

В.А. Гага
А.С. Ромашко
А. В. Тютюшев

ВНИМАНИЕ В СИСТЕМЕ РАБОТЫ С ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КАТЕГОРИЯМИ

Издательство ВШБ Томского Государственного Университета

2013

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

В.А. Гага
А.С. Ромашко
А. В. Тютюшев

ВНИМАНИЕ В СИСТЕМЕ РАБОТЫ
С ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КАТЕГОРИЯМИ

Под редакцией д-ра экон. наук Е. В. Нехода

Издательство ВШБ Томского Государственного Университета

2013

Под научным руководством канд. эконом. наук В.А. Гага

Рецензенты:
д-р эконом. наук Б.С. Бурыхин
д-р эконом. наук М.С. Каз

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Внимание в системе производственных категорий	5
2. Оценка результативности труда персонала на основе системы наблюдений	19
Литература	35

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях интенсивно эксплуатируется материальный интерес персонала предприятий и остается без достойного внимания эмоциональная составляющая производственного персонала. С уточнением понятия внимания становится ясно, что внимание в менеджменте – это процесс сосредоточения сознания менеджеров на людях и их деятельности. Проявление внимания превращается в черту характера – внимательность, которая предусматривает планирование своих действий, принятие взвешенных решений. Внимание позволяет осуществлять любую деятельность, требующую усилий. Разбор информационной сущности психологических процессов дает возможность говорить о стоимостном выражении эмоционального состояния и показывает, что управление вниманием на производстве, в условиях частной собственности, строится на основе дифференциации по доходам, общественному положению, отношению к частным элементам производства и представляет человека как носителя особой логики, логики эмоций, пристрастий и впечатлений.

Глава 1. Внимание в системе производственных категорий

В первой половине 21 века экономика России интенсивно применяет и эксплуатирует материальный интерес персонала предприятий. Отмена централизованно регулируемой экономической политики, слабый контроль со стороны профсоюзов позволяют предпринимателям и руководителям госкорпораций экспериментировать с оригинальными системами заработной платы и без затратной социальной политики, но оставляют без достойного внимания эмоциональный фонд трудящихся. Последний используется на основе интуиции менеджеров, не имеющих в этом направлении какого-либо образования в областях психологии, социологии. Но очевидно, что вместе с материализованным подходом не следует оставлять без достаточного внимания эмоциональную составляющую производственного процесса. Эмоции – это реакции чувств на специфические события. Это первоклассная информация об уровне восприятия работниками распоряжений и действий менеджера. Практически действия менеджера и должны приводить к положительным эмоциям.

Функционально-эмоциональные реакции (ФЭРы) способствуют выполнению работы. Они образуют подсистему положительных эмоций и включают интерес, радость и любовь.

Дисфункциональные-эмоциональные реакции (ДЭРы) препятствуют выполнению работы. Они представляют собой результат ежедневных трудностей на работе (неполадки в образовании, неуместное поведение коллег, администраторов и т.п.), включают подсистему отрицательных эмоций, таких как злость, страх, отвращение, горе, стыд. Последние облегчают выживание, напрягая взаимоотношения.

В настоящее время важное значение имеет стратегия управления не только ДЭРами, но и ФЭРами, сокращенно СУДЭР и СУФЭР.

Система управления эмоциями в производственных системах России не формализована, она функционирует в интуитивных решениях и даже на генетическом уровне. Из нематериального воздействия на развитие ФЭРов и гашения, сдерживания ДЭРов мы выделяем в первую очередь по уровню актуальности и результативности такую категорию социального менеджмента, как внимание. Категория опосредует влияние менеджера и эффективность выполнения работы персоналом (любого уровня). «Внимание есть именно та дверь, через которую проходит все, что только входит в душу человека» неоднократно подчеркивал К.Д. Ушинский. [1]

Проблема внимания играет важную роль в психологии менеджмента, в работе с людьми. Внимание в менеджменте – это процесс избирательного сосредоточения сознания на подчиненных, на процессе их труда, на выпускаемой ими продукции.

Другими словами, это контроль за людьми, их деятельностью и ее результатами. Внимание – чувственная функция. Внимание – не самостоятельная форма психического отражения, а организация различных форм, делающая отражение более или менее отчетливым. Под вниманием понимают не отдельный психический процесс, а одну из сторон психических процессов, включающую направленность, сосредоточенность сознания на отдельных объектах или явлениях и предполагающую увеличение степени интеллектуальной, сенсорной и двигательной активности.

Внимание менеджера внешне характеризуется слегка подтянутым животом, напряжением силы, развернутыми плечами и особым взглядом, активным, напряженным, переводимым с одного объекта внимания на другой, фиксирующегося на лицах подчиненных. Невнимание, наоборот, можно обнаружить по сонному выражению лица, безразличному взгляду, направленному поверх голов подчиненных, в неопределенность, вялой речи. Внимание руководителя многопланово. Он вынужден сосредотачивать его на подчиненных, следить за их отношением к работе, не упускать из поля зрения организованность и порядок на рабочих местах, наличие исправного инвентаря и оборудования, количество и качество выпускаемой продукции, поддерживать активность рабочих на высоком уровне.

Опытный руководитель всем своим поведением показывает, что подчиненный в центре его внимания. Он смотрит не в сторону, не поверх голов людей, а прямо в глаза, внимательно, не отвлекаясь, слушает говорящего. Он не упускает случая поинтересоваться здоровьем подчиненного, поздравить его с днем рождения, похвалить за успехи детей и внуков. Квалифицированный руководитель проявляет живой интерес к производственному процессу.

Проявление на протяжении длительного времени внимания превращается в черту характера – внимательность. Внимательность предусматривает планирование своих действий, принятие взвешенных решений, предусмотрительность в отношении к подчиненным и коллегам. Эта черта характера была тщательно изучена американкой Э.Лангер. Исследовательница установила, что активная деятельность увеличивает внимательность, активизирует испытуемых и даже увеличивает продолжительность их жизни. Естественно, что проявление внимания в столь обширных сферах деятельности руководителя, поддержание его постоянно, в любой момент производственного процесса, и тем самым воспитание в себе внимательности требует от руководителя особого напряжения (и психического, и физического). Чтобы реализовать свое внимание должным образом, менеджеру необходима психологическая подготовка, знание упражнений по концентрации внимания и опыт их применения.

Выполняя воспитательную функцию, опытный менеджер может воздействовать на внимание подчиненных, направляя его в то или иное русло, развивая внимательность. Внимание менеджера – большая воспитательная сила. Если подчиненный видит, что менеджер внимательно следит за ним, чувствует его настроение, состояние здоровья, учитывает усталость, моральное состояние, он повышает трудоотдачу.

Внимание проявляется в деятельности. Осуществление любой деятельности требует больших или меньших волевых усилий. Значит, волевое воспитание неизменно ведет к воспитанию внимания. Волевые усилия легче проявлять при положительном отношении к делу. Но преодоление трудностей лучше формирует волю, а значит, и внимание. Вот почему так важно приучить себя и подчиненных быть внимательным не только тогда, когда работа интересна, но и испытывать радость, удовольствие от успешного выполнения долга, обязанностей.

При выполнении работы ничто не должно отвлекать внимание. Рабочее место следует организовать с позиции нот. Легче поддерживать внимание в тишине или при негромкой мелодичной музыке. Однако если такие условия создать не удастся, можно, выработав устойчивое внимание, плодотворно работать в любой обстановке. При выполнении любого задания, при объяснении материала подчиненным необходимо соблюдать логическую связь между отдельными разделами работы. Если какое-то звено в работе или объяснении выпадает, сознание подчиненных упирается в преграду, и внимание ослабевает. Примерно то же возникает при монологическом изложении материала. Объясняя, следует стремиться к диалогу. Изредка целесообразно допускать ошибки и поручать исполнителям и слушателям обнаруживать и исправлять их. Таким образом, люди вынуждены активно работать и поддерживать внимание на оптимальном уровне. [2]

Опираясь на тезис об информационной сущности психологических процессов, мы получаем возможность говорить об исчислении эмоций, т.е. о стоимостном выражении потока информации, называемом эмоцией (эмоциональным состоянием). Именно эмоциональная среда затрагивает характеристики потока информации, протекающей через границу личности с окружающим миром и, следовательно, влияющего на интенсивность производственного процесса и результата. В настоящее время мы не имеем методологии стоимостного измерения влияния этого потока информации на конечный результат, но исследователи в последнее время стали использовать для этих целей экспертные оценки. Стоимость эмоций достаточно велика. Цена, например, положительных эмоций на российском рынке развлечений равна 60-300 руб. в час.

Опросы показали, что средняя цена положительных эмоций от профессионально прочитанных лекций студентам составляет примерно 200 руб./час. [3]

Перенеся эти исследования на производственные ситуации, мы полагаем, что цена часа работы производственного персонала в зоне ФЭРов, сформированных на основе внимания к персоналу квалифицированного менеджера, будет составлять 150 руб./час или 1,2 тыс. руб. за рабочую смену. Названная сумма превышает дневную зарплату рабочего и является дополнительным «невидимым» вознаграждением (ДНВ), что свидетельствует о принадлежности категории внимания к числу экономических.

Внимание с позиций теории – это избирательное сосредоточение сознания менеджера на подчиненных, но в клинических ситуациях, т.е. на производственной практике, его понятие шире и включает обеспечение рабочего человека всем комплексом условий труда с позиций его научной организации, а также нормальное информационное и профессиональное обеспечение, т.е. повышение квалификации, проф. обучение, организация отдыха и прочее.

Измерение степени проявления внимания к персоналу со стороны администрации возможно на основе экспертных оценок, т.к. у внимания нет каких-либо стоимостных формализованных показателей. Для решения этой проблемы в наших исследованиях мы применяли метод «невидимого» сотрудника, при котором сотрудник оформлялся на работу на общих основаниях и выполнял плановые задания, как и все работники, не предполагающие о его фактическом статусе.

Это позволило снимать информацию об эмоциональных состояниях непосредственно внутри «живого организма» без искажения и личных оценок ситуации. Ниже мы приводим как бы репортаж с места событий исследователя от первого лица.

16 февраля. Ознакомление с предприятием.

Все началось с осмотра территории – экскурсии по всем цехам, складам и т.д. – общее знакомство с производством.

Впечатление хорошее, многие люди (по-видимому, которые не знают и сами ничего не видели) рассказывают, что там, где изготавливают продукцию, грязно, крысы; и еще много страшных историй. Или как еще говорят: «Вот сейчас будешь делать колбасу и больше ее есть не захочешь». Уверю Вас, это не так. Самое главное – положительный настрой. Я конечно, не совсем... точнее, совсем не представляла себя на месте изготовителя колбасных изделий, но в жизни следует познавать иногда очень далекие от нас события.

Итак, что я увидела: очень чистые, с хорошим ремонтом и оборудованием цеха. Меня поразило, что когдаходишь в зону, где изготавливают продукцию, стоят автоматы,

почти как при входе в метро, только пропуском для тебя является не прокладывание билета, а автоматическая очистка рук дезинфицирующим средством и чистка обуви. Если этого не сделать, то не пройти в производственные цеха. Определенная часть изготовления продукции осуществляется вручную, соответственно, на ее качество сильно влияет мотивация персонала, психологические аспекты внутри коллектива.

Вывод: каждому следует выдавать хорошо оформленный документ.

17-18 февраля. Оформление документов.

Сложно оформить все документы за два дня, одна санитарная книжка чего стоит – и в денежном выражении, и в моральном, и в физическом. Лекция по санитарному минимуму длится 3 часа, а перед этим следует пройти флюорографию в одной части города (ул. Кузнецова) и приехать на лекцию в другую (Елизаровых, 56). После прослушивания лекции и сдачи зачета выяснилось, что «все врачи уже ушли и будут завтра». На следующий день выясняется, что все необходимые анализы сдаются в другой части города (ул. Дальне-Ключевская).

Вывод: оформление на работу желательно осуществлять в течение одного дня, изменив до основания старую систему, применявшуюся еще при социализме.

21 февраля. Первый рабочий день.

С 8.00 меня направили на полуфабрикатный участок (обвалка ФР), я работала в должности расфасовщика мясoproдуктов. Работники участка: мастер, весовщик, 4 изготовителя, 1 грузчик, 2 жиловщицы, 1 обвальщик. В зависимости от объема заявки привлекается дополнительный персонал.

Приятно удивило то, что в 10.00 – завтрак: чай, бутерброды с колбасой – той самой, которую все присутствующие там и делают. Вот тут мне вспомнились бытовые слова о том, что кто делает колбасу, тот ее не ест, все оказалось наоборот – мы «уплели за обе щеки» на шестерых палочку докторской.

Моя работа заключалась в том, что я расфасовывала мясо, взвешивала и приклеивала ценники. Были промежутки времени, когда мы просто стояли и смотрели друг на друга, т.к. всю работу, а точнее, то мясо, которое нам предоставили, мы расфасовывали и ждали, когда привезут обваленное из другого цеха. Возмущений при этом не наблюдалось, т.к., вероятно, это часто повторяется.

22 февраля. Тот же цех, другая смена.

Сегодня коллектив мне понравился больше – время быстрее пролетело, было весело, разговаривали во время работы. В этом коллективе существует взаимовыручка и поддержка друг друга. У каждого свое мнение об организации работы, но есть ряд вопросов, которые задают все. Например: в этом цехе стоит мясорубка, на которой рубят

лук. Каждое утро в разгар работы приносят лук, рубят его и уносят, а в цехе стоит выжигающий глаза запах, такой, что работать невозможно. Думаю, что вопросы, задаваемые по этому поводу, понятны, внимание к рабочим ослаблено.

После их прослушивания у меня возникла идея проведения опроса среди работников (анонимное анкетирование). Ключевой вопрос: «А что бы Вы хотели изменить в организации своей работы?» (по каждому цеху отдельно), или «Чего Вам не хватает для комфортной работы?».

24 февраля. Работала с 14.00 – целенаправленно хотелось посмотреть, как заканчивается рабочий день и выполняется ли задание полностью. Работа проходила в общем режиме, мы закончили с опережением рабочий день.

25 февраля. Работала в общем режиме. В 10.00 на завтраке в столовой служба по работе с клиентами проводила анкетирование (приложение Г). Данные и анализ этих анкет вызывают общий интерес.

28 февраля. Участок – формовка деликатесов.

С 8.00 работала формовщиком. На этом участке подготавливают деликатесную продукцию к приготовлению, т.е. на следующем этапе продукцию отправляют в печь. Коллектив доброжелательный, почти все взрослые женщины. В цехе очень холодно и ледяной пол, я бы порекомендовала «подложки» под ноги из дерева (в дальнейшем выяснилось, что подложки есть пластмассовые, просто работники не всегда ими пользуются). Здесь работают ровно с 8.00 до 20.00. Если заявка небольшая, то рабочих переводят на другой участок.

1 марта. Сегодня взвешивала продукцию на вешалах, подписывала и составляла паспорта на разные деликатесные изделия. Принесли расчетные листы по заработной плате за январь – новые распечатки вызвали много вопросов, недопонимания и обсуждения. И почему-то никто из администрации не объяснил, как расшифровать эти распечатки.

3 марта. Участок – формовка деликатесов, другая смена.

Коллектив хороший – добрые, внимательные женщины, меня зовут Анечка (это приятно). Моя сегодняшняя работа заключалась в том, что я специальным крючком связывала разные деликатесные изделия.

4 марта. Работала в общем режиме.

9 марта. Участок – формовка колбас.

С 13.00 проходила технику безопасности и приступила к работе на участке формовки колбас в должности формовщика колбасных изделий. Суть работы: набивать в кишки фарш и перевязывать. В цехе шумно.

Заметка: старший мастер – женщина, весьма требовательная и эмоциональная. И жаловаться на нее лучше не стоит, себе дороже (по этому мастеру вопрос спорный, я лично ничего подобного не видела и не слышала. Работники на этом участке делятся на тех, кто опасается высказывать замечания, сказать, и кого вообще все не устраивает).

10 марта: другая смена.

С 8.00 – четверг – санитарный день, с утра производится тщательная мойка оборудования и уборка помещений. После мойки мы ждали, когда приготовят фарш, время ожидания заняли вязанием ниток – специальные маленькие клубочки для удобного и быстрого перевязывания изделий. Далее работа в общем режиме.

Стало понятно, почему на участке много проблем: рабочие плохо воспринимают условия труда. Сегодня у меня сложилось впечатление, что я уже долгое время работаю на предприятии, на обеде работники с разных участков и смен разговаривали со мной, интересовались, как я себя чувствую.

11 марта. Утром мы вязали клубочки для перевязывания изделий, т.к. ждали, когда изготовят фарш. Когда фарш был готов, мы приступили к изготовлению колбасных изделий (сосиски, сардельки, колбасы разных видов).

14-15 марта. Участок – вакуумное отделение.

Работа в вакуумном отделении в должности оператора. Готовую продукцию помещали в вакуумную упаковку. Было очень много работы, у каждого свое задание, поэтому разговаривали немного. Я делала мясные чипсы. Иногда рабочие не успевают за день выполнить заявку, что вызывает эмоциональное напряжение.

16-17 марта. Работала в общем режиме.

Четверг – санитарный день. Мыли все помещение и оборудование.

18 марта. Тот же участок, другая смена. Коллектив не очень дружный по сравнению с прошлой сменой, создалось впечатление, что каждый сам по себе.

Рекомендации: названы в отчете.

Необходимого внимания к сотрудникам со стажем не уделяется, нет никакого разделения между теми, кто работает много лет и несколько месяцев. Также есть и те, кто работает семьями, им следует уделять особое внимание, их следует замечать в первую очередь. Формализованная оценка состояния клинического внимания по рассматриваемым цехам дана в следующей таблице 1.

Таблица 1. Формализованная оценка состояния клинического внимания по рассматриваемым цехам.

№	Показатель	Оценка	Вес	
1	Санитарное состояние физических поверхностей			
2	Санитарное состояние воздушной среды			
3	Шум оборудования			
4	Приветливость и раскрепощенность персонала			
5	Частота посещения рабочих мест менеджером			
6	Заметное проявление внимания мастера к рабочим			
7	Эмоциональное состояние рабочих: во время работы во время перерыва			
8	Беспокоящие простои, снимающие з.п.			
9	Оценка качества работы технологом			
10	Отношение рабочих к фирме			
11	Отношение к рабочим: при оформлении на работу в процессе работы			

Работа в лаборатории

14 июня. В лаборатории чисто, стерильно, плюс – вытяжки. График работы: понедельник-пятница, с 8.00 до 17.00, обед с 12.00 до 13.00, плюс суббота по очереди. Каждый день в 10.00 проходит дегустация разной продукции (в специальном помещении, оборудованном для хранения, приготовления и дегустации). Коллектив дружный, женский. Положительное, благоприятное впечатление произвела начальник лаборатории – деловая высококвалифицированная женщина.

15 июня. 8.00– идем за продукцией, которую необходимо проверить, проведя исследования (на неделю, месяц существуют определенные планы-графики проверки разной продукции, например, вода – каждый день, фарш – через день). Также приносят продукцию вне графика, которую по каким-либо причинам необходимо проверить.

10.00 – дегустацияпельменей, вареников, блинов. Варят, смотрят на внешний вид, цвет, проверяют вкус, если кислит или соленый, делают анализ. Всю использованную посуду (колбочки, баночки) моют, стерилизуют, обрабатывают сами.

16 июня. Работа с контролером. В течение дня проходили по цехам, проверяли работу всех цехов по показателям (показатели указаны в приложении А). После контроля вся информация вносится в компьютер, и вся информация по нарушениям доступна для всех (мастера, технологов и т.д.) Было приятно увидеть, что прошлые рекомендации были учтены.

17 июня.Микробиологи.В помещениях чисто и стерильно, единственное – ремонт давно не делали, все старое (шкафы, столы, оборудование).Микробиологи берут анализы (посев), проверяют абсолютно все: лотки, вешала, оборудование, машины для перевозки продукции, даже прилавки в магазинах и руки рабочих – берут мазки и проводят опыты (сеют и смотрят результат).Много времени уходит на мойку, стерилизацию, сушку (печку) необходимого инвентаря (колбочки, ватные палочки и т.д.). Также сами крутят «пробки», ватные палочки вручную.

В 15.00 ходили в цех, брали для анализа мясокостную муку. Я даже не знала, что такая существует в природе, запах этой смеси не описать, он ни на что не похож.

Изучение работы и анализ деятельности менеджеров по персоналу. В организации 3 менеджера по персоналу (девушки приятной внешности), культурно (нормально) ведут беседы. Совсем недавно в работе менеджеров произошли изменения, раньше у каждого было свое направление, а сейчас каждый менеджер отвечает за подразделение(300-500 человек), например, убойный цех, полуфабрикаты, птицефабрику. Некоторые направления остались у одного менеджера (например, размещение информации о вакансиях в различных газетах).

В течение дня ведется работа по приему сотрудников на работу: анализируют соискателя, полностью информируют о вакансии и задачах, которые требуется выполнять, задают необходимые вопросы, для того чтобы проанализировать соискателя (где живете? как будете добираться до работы и обратно? будет ли хватать заработной платы, предлагаемой на этой должности, при различных обстоятельствах?). Перечень тем и вопросов обширен. И это понятно, перед менеджерами стоит явная задача: выбрать (подобрать) такого сотрудника, который будет работать долго и качественно выполнять свои обязанности.

Мониторинг показателей процесса «Управление персоналом» Мясокомбината №5 осуществляется ежегодно. Анализируются различные показатели (например, текучесть персонала, количество принятых практикантов, лояльность персонала и т.д.).

Прием на работу осуществляется в несколько этапов:

- личная беседа (информирование);
- заполнение анкеты;
- анкеты направляются и проверяются отделом безопасности.

После положительного ответа отдела безопасности менеджер сообщает о необходимости сделать санитарную книжку (как, где) – денежные средства, потраченные на изготовление санитарной книжки, возвращаются с первой полученной зарплатой.Соискатель приглашается на собеседование – осматривают рабочее место,

знакомят с руководителем. Если соискателя все устраивает, он направляется на оформление необходимых документов и выходит на работу. В течение дня менеджеры посещают планерки, знакомят соискателей с будущим рабочим местом (следовательно, проводят много времени в цехах), а также готовят ежедневный краткий отчет о проделанной работе (сколько людей принято на работу и т.д.).

Каждый день в 14.00 проходят планерки (решение текущих вопросов). В конце месяца сдают документы по кадровым комиссиям на следующий месяц, а к первому числу каждого месяца отчет по длительности набора за предыдущий месяц. Ежемесячно предоставляется информация по вакансиям для службы занятости. Также составляется ежемесячный список именинников и оформление договоров. Осуществляют программу по введению сотрудника в должность. Также менеджеры решают любые вопросы, связанные с работой: конфликты, противоречия. Они занимаются организацией различных корпоративных конкурсов и мероприятий («Лучший по профессии», 23 февраля, 8 марта, день сельскохозяйственного работника и т.д.), поздравляют сотрудников с праздниками, вручают подарки, проводят кадровые комиссии (подтверждение квалификаций), выполняют различные программы лояльности, проводят аттестацию персонала.

Произвела впечатление акция «приведи друга» – если работник предприятия приводит знакомого и он отработывает испытательный срок, сотруднику выплачивается единовременная премия в размере 2500 руб. И эта акция успешно работает.

У технологов более трех десятков функций, как они выполняются и все ли выполняются ежедневно, не фиксируется. Оперативная оценка деятельности специалистов и учет их замечаний цеховыми и штабными службами отсутствует. Следовательно, внимание к их деятельности остается в суете рабочего дня забытым и нереализованным.

Анализ должностных инструкций показывает, что управленческий аппарат представляет собой систему, где каждая профессиональная группа структурирована внутри и находится во взаимосвязи с другими. Это позволяет усилить систему внимания (СВ) от первого руководителя до рабочего. Существующая СВ работает с перебоями, вызываемыми повсечасно возникающими проблемами технологического и организационных направлений, подталкивающих менеджеров к ослабеванию влияния на человеческий фактор в части его оперативных интересов.

Настройка аппарата на синхронное исполнение всех функций способствует с позиции теории формализации оценок деятельности и, следовательно, ранжированию служб и персонала как по системе выполнения производственных функций, так и по каждой из них. В учебной и научной литературе предлагается достаточное количество

оценочных систем, и специалисты предприятия при нашей консультации могут выбрать необходимую.

Мы предлагаем трехуровневую систему:

- для личного дела, т.е. аттестация с ежегодной переоценкой;
- для технико-экономического контроля в месячном и квартальном периодах;
- для развития систем оперативного внимания, т.е. ежедневную.

Предложения по первому и второму уровням приведены в приложении А. На третьем уровне остановимся, проведя анализ его возможности.

Исследования показали, что оперативное внимание к персоналу должно осуществляться в течение всей рабочей смены. Мастер должен пройти спецобучение и тренинги по следующим элементам внимания:

- а) доброжелательное выражение лица при встрече с подчиненными;
- б) умение использовать улыбку в тех случаях, когда она уместна;
- в) использовать следующие виды улыбок:
 - а) при встрече первый раз в течение рабочего дня;
 - б) при встрече 3-5 раз в смену;
 - с) при объявлении устной благодарности;
 - д) при прощании после окончания смены;
- г) умение выражать предупреждение за упущения особой мимикой лица;
- д) умение ругать подчиненных без собственного раздражения, т.е. без учащения пульса;
- е) обучение семи видам умения голосом выражать свое разногласие с подчиненными или одобрение его действий;
- ж) умение заинтересованно осведомляться о состоянии здоровья, настроения, отношений в семье и т.д.

Перечисленные элементы внимания как могут быть генетически обусловленными, так и приобретенными на основе обучения. Подобное внимание еще называется «голливудским», т.е. оно должно исходить не всегда «от сердца», но и от исполнения эмоциональных стандартов менеджера, управленческой культуры организации.

Управление вниманием на российских предприятиях осуществляется в настоящее время, как уже отмечалось выше, без нормативных средств. Это следствие влияния общественной собственности, при которой предполагалось, что все внимательны друг к другу, т.к. являются членами одной семьи строителей коммунизма, использующих кодекс поведения советского человека. Иное положение существует в условиях частной

собственности, при которой общество строится на основе существенной дифференциации по доходам, общественному положению и отношениям к частным элементам производства.

Самой значимой в производственных ситуациях с эмоциональных позиций является оперативная оценка. В настоящее время ее использует руководство, но без формализации. Особенность памяти менеджера заключается в том, что при количестве подчиненных 25 человек замечания забываются уже на третьи сутки, остаются «исторические воспоминания» лишь по чрезвычайным ситуациям. Затухание памяти можно изобразить следующей кривой:

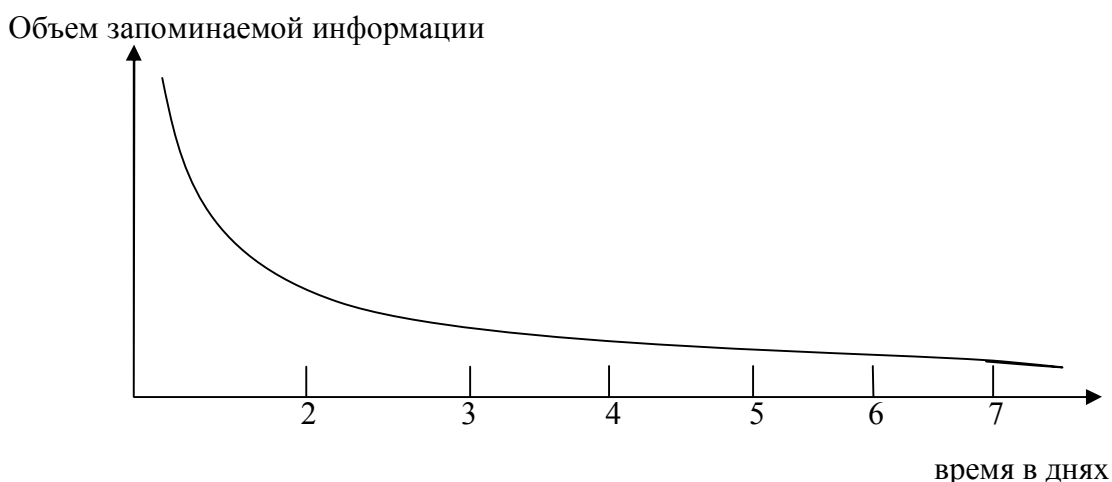


Рисунок 1 – Кривая потери информации о деятельности работника в памяти менеджера

В то же время замечания менеджера сохраняются в памяти работника до конца отчетного периода, т.е. до первой получки. Наблюдаются две противоречивые тенденции. Менеджер через определенное время забывает о вербальном замечании, а подчиненный еще долго о нем помнит.

В целях усиления эмоционального воздействия мы предлагаем ежесменную трехфакторную формализацию оценок менеджера. Достаточно дать в конце смены и занести в специальный журнал (лучше в автоматизированном решении, если на участке имеются компьютеры) оценку: темпа работы; качества выполняемой работы; иных направлений деятельности, внесенных в должностную инструкцию.

Учитывая, что в русском характере назойливость не особенно одобряется, формализованных замечаний по 25 подчиненным будет не более двух-пяти. В первом варианте против фамилий, по которым нет замечаний, остаются пустые клетки, по остальным проставляется оценка в пятибалльном свернутом варианте, т.е. не по каждому

из трех факторов, а в обобщенной форме. Желательно по 1-2 (не более) работникам усилить оценку до 6 баллов и отметить в журнале (таблица 3). Страница журнала – оценка работы персонала участка за месяц.

Таблица 3 – Вариант 1

№	Ф.И.О.	Учетный (табельный) номер	Оценка	_____ замечаний

При втором варианте оценки проставляются по каждому рабочему. Такой вариант практичней, если имеется необходимость в определении средней оценки за месяц для использования в системе материального стимулирования или определения «Лучшего на участке или по профессии».

Таблица 4 – Вариант 2

№	Ф.И.О.	Учетный (табельный) номер	Оценка по календарным дням										Итоговая оценка		
			1	2	3	31			
1	Иванов	101													4,8
2															

Итоговые результаты смены следует отображать на стенде (планшете, лучше фломастером) краткой записью уровня оценки и табельного номера по тем работникам, которые получили замечание, например: 4,0/101; 5,4/105.

С отстающими работниками, отмеченными на результативном планшете, следует проводить воспитательную работу на пятиминутке перед началом следующей смены или после окончания отчетной. В ряде случаев достаточно беседы «один на один» без свидетелей, что исключит «потерю лица» замеченным. Для внедрения системы «внимания» каждому мастеру следует иметь рабочее место с информационными стендами и компьютерами.

Анализ работы службы персонала показал, что в настоящее время в их функции не входит как эмоциональный контроль, включающий отношения мастера (менеджера) с персоналом, так и наблюдения за оформлением оценочных стендов. Для внедрения рассматриваемой системы «внимания» следует осуществить: обучение менеджеров основам теории и практики применения системы внимания; проведение тренингов по эмоциональной части «внимания» и сдачу зачета после ее освоения; включение в

обязанности службы персонала контроля за эмоциональной составляющей процесса и функционирования системы.

Деятельность этой службы не должна заканчиваться приемом на работу, должна включать постоянное наблюдение за тем, как работают менеджеры с подчиненным им персоналом. Допускать к работе с персоналом следует только тех, кто освоил систему тренингов. Окончанием внедрения системы «внимания» следует считать замечаемую повсеместно доброжелательность персонала, хорошо просматриваемую по внешним признакам.

Для организации обучения следует дополнить экономическое социально-психологическим.

Иное отношение к работе с персоналом сегодня является насущной необходимостью, на смену модели «рационального оптимизма» в экономику приходят представления о человеке как носителе особой логики – логики эмоций, пристрастий и впечатлений. Новую модель закономерно называть моделью «аффективного фелициатора»: если рациональный оптимизатор стремится к получению максимальной выгоды разумными путями, то аффективный делициатор – к счастью, используя эмоциональные методы. При этом под словом «счастье» мы понимаем такое психофизическое состояние, которое человек предпочитает всем иным состояниям. Принимая тезис об эмоциях как основных мотиваторах человеческих поступков, счастье можно определить как аттрактор (аттракции – от латинского «привлекать, притягивать»), т.е. понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого в пространстве эмоциональных состояний.

Новыми для современных менеджеров терминами являются: аффект (от латинского – «душевные переживания», у нас – относительно-кратковременное, сильное и бурнопротекающее эмоциональное переживание: ярость, ужас, отчаяние и т.п.), фелициатор (от латинского «фелиция» – счастье, в римской мифологии богиня счастья и успеха), аттрактор. Мы приводим их по той причине, что психология в производстве русской экономики еще не стала теорией, смешанной с практикой, как технология, экономика. Наука о человеке еще в генетических кодах, и новому поколению менеджеров предстоит опустить ее до рабочего места.

Каждое предприятие должно стать аттрактом в пространстве российских регионов.

Глава 2. Оценка результативности труда персонала на основе системы наблюдений

В производственных ситуациях при отсутствии формализованных оценок применяется метод наблюдения. Метод наблюдения является одним из древнейших. В научном исследовании этот метод приобретает особые характеристики и ценится тем, что объект наблюдения предстает перед исследователем целостно. Недостатком метода наблюдения является субъективность полученной информации, которая ослабляется качеством эксперта.

Рассмотрим использование этого метода в производственных системах Сибирской Аграрной Группы (САГ) – ведущем агропромышленном объединении Сибирского Федерального округа, занимающем прочное место в числе ведущих агропромышленных объединений России. Компания представляет собой вертикально-интегрированный агропромышленный холдинг с полным производственно-сбытовым циклом, где все процессы идут по замкнутой цепи – от производства комбикормов до производства мясной продукции и ее реализации. Вертикальная интеграция позволяет предприятию эффективно и прибыльно развивать агропромышленное производство и по минимуму зависеть от рыночной конъюнктуры. Основными направлениями деятельности являются свиноводство, птицеводство, растениеводство, переработка и реализация мяса.

Агропромышленный бизнес – такой же бизнес, как и любой другой, но имеет свои законы и особенности. В последнее время эта сфера привлекает все больше внимания со стороны инвесторов, в том числе и из других отраслей российской экономики. Так, по оценкам экспертов, сегодня идет активное развитие сельского хозяйства. Но наряду с этим процессом до сих пор в России рассматриваемый бизнес остается недостаточно развитым.

Потребительский рынок за последние несколько лет изменился и стал более просвещенным в вопросах качества продукции, а соответственно, повысились его требования и ожидания. Возможность путешествий, знакомство с продукцией разных стран и народов расширили горизонты познаний, и потребители стали сравнивать и выбирать. В любом случае, осведомленность покупателя и во многом его профессиональный подход к оценке качества выпускаемой продукции помогают в развитии бизнеса. САГ – это «клиентоориентированная компания». Это не означает, что клиент для компании все, это означает, что компания умеет налаживать обратную связь с ним. Поэтому рассматривает пожелания своих потребителей (клиентов) как стимул для своего развития.

Сейчас все чаще люди покупают положительные вкусовые ощущения, но так было всегда, и в этом смысле ничего не изменилось. Правильнее говорить о таком факте,

как эмоциональные покупки. Допустим, можно промаркировать товар в магазине, дополнить его красивой этикеткой, каким-то отличием, чтобы свершилось то, что получило название «эмоциональная покупка». Внимание к эмоциональной стороне во многом и стало ответом на вызов растущей конкуренции. Так рождается история, компания продает и продвигает не просто продукт, а нечто большее – продукт-удовольствие.

В таких сложных ситуациях важное значение имеет оценка и мотивация персонала.

Оценка деятельности персонала является основой научной организации процесса внимания к нему. Уильям Джеймс более 100 лет назад отмечал, что глубочайшим свойством человеческой природы является страстное стремление людей быть оцененными по достоинству.

В общем виде оценка результативности труда работника должна включать в себя следующие мероприятия:

- четкая формулировка требований, стандартов, предъявляемых к конкретной должности;
- формирование системы критериев, оценки уровня компетенции работника, ориентированной на выполнение должностных требований;
- комплексная (количественная и качественная) оценка труда работника;
- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности (определение меры близости между должностными требованиями и уровнем компетенции исполнителя);
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд (материальное или нематериальное вознаграждение);
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках данной фирмы;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Методы оценки труда персонала. В большинстве фирм в оценке участвуют руководители всех рангов, а также работники отдела персонала. Руководители и работники отдела персонала должны освоить современные методики оценки работников.

В практике работы зарубежных фирм наибольшее распространение получили такие методы оценки, как графическая шкала оценки; метод альтернативного

ранжирования; метод попарного сравнения; метод принудительного распределения; метод критических случаев; рейтинговые шкалы, привязанные к качеству работника; метод управления по целям.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки (таблица 5).

Таблица 5 - Уровни оценки труда

№ п/п	Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1	Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день, один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям. Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
2	Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда. Интервью. Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3	Оценка потенциала	Разовая, перманентная	Тестирование. Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

Основные подходы к оценке труда:

1. Оценка результата (например, полученной прибыли).

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема – отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода – ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей), однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Разработка метода оценки труда. Методы индивидуальной оценки. Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Модификация оценочной анкеты – сравнительная анкета. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдающие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от «отлично» до «плохо», в результате чего появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также анкету заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого, по шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом

оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних. Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними ит.д.

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

- 10% – неудовлетворительно;
- 20% – удовлетворительно;
- 40% – вполне удовлетворительно;
- 20% – хорошо;
- 10% – отлично;
- всего – 100%.

Единственное, что требуется от эксперта, – выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Сообщение результатов оценки. Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником – не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа – не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;
- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;
- оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;
- самооценка работника.

Варианты оценки работника (таблица 6).

Таблица 6 – Анкета по критериям.

Фактор	Критерий
Качество работы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя. 2. Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя. 3. Качество работы соответствует предъявляемым требованиям. 4. Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу. 5. Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.
Объем работ (количество)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут. 2. Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано. 3. Работает стабильно. Выполняет плановые показатели. 4. Работает медленно. Необходимо подгонять. 5. Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.
Присутствие на работе (дисциплина)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя. 2. Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда заранее ставит в известность об отсутствии руководителя и коллег. 3. Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее. 4. ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить. 5. Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.
Лояльность к организации (отделу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией. 2. Позитивно воспринимает организацию и себя в

	<p>организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании.</p> <p>3. Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.</p> <p>4. Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.</p> <p>5. Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами.</p>
--	---

20-16 баллов – в этой категории сотрудники, которые имеют достаточный опыт и стаж работы на предприятии. Работник ценит свою работу и знает компанию изнутри. Такие работники составляют костяк коллектива, и часто выполняют функцию неформального лидера (помогают советом, делают корректные замечания). К таким работникам необходимо прислушиваться и поощрять.

15-11 баллов – в этой категории среднестатистические работники, составляющие общую массу предприятия - на них нужно делать упор. Таких работников необходимо стимулировать для повышения производительности труда, путем усиления внимания.

10 и ниже – этот показатель говорит о том, что у работника существуют проблемы личного характера или в коллективе. Стоит присмотреться к сотруднику, провести с ним личную беседу и выявить, в чем причина неудовлетворительной работы. Если по итогам повторной оценки работник не набрал большее количество баллов, стоит задуматься, нужен ли он предприятию.

Рекомендации по проведению оценки труда.

Объектами оценки являются: рабочие мясокомбината.

Оценивающие: мастер или менеджер по персоналу.

Частота проведения мероприятий по оценке: раз в месяц (оценка осуществляется в течение месяца).

Результаты оценки. По итогам оценки выводится средний бал оцениваемого и в зависимости от среднего бала принимаются решения по дальнейшим действиям.

Таблица 7 – Графическая шкала оценивания с местом для комментариев.

<p>АТТЕСТАЦИЯ ФИО работающего _____ Должность _____ Отдел _____ Причина аттестации: 1. Годовая 2. Заслуги 3. Неудовлетворительное исполнение обязанностей 4. Конец испытательного срока 5. Продвижение 6. Другое _____ Дата вступления в должность ___/___/___ Дата последней аттестации ___/___/___ Дата текущей аттестации ___/___/___</p> <p>Инструкция: тщательно оцените исполнение обязанностей работающим в отношении текущих требований работы. Проставьте рейтинг, указав оценки исполнения обязанностей. Обозначьте НД, если нет данных. Определите рейтинг внутри каждой шкалы и укажите в соответствующем квадратике. Значения будут суммироваться и усредняться для определения общего балла.</p> <p>ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЙТИНГА</p> <p>О – отлично – отличное исполнение обязанностей во всех областях, намного лучше других. ОХ – очень хорошо – результаты четко превосходят многие требования, относящиеся к должности. Исполнение обязанностей на высшем уровне и постоянно. Х – хорошо – достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей. НУ – необходимо улучшение – неполное исполнение обязанностей в некоторых областях. Необходимо улучшение. Н – неудовлетворительное – в целом результаты неудовлетворительные, и необходимо срочное улучшение. Невозможно никакое повышение по заслугам. НД – не аттестован – нет данных. Отвечает нормам исполнения обязанностей.</p>				
Общие критерии оценки	Рейтин г	Шкала		Комментарии
Качество – аккуратность, тщательность и приемлемость выполненной работы.	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60		
Производительность – количество и эффективность работы, выполненной в некоторый период времени.	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60		

Знание работы –практические навыки и знания, информация, используемая при работе.	О	100-90		
	ОХ	90-80		
	Х	80-70		
	НУ	70-60		
	Н	менее 60		

Продолжение таблицы 7

Надежность – насколько можно положиться на этого работающего по завершении задачи.	О	100-90		
	ОХ	90-80		
	Х	80-70		
	НУ	70-60		
	Н	менее 60		
Пригодность – степень пунктуальности, соблюдения предписанной работы, перерывов на обед и перекуров и общая посещаемость.	О	100-90		
	ОХ	90-80		
	Х	80-70		
	НУ	70-60		
	Н	менее 60		
Независимость – часть работы, выполненная с небольшим контролем или без него.	О	100-90		
	ОХ	90-80		
	Х	80-70		
	НУ	70-60		
	Н	менее 60		

Таблица 8. Пример аттестационной формы.

Часть I. Общие данные		Ключи к рейтинговой шкале	
ФИО _____		1. Не отвечает требованиям работы	
Должность _____		2. В целом отвечает требованиям работы	
Период аттестации с _____ по _____		3. Полностью отвечает требованиям	
Тестирующий _____		4. Отвечает требованиям работы с отличием	
Должность тестирующего _____		5. Превышает требования к работе	
Отдел _____			
Часть II. Шкалы рейтингов для спектра задач (она зависит от ДИ функций и обязанностей рабочих)			
Должность:			
Обязанности и ответственность			
А.	Рейтинг	1	2 3 4 5
	Комментарии		
Б.	Рейтинг	1	2 3 4 5
	Комментарии		
В.	Рейтинг	1	2 3 4 5
	Комментарии		
Г.	Рейтинг	1	2 3 4 5
	Комментарии		
Д.	Рейтинг	1	2 3 4 5
	Комментарии		

Часть III. Аттестационная форма
Является ли служащий на работу вовремя, остается ли на рабочем месте в соответствии с требованиями к работе? <input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет Если нет, пожалуйста, объясните.

Продолжение таблицы 8

Следует ли служащий инструкциям и соблюдает ли правила работы? <input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет Если нет, пожалуйста, объясните.
Действует ли работник самостоятельно или сотрудничает с коллегами? <input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет Если нет, пожалуйста, объясните.
Опишите все необходимые действия, которые могут улучшить исполнение обязанностей работающим.
Резюмируйте общее исполнение обязанностей служащим, достигнутое при обсуждении.

Часть IV. Подписи	
Этот отчет основан на моем изучении и знании сотрудника и его работы.	Моя подпись означает, что я просмотрел эту оценку. Это не означает, что я согласен с результатами.
Тестирующий _____ Дата _____	
Рецензент _____ Дата _____	Работник _____ Дата _____

В этой форме (третья аттестационная форма) представлены пять главных обязанностей работника с указанием продолжительности каждой в процентах. В правой части формы предусмотрено место для комментариев и общей оценки исполнения обязанностей.

Альтернативная шкала ранжирования

Метод альтернативного ранжирования предусматривает ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по выбранным критериям. Лучших и худших работников легче определить в любом коллективе. Поэтому сначала по форме, представленной в следующей таблице, необходимо записать наилучшего и наихудшего сотрудника по выбранным критериям. Затем процедуру повторить до тех пор, пока все сотрудники не будут проранжированы таким образом.

Таблица 9 – Шкала альтернативного ранжирования

ШКАЛА АЛЬТЕРНАТИВНОГО РАНЖИРОВАНИЯ	
Характеристика	
Для измеряемой характеристики выпишите всех подчиненных, которых Вы хотите проранжировать. Укажите ФИО работающего с наилучшим рейтингом в строке с №1, а с наихудшим рейтингом – в строке №20. Затем включите следующего наилучшего работника в строке с №2 и наихудшего в строке с №19 и т. д. Продолжайте, пока не будут заполнены все строки.	
Работающий с наилучшим рейтингом	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
Работающий с наихудшим рейтингом	

Ранжирование работающих по методу попарного сравнения. Метод попарного сравнения наиболее эффективен при аттестации. По избранным параметрам оценки компетенции, сотрудник сравнивается с другим, работающим в паре. Здесь представлен пример оценки методом попарного сравнения пяти сотрудников подразделения. При сравнении «+» ставится лучшему сотруднику из сравниваемой пары. На примере видно, что у Марии высший рейтинг за качество работы, а у Романа высший рейтинг за творчество.

Таблица 10 – Ранжирование работающих по методу попарного сравнения

ХАРАКТЕРИСТИКА «КАЧЕСТВО РАБОТЫ»						ХАРАКТЕРИСТИКА «ТВОРЧЕСТВО»					
Ранжируемый работающий						Ранжируемый работающий					
ВСрав- не-нии с	А Ро- ман	В Ма- рия	С Игор ь	Д Анна	Е Иван	ВСра- в- нении с	АРо- ман	В Ма- рия	С Игор ь	Д Анна	Е Иван
А Роман		+	+	-	-	А Рома н		-	-	-	-
В Мария	-		-	-	-	В Мари я	+		-	+	+

С Игорь	-	+		+	-	С Игорь	+	+		-	+
Д Анна	+	+	-		+	Д Анна	+	-	+		-
Е Иван	+	+	+	-		Е Иван	+	-	-	+	
Наивысший рейтинг здесь у Марии						Наивысший рейтинг здесь у Романа					

Инструменты нематериального стимулирования:

1) Анкетирование. Цели могут быть различные: анализ сильных и слабых сторон компании, выявление скрытых проблем на производстве, которые не озвучиваются руководству, проведение итогового среза мотивации персонала, получение дополнительной информации о работе подразделений, но при анкетировании становятся явными и принимаются меры по устранению выявленных проблем. А самое главное, работник будет понимать, что его мнение важно для предприятия.

2) Собrania (планерки). В зависимости от специфики коллектива это могут быть ежеквартальные собрания в актовом зале (или специальных местах) с докладами о проделанной работе или еженедельные пятиминутки в подразделениях, на которых руководитель ставит задачу, распределяет работу и подводит итог предыдущей недели. Так же на планерках возможно обсуждение проблем возникших в процессе работы. На собраниях и планерках может происходить присвоение (вручение) статуса «почетный сотрудник». Планерки являются инструментом для взаимосвязи между руководителем и подчиненными, что в свою очередь является инструментом для усиления внимания.

3) Доски почета. Не нужно считать эту старую традицию пережитком прошлого. Компания, которая гордится своими сотрудниками, достойна того, чтобы ею гордились сотрудники. А для многих, особенно немолодых коллективов, доски почета остались очень сильными мотиваторами.

4) Присвоение звания «Почетный сотрудник» (фирменный значок, грамота, благодарность). По итогам месяца, квартала, года или более продолжительного периода сотрудникам вручается благодарность (грамота), фирменный значок и т.д. Стоит учесть, что сотрудники могут работать в компании разное количество времени, поэтому существует форма ранжирования, например, сотруднику, проработавшему год, вручается простой значок компании, это своего рода обряд принятия сотрудника в большую семью. Человеку, который проработал 3 года, вручается серебряный значок, это символизирует о повышенном доверии к данному сотруднику. А те, кто проработал 5 лет, получают золотой значок, это высшая степень признания, которая символизирует о том, что компания ценит данного сотрудника.

5) Продвижение по службе. В крупных, постоянно развивающихся компаниях карьерный рост обуславливается не большой текучестью кадров, а стремительным расширением сети филиалов и дочерних структур. Осознавая тот факт, что результаты труда не останутся незамеченными, у сотрудника есть стимул работать старательно, выполнять свои обязанности качественно и оперативно и проявлять максимальную активность. Есть личная заинтересованность каждого из подчиненных в успешной работе и процветании компании, т.е. налицо сильная мотивация деятельности, а поэтому и не будет возникать желания выполнить свою работу «тяп-ляп» и быстрее уйти домой. Однако не стоит забывать и о возможности возникновения конкурентной среды внутри коллектива, что может повлечь за собой ряд негативных последствий. По этой причине возможность карьерного роста должна рассматриваться для каждого сотрудника без исключений. А требования и параметры, определяющие темпы продвижения по служебной лестнице, должны быть реально определены в условиях специфики работы компании. Оценивать должностное положение подчиненного необходимо объективно, взвешивая все заслуги, прорехи, опыт работы, качество и оперативность выполнения заданий, умение преподнести себя и свою компанию, а также ряд личностных качеств, которые определяют надежность и порядочность сотрудника [4].

6) Ценные подарки. Время от времени необходимо поощрять усердного работника. Соответствующие подарки нередко бывают приурочены к знаменательным и праздничным датам. Подарки должны быть с символикой компании, например: плед, кружка, футболка, кепки, ручки и т.д.

7) Статьи о сотрудниках в корпоративных СМИ. Сотрудники, которые чем-то особенным отличились или как-то проявили себя, заслуживают особого внимания. Статьи или сюжеты (корпоративное телевидение) будут являться наиболее эффективным методом оказания внимания. Это поднимет авторитет сотрудника в коллективе и будет являться для него стимулом проявлять себя в дальнейшей работе.

8) Фотографии на плакатах, баннерах и т. д. Один из методов усиления внимания. Это может быть отдельно взятый сотрудник или коллектив (бригада, цех и т.д.), чьи фотографии за особые заслуги (например, самый высокий показатель производительности) помещаются на баннеры, плакаты и т. д. в рамках PR-акции или рекламной компании.

9) Объявление благодарности. Оказывает наиболее сильное стимулирующее влияние на мотивацию творческого самосовершенствования. Объявление особо эффективно на массовых собраниях.

10) Обучение. Обучение сотрудников является не только методом повышения эффективности работы компании и улучшения ее финансовых показателей, но и мощным мотиватором для каждого сотрудника. Разумеется, каждому человеку, особенно амбициозному и имеющему большие планы относительно построения карьеры, немаловажна возможность развития личностных качеств и получения специальных знаний, которые открывают широкие перспективы на профессиональном поприще. Обучение сотрудников необходимо проводить регулярно, повышая уровень их знаний и навыков в зависимости от их достижений и потребностей компании. Не стоит заниматься бесцельным просвещением всех подряд, не имея на то конкретных целей. Ранжирование обучающих программ должно происходить согласно должностным обязанностям сотрудников и уже имеющемуся у них опыту. Форма обучения может быть разнообразной: курсы повышения квалификации, курсы иностранных языков, семинары, тренинги и др.

11) Социальное обеспечение. Каждому хочется, чтобы к нему относились как к Человеку. Наличие в компании социального обеспечения говорит не только о положительной стороне финансового состояния компании, а и, прежде всего, иллюстрирует отношение руководства компании к своим сотрудникам. Разумеется, что для компании социальный пакет требует каких-то дополнительных материальных затрат. Однако наличие хотя бы минимальных социальных льгот для сотрудников вызывает у них огромное доверие к компании и дает уверенность в будущем, а соответственно, мотивирует к добросовестному труду. Само собой разумеется, не каждая компания обеспечивает своих сотрудников социальными льготами, однако если у вас есть желание привлекать и удерживать в своем штате высококвалифицированных специалистов, не стоит экономить на мелочах. В социальное обеспечение можно включить как широко принятые льготы (медицинская страховка, поездки в корпоративные санатории и базы отдыха и др.), так и устанавливать их индивидуально для сотрудников своей компании в качестве поощрения за проделанную работу (посещение развлекательных и спортивных комплексов, оздоровительные программы и др.). В любом случае, что бы ни включала в себя социальная программа компании, как правило, одно только ее наличие оказывает большое психологическое влияние на будущих и настоящих сотрудников.

12) Делегирование полномочий. Одним из видов делегирования полномочий может быть возможность участия в принятии решений о непроизводственной жизни в компании. Всякого рода опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании (распорядок дня, организация работы буфета, выбор места и характера корпоративных мероприятий и

т.п.), работают на потребности в контроле, принадлежности к группе, повышает самооценку, позволяет реализовать некоторые свои ценности. На предприятии существует пропускная система через именные карточки. Мы предлагаем все результаты оценки, замечания, информацию о поощрениях заносить в одну базу. На предприятии установить электронный коммуникатор, через который рабочие посредством карточки могли бы знать всю информацию о себе, а именно – оценки, которые им поставили, и, соответственно, характеристики этих оценок[4].

Литература:

1. К.Д.Ушинский/Избранные педагогические сочинения в двух томах/Под редакцией А.И.Пискунова, Г.С.Костюка, Д.О.Лордкипанидзе, М.Ф.Шабоевой. – М. «Педагогика», 1974 (VI, 291)
2. .М.И.Станкин / Порхающее и липкое (о внимании с пониманием) // Управление персоналом.-1998.-№1.
3. Константин Лидий [Электронный ресурс]/ Статья «Мотивирующий лидер и экономика эмоций».- URL: <http://www.inexti.com/persona.php#lidin> (дата обращения 12.11.2012).
4. [Электронный ресурс] / Статья «Методы мотивации сотрудников, мотивация персонала, труда». – URL: <http://www.vibiraem.com> (дата обращения 12.09.2012).