмешательству" в проблему кадров при их явном излишестве, можно самым естественным и практически безболезненным для руководства способом проводить политику сокращения штатов не только на предприятиях, но и в различного рода учреждениях, аппаратах управления и др.

При этом характерна роль "квалитметрического толстолобика" еще и как средства борьбы с родственными (и прочими) связями при назначении на должность и дальнейшим "прикрывании" руководством некомпетентности таких работников, а также в качестве мощного рычага перевоспитания бюрократов. Чиновник перестает быть бюрократом (в негативном смысле этого слова), когда оцениваются самым тщательным образом результаты его деятельности. При этом стоит лишь правильно установить конечные цели работы всей бюрократической организации и конкретные цели каждого из ее сотрудников, а сама система квалитметрической оценки персонала "сделает" остальное.

В общем, детально рассматривая механизм самоорганизации персонала предприятий на базе квалитметрической оценки труда и личностных качеств работников, можно с полным основанием предполагать возможность самым естественным образом при помощи кадровых служб создать такую систему управления производством

---

\* Как известно, это мнение существовало и существует всегда, но проявляется лишь, как правило, в пересудах и осуждениях в кулуарах, не оказывая никакого практического воздействия на поведение того, кого осуждают и пересудают.

посредством людей, которая способна обеспечить на любой период времени адекватную (целям предприятия и внешней среде) организационную структуру и самонастраивание на измененные задачи, возникающие извне.

При этом *внутренней движущей силой такой организации и самонастраивания являются потребности самих работников* (в сбалансировании ситуации), вызванные четкой обратной связью по результатам трудовой деятельности на основе квалиметрической оценки персонала. Последняя достаточно четко фиксирует отклонения от заданных целей, соответствующим образом поощряя или "наказывая" работников — руководителей, специалистов, рабочих (если данную оценку использовать в качестве рычага мотивации работников в рамках реализации функций кадровых служб предприятий).

### Вопросы для повторения

1. В чем трудность создания слаженного и синхронно работающего механизма управления персоналом?
2. Каков теоретический путь создания такого механизма?
3. Что такое "гомеостат"?
4. Почему человеческий организм является гомеостатом? Приведите примеры.
5. Назовите первую закономерность функционирования человеческого организма как гомеостата.
6. Назовите вторую закономерность ...
7. Назовите третью закономерность ...
8. Почему вышеназванные закономерности обеспечивают самоорганизацию человеческого организма?
9. Каким образом эти же закономерности обеспечивают самоорганизацию в поведении человека?
10. Объясните "эффект толстолобика". Почему эффект квалиметрической оценки персонала сравним с "эффектом толстолобика"?
11. Назовите примеры самоорганизации персонала вследствие строгого учета результатов и затрат труда работников.
12. В чем Вы видите схожесть и различия между современной системой квалиметрической оценки персонала и системой Ф. Тейлора?
13. Почему систему квалиметрической оценки персонала можно назвать научной методикой самосовершенствования штатов?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Объясните возможность использования явления гомеостаза в социальном объекте типа, скажем, аппарата министерства?
2. Можно ли, на Ваш взгляд, "квалиметрического толстолобика" использовать в органах государственного управления для очищения последних от бюрократического негатива?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках разрабатываемой сегодня управленческой концепции реформирования общества в Украине (базирующейся на антропосоциальном подходе) сфере материального производства должно быть уделено особое внимание. Ибо менеджерская революция XX века практически "прошла мимо" так называемого социалистического способа производства, "оставив" последнему сугубо технократический подход к реформированию всей системы экономических, культурных и административно-государственных отношений. Последний игнорирует первичность человеческих ресурсов соответственно во всех трех сферах организации общества — экономической, культурной, политической.

Сам по себе технократизм (как общественное явление) не может уступить место антропосоциальному подходу без изменения ментальности нашей правящей элиты и всех других участников общественного производства. *Изменить ментальность может только радикально обновленный механизм управления обществом и каждой его ячейкой* (или организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности), *базирующийся на парадигме целевого управления каждой организацией "по конечным результатам"*.

Нам предстоит повернуть весь "корабль" экономики в русло заинтересованного труда, целеориентированного на конечные результаты деятельности всех без исключения категорий работников. Ибо именно "размытость" целей во всех трех сферах организации общества, начиная с высших эшелонов и заканчивая микроуровнем, а также отсутствие целеориентированной мотивации труда работников в этих сферах определяли "управленческое лицо" не только нашего бывшего способа производства, но и всего общественного устройства.

Решить эту проблему только путем всеобщей приватизации собственности в нашем обществе невозможно даже в сфере материального производства (не говоря уже о двух других сферах управления обществом), ибо основная масса "белых и синих воротничков" остается по-прежнему немотивированной.



В настоящее время, когда усилиями отечественных ученых найдены методики реализации целевого управления персоналом организации "по результатам" (на базе квалиметрической оценки персонала), всеобщая приватизация получает дополнительный импульс. Речь идет о том, что упомянутая масса работников может стать "собственниками" своих результатов труда, получив мощный инструмент мотивации трудовой деятельности, одновременно самореализуя себя как личности в общественном производстве.

Стратегия создания управленческой концепции реформирования общества в Украине (и других странах бывшего СССР) состоит в органической увязке взаимодействия трех сфер организации общества (экономической, духовной, политической) на единой основе — целевом управлении человеческими ресурсами как предмете соответственно социально-экономического, социально-культурного и социально-политического менеджмента.

Это значит, например, что фаза формирования личности и накопления потенциала рабочей силы в сфере образования (духовном производстве) органично сочетается с фазой дальнейшего развития личности и реализации потенциала рабочей силы в сфере материального производства в рамках управления соответствующими социальными объектами "по целям и результатам".

Органичное сочетание обуславливается и использованием единых основополагающих принципов управления этими объектами (целеполагания, обратной связи по результатам деятельности и целеориентированной мотивации труда), и применением единого квалиметрического подхода к оценке результатов деятельности как оценке уровня достижения целей, и органической взаимоувязкой "очеловеченных" целей функционирования социальных объектов и средств достижения и др.

К примеру, если целью системы дошкольного, школьного и вузовского образования является разностороннее развитие личности (т. е. повышение уровня знаний, навыков, умений учащихся, уровня их творческого, нравственного и физического развития), то эти же "параметры" личности составляют производительный потенциал в сфере материального производства. Последний эффективно реализуется через стимулирование трудовой отдачи работников (обусловленной уровнем их знаний и творческим развитием) и роста уровня их нравственного и физического развития на базе квалиметрической оценки персонала.

Иными словами, проблема целевого формирования, развития и реализации человеческих ресурсов может быть решена комплексно, без отрыва сферы духовного от сферы материального производства на основе мотивации учащихся, педагогов, руководителей, специа-

листов, рабочих развивать и отдавать свой творческий потенциал в личных и общественных интересах. При этом кадровый менеджмент и службы управления человеческими ресурсами в социальных объектах играют роль организационных центров такого управления.

При углубленном взгляде на процесс целевого управления "по результатам" всего общества нетрудно убедиться, что все управленческие "нити" в конечном счете сводятся к ведущей сфере организации общества — политической. Именно эта сфера, социальными объектами которой являются органы административно-государственного управления и самоуправления на местах (в административных районах), в городах, областях и на уровне страны в целом (аппарат администрации Президента, парламент, Кабинет Министров, аппараты министерств и государственных комитетов), является определяющей в реформировании общества.

Новая парадигма целевого управления "по результатам" в политической сфере, начиная с базисного (местного) уровня и заканчивая аппаратом президентской администрации, должна стать целью дальнейших исследований отечественных ученых-управленцев, разрабатывающих управленческую концепцию выхода общества и экономики из кризисной ситуации на основе целевого управления человеческими ресурсами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Азгольдов Л. А.* Количественная оценка качества (квалиметрия). — М., 1971.
2. *Азгольдов Г. Г., Райхман Э. П.* О квалиметрии. — М., 1973.
3. *Афанасьев В. Г.* Мир живого: системность, эволюция и управление. — М.: Политиздат, 1986.
4. *Базовая система микроэлементных нормативов времени: Методические и нормативные материалы.* — М.: Изд-во НИИТруда, 1982.
5. *Богиня Д. П.* Эффективность общественного труда (проблемы теории и практики). — К., 1982.
6. *Власюк О. С., Пирожков С. І.* Индекс людського розвитку: досвід України. — К., 1995.
7. *Грейсон Дж., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991.
8. *Гэлбрейт Дж. К.* Новое индустриальное общество. — М., 1969.
9. *Державна національна програма "Освіта" (Україна XXI століття).* — К.: Райдуга, 1994.
10. *Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.* Системы и руководство (теория систем и руководство системы). — М.: Сов. радио, 1971.
11. *Дмитренко Г. А.* Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом. — К.: Знание, 1991.
12. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: Навч. посіб. — К.: ІЗМН, 1996.
13. *Дмитренко Г. А., Кирьян Т. М.* Индивидуальный труд: измерение результатов — белое пятно в теории мотивации. — Хмельницкий, 1995.
14. *Дмитренко Г. А., Якимчук В. В.* Перестройка в строительстве: оценка управленческого и инженерного труда. — К.: Будивельник, 1989.
15. *Дорошенко Е. А.* Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала: Метод. рекомендации по аттестации руководителей и специалистов. — К.: МАУП, 1996.

16. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Техн. шк. бизнеса, 1994.
17. Ефименко Б. В., Герасимович Л. А. Оценка труда работников аппарата заводоуправлений. — М., 1987.
18. Измерение качества продукции: Вопросы квалиметрии / Под ред. А. В. Гличева. — М., 1971.
19. Интегральная оценка работоспособности при умственном и физическом труде / Е. А. Деревянко и др. — М.: Экономика, 1976.
20. Исикава К. Японские методы управления качеством: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988.
21. Климанд Дж., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. — М.: Сов. радио, 1974.
22. Кочкина Н. В. Количественная оценка содержательности труда. — М.: Экономика, 1987.
23. Кравченко А. Управленческие революции // Соц. труд. — 1987. — № 1. — С. 49–54.
24. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981.
25. Курочкин В. К. Оценка эффективности труда инженерно-управленческих работников: Учеб. пособие. — Куйбышев, 1987.
26. Ленин В. И. ПСС. — М., 1969. — Т. 36.
27. Маркс К. Капитал // К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч. — 2-е изд. — М., 1960. — Т. 23.
28. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд. — М., 1960. — Т. 1. — С. 528.
29. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд. — М., 1960. — Т. 4. — С. 161.
30. Межотраслевые методические рекомендации по разработке нормативных материалов для нормирования труда в производственных отраслях народного хозяйства. — М.: Экономика, 1988.
31. Мерснер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
33. Методические основы оценки эффективности труда служащих. — М.: Экономика, 1989.
34. Методические рекомендации по организации регламентно-хозрасчетной системы управления в аппарате предприятий, объединений, трестов стройиндустрии. — К., 1986.

35. *Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) НИИТруда Госкомтруда СССР.* — М.: Экономика, 1989.
36. *Методические рекомендации по применению коллективного подряда в строительстве.* — К., 1986.
37. *Методические рекомендации по применению КТУ для руководящих работников, специалистов и служащих строительных организаций.* — М., 1987.
38. *Методические рекомендации по расчету на ЭВМ норм времени на базе микроэлементных нормативов.* — М.: Экономика, 1989.
39. *Монден Я., Сибикава Р., Нагао Т.* Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989.
40. *Мор Т.* Утопия. — М., 1953.
41. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
42. *Направления совершенствования деловой оценки кадров (США) // Реф. сб. 67 "Организация управления".* — 1987. — № 2. — С. 23–24.
43. *Неверовская А.* Оценка эффективности труда специалистов и руководителей // Соц. труд. — 1987. — № 7. — С. 29–36.
44. *Недостатки системы оценки деятельности персонала и пути их устранения (США) // Реф. сб. 67 "Организация управления".* — 1986. — № 12. — С. 27.
45. *Обэр-Крие Дж.* Управление предприятием. — М.: Прогресс, 1973. — С. 304.
46. *Ослунд А.* Реструктуризация предприятий начинается с менеджера // Киев. ведомости. — 1995. — 8 сент.
47. *Оценка работников управления / Под ред. Г. Х. Попова.* — М.: Моск. рабочий, 1986.
48. *Пронников В. А., Ладанов И. Д.* Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
49. *Руководство по применению коэффициента трудового участия в строительстве.* — М.: Стройиздат, 1986.
50. *Саати Т., Кернс К.* Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991.
51. *Санталайнен Т., Воутилайнен Э.* Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1993.
52. *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1969.
53. *Ситуація в економіці вимагає неординарних рішень // Уряд. кур'єр.* — 1997. — № 28–29. — С. 3.

54. *Столяров В. И.* Оценка кадров на предприятиях Японии // *Обзор информ.* — 1991. — № 7.
55. *Тарасов В.* Использование метода делового портрета при аттестации руководящих и инженерно-технических работников. — Таллин, 1975.
56. *Тарасов В. К.* Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (опыт социальной технологии). — Таллин: Валгус, 1982.
57. *Управление развитием школы* / М. М. Поташник, В. С. Лазарева и др. — М.: Новая шк., 1995.
58. *Фурье Ш.* Избранные сочинения. — М., 1954. — Т. 3. — С. 125.
59. *Харингтон Дж.* Управление качеством в американских корпорациях. — М.: Экономика, 1990.
60. *Хекхаузен Дж.* Мотивация и деятельность. — М.: Педагогика, 1986.
61. *Хмель Ф.* О путях формирования менеджмента в Украине // *Экономика Украины.* — 1996. — № 11. — С. 92–94.
62. *Хмель Ф.* Менеджмент. — К.: Вища шк., 1995.
63. *Щёкин Г. В.* Менеджмент человеческих ресурсов. — К.: МАУП, 1995.
64. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. Кн. 2. — К.: МЗУУП, 1993.
65. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.
66. *Щёкин Г. В., Яровой В. И.* Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала // *Библиотека управляющего персоналом: Мировой опыт.* — К.: МАУП, 1995.
67. *Экономическая энциклопедия.* Политическая экономия. — М.: Сов. энцикл., 1975.
68. *Экономический механизм коллективного подряда* / Под ред. Т. И. Лозовой. — К.: Будивэльник, 1988.
69. *Якушев В.* Соревнование и совершенствование распределения по труду // *Коммунист.* — 1985. — № 6. — С. 91–102.
70. *Янг С.* Системное управление организацией. — М.: Сов. радио, 1972.

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	3
<i>Введение</i> .....	4
<b>1. Формирование украинской модели менеджмента</b> .....	8
1.1. Анализ тенденций мирового менеджмента .....	8
1.2. Особенности становления социально-экономического менеджмента в Украине .....	22
1.3. Формирование отечественного механизма целевого управления организацией в переходный период .....	35
<b>2. Квалиметрическая оценка труда работников</b> .....	48
2.1. Модель оценки результатов труда на основе учета полезности затрат рабочего времени.....	48
2.2. Квалиметрическая модель оценки сложности труда специалистов .....	56
2.3. Оценка затрат труда работников .....	68
2.4. Модель комплексной оценки результатов и затрат труда работников .....	76
2.5. Механизм целеориентированной мотивации труда на основе его квалиметрической оценки .....	86
<b>3. Оценивание деловых, профессиональных и личностных качеств работников при их аттестации на базе квалиметрических измерений</b> .....	106
3.1. Традиционный и современные подходы к аттестации персонала в организациях .....	106
3.2. Квалиметрический подход к периодической оценке персонала на отечественных предприятиях .....	123
3.3. Комплексная квалиметрическая оценка специалистов и руководителей при их аттестации.....	134
<b>4. Роль кадровых служб в эффективной реализации человеческих ресурсов на предприятии</b> .....	145
4.1. Организация служб управления персоналом на основе целевого подхода .....	145
4.2. Целевой подход к социальному развитию трудового коллектива .....	153
4.3. Стратегия самоорганизации персонала в рамках целевого управления предприятием .....	168
<i>Заключение</i> .....	183
<i>Список использованной и рекомендуемой литературы</i> .....	186

У навчальному посібнику розкрито механізм управління персоналом організацій у сфері матеріального виробництва на основі застосування наддемократичної і водночас наджорсткої кваліметричної оцінки персоналу підприємств, що погоджує кінцеві цілі організації з результатами діяльності працівників. Запропоновано систему здійснення цільового управління персоналом підприємств через відповідну діяльність служб управління людськими ресурсами і виконання ними відповідних функцій.

Для студентів, які вивчають дисципліну "Теорія кадрової політики", викладачів, спеціалістів кадрових служб, бізнесменів, менеджерів, а також усіх, хто цікавиться проблемами управління персоналом організацій.

Навчальне видання  
Дмитренко Геннадій Анатолійович  
**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:**  
**цільове управління**  
**персоналом організацій**  
*Навчальний посібник*  
2-ге видання, виправлене  
(Рос. мовою)

Редактор *В. М. Чирков*  
Коректор *С. Г. Рогузько*  
Комп'ютерна верстка *Т. Г. Замура*  
Оформлення обкладинки *Д. В. Коврига*

Підп. до друку 01.02.02. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 11,2. Обл.-вид. арк. 11,5. Тираж 5000 пр. Зам. № 6

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Поліграфічний центр УТОГ  
Київ, вул. Нововокзальна, 8



**[WWW.AGEOFBOOK.COM](http://WWW.AGEOFBOOK.COM)**

## **Только лучшие книги для Вас!**

Книга была найдена в архивах открытого доступа сети Internet или прислана пользователями сайта.

Все права на материалы принадлежат их авторам. Какое либо распространение материалов с коммерческими или другими целями без разрешения их авторов запрещено. Нарушение авторских прав влечёт за собой ответственность согласно действующего законодательства.

Администрация не несёт никакой ответственности за материалы, добавленные пользователями сайта.

Все материалы представлены для ознакомления, без целей коммерческого использования.

***После скачивания материала Вы должны коротко ознакомиться с ним и немедленно полностью удалить со своего носителя информации, и, при желании, купить лицензионную бумажную версию в соответствующих точках продажи.***

***Желаем приятного чтения!***

***С уважением,***

***Администрация сайта.***