

двуликий янус трудовых интересов

кризис системы управления персоналом

При формировании цены рабочей силы на рынке труда государство исходит из совокупных затрат, работник – из будущего личного дохода, а работодатель должен учитывать все расходы, связанные с работником. При измерении цены рабочей силы принято учитывать или затраты работодателя (labour cost), или так называемые компенсации работникам (compensation of employers).

*Продолжение.
Начало в № 4/2003*

Компенсации работникам по определению Организации Объединенных Наций – это выплаты работодателем в денежном и натуральном выражении, образующие текущий доход работников и отчисления на их социальное страхование. Компенсации, тем более, заработная плата, не охватывают всех расходов работодателя на рабочую силу. Как правило, затраты работодателя на рабочую силу рассчитываются на единицу отработанного (или оплаченного) времени.

Содержание и размер соответствующих затрат работодателя на рабочую силу зависят от уровня их регулирования: федеральным законодательством, нормативными актами местных органов власти, соглашениями и коллективными договорами, решениями работодателя. Регулирование затрат работодателя на рабочую силу должно обеспечивать как гарантированное воспроизводство рабочей силы, так и эффективность и конкурентоспособность организации. Структура затрат определяет их эффективность для работодателя и уровень социальной защиты работников наемного труда, в том

Федосеев В. Н.
*докт. техн. наук,
профессор кафедры
"Менеджмент" МГТУ
ИМ. Н. Э. Баумана*

Прокудин В. Н.
*старший
преподаватель
кафедры
"Менеджмент" МГТУ
им. Н. Э. Баумана*

числе, и с точки зрения распределения экономических рисков между работниками и работодателем.

Соглашение между работником и работодателем (трудовой договор) заключается в условиях неполноты информации о реальных и потенциальных способностях и возможностях работника (что влечет риск недополучения прибыли для работодателя), а также о реальном и прогнозируемом положении организации-работодателя в рыночном сегменте (что снижает вероятность реализации внутриорганизационной карьеры работника и получения компенсаций за труд в полном объеме). Степень полноты информации о работнике может быть реально повышена путем регулярной оценки работодателем действительного качества приобретенной им рабочей силы.

Деловая оценка персонала начинается с процедур отбора кандидатов на вакантные должности и сопровождает всю внутриорганизационную карьеру работника. Под *деловой оценкой* понимают процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия определенным требованиям личностных качеств работника, а также количественных и качественных результатов его деятельности. Задача деловой оценки работника состоит в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность. Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации, так как по результатам оценки появляются возможности:

- снижения риска экономических потерь работодателя из-за нерационального состава и расстановки рабочей силы;
- совершенствования расстановки кадров путем реализации плана кадрового резерва;
- выявления направленности повышения квалификации работников;
- стимулирования трудовой деятельности работников за счет более полного учета результатов труда в системе материального вознаграждения;

компенсации, тем более, заработная плата, не охватывают всех расходов работодателя на рабочую силу

- совершенствования форм и методов работы руководителей и специалистов;
- формирования положительного отношения к труду и повышения степени удовлетворенности работой.

Система оценки результативности труда работников должна обеспечивать точные и достоверные данные и содержать в своей основе следующие этапы:

- установления стандартов результативности на каждом рабочем месте и критериев ее оценки;
- выработки политики проведения оценок результативности труда (когда, сколь часто и кому следует проводить оценку);
- закрепления в перечне обязанностей определенных лиц возможности оценивать результативность труда работников;
- закрепления в обязанностях лиц, производящих оценку, пункта о необходимости регулярного сбора информации о результативности труда работников;
- выработки процедур обсуждения результатов оценки с работником;
- выработки процедур принятия решений по результатам оценки и собеседования и документального оформления оценки.

Одной из важнейших методических проблем реализации системы деловой оценки работников является установление круга лиц, производящих оценку. В практике большинства зарубежных фирм этим занимается менеджер-управляющий, что приводит к субъективности оценок. Предвзятость руководителя в оценке действий работников можно снизить или полностью исключить, используя группу из нескольких контролеров: коллег оцениваемого, подчиненных оцениваемого, независимых внешних экспертов, а также самооценку работника.

В целевых и плановых оценках (формирование резерва кадров, аттестация работников аппарата управления и т.п.), а также в оперативных оценках персонала в зарубежной и отечественной практике управления условно различают три группы методов: *качественные, количественные и комбинированные.*

**деловая оценка
связана
с повышением
эффективности
хозяйственной
деятельности
организации**

К качественным методам обычно относят методы библиографического описания, деловой характеристики, специального устного или письменного отзыва, а также оценки на основе обсуждения. К количественным методам, из которых наиболее простыми и эффективными считаются метод коэффициентов и балльный метод, относят все методы с численной оценкой уровня качества работника.

В группе комбинированных методов широко распространены методы экспертных оценок частоты проявления определенных качеств, специальные диагностические тесты и некоторые комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества работника.

Следует различать *текущую* (оперативную) и *комплексную* деловые оценки работников. Текущая оценка, как правило, ставит целью выявление индивидуального вклада работника в результаты групповой деятельности для определения уровня вознаграждения и осуществляется в ходе контроля руководителем выполнения решений и производственных заданий. Комплексная деловая оценка должна проводиться с регулярной периодичностью. Она преследует цели суммарной оценки эффективности руководителей, специалистов и производственных рабочих. В российской практике комплексная оценка использует форму аттестации работников, в первую очередь, руководящих кадров и специалистов.

Аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работ на конкретном рабочем месте в определенной должности. Одной из основных проблем российского менеджмента является несовершенство правовой основы аттестации. В основу проведения и реализации результатов аттестации должны быть положены два взаимодополняющих принципа: соблюдение всего спектра юридических процедур проведения аттестации и объективность обоснования ито-

***предвзятость
руководителя
в оценке действий
работников можно
снизить или
полностью
исключить,
используя группу из
нескольких
контролеров***

говых решений по аттестации. Следует отметить, что нормы института аттестации не включены ни в одну из традиционных отраслей современного права, хотя затрагивают все отрасли, которые включают отношения участников рынка труда в предмет правового регулирования. основополагающими нормативными актами, устанавливающими правовые основы проведения аттестации, следует признать Постановление Совета Министров СССР от 26 июня 1973 года № 531 «О введении аттестации руководителей, инженерно-технических работников и специалистов» и разработанное на его основе «Положение о порядке проведения аттестации» от 5 октября 1973 года. Ныне действующие нормы административного и трудового права не содержат упоминания об отмене действия этих актов, тем более что в ст. 81.36 ТК РФ дается прямое указание на расторжение трудового договора по инициативе работодателя в случае «недостаточной квалификации (работника), подтвержденной результатами аттестации».

Окончание следует

pn

Fedoseev V. N.

D. Sc., Prof. Chair of “Management”,
Department of “Engineering Business and Management”,
Moscow State Technical University n. a. N. E. Bauman.

Prokudin V. N.

Senior lecture, Chair of “Management”,
Department of “Engineering Business and Management”,
Moscow State Technical University n. a. N. E. Bauman.

Continuation. Starting from № 4/03

Two-faced Janus of the labour interests

The personnel management system crisis

When the manpower price on the labor market is forming the State is issuing from the aggregate costs, the employee – from the future personal profit and the employer – from all the costs, connected to the employee. It is accepted to take into account either the labour costs or the compensation of employees when evaluating the manpower price.

The authors disclose the important components of interrelationships between employers and employees. They show the system of methods that let objectively evaluate the results of work for all levels of employees – from manager to worker.