

что даже в отрасли информационных технологий половина опрошиваемых компаний имеют проблемы в области управления талантами. Среди организаций более популярно использование отдельных элементов управления талантами (рекрутинг талантов, обучение и развитие, управление карьерой и т. д.) в противоположность введения полноценной системы. Используя отдельные элементы управления талантами, организации сами ограничивают свои возможности.

Библиографические ссылки

1. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Развитие таланта и модернизация образования. – Тверь : СФК офис, 2012.

2. Управление талантами [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami> (дата обращения: 06.02.2014).

3. Управление талантами в российских IT-компаниях. – URL: <http://www.hrm.ru/upravlenie-talantami-v-rossijskikh-it-kompanijakh>

4. Филонович С. Р. Траектория таланта – 2010. – URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/58/2156/>

5. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 5-е изд. – М. : Политиздат, 1987.

6. Шахбазов Андрей. Управление талантами. – URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/>

7. Шахбазов Андрей. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. – 2006. – URL: <http://www.uho.ru/articles/?cat=132&pub=1112>

E. V. Loginova, PhD in Economics, Plekhanov Russian University of Economics

Foreign Experience of Talent Management

The article subscribes fundamental scientific approaches to working with the talented personnel as an activity on personnel management. The example of foreign companies activity reveals their experience of talented personnel management.

Keywords: talent, talent building, foreign experience of working with talents.

Получено 21.10.2014

УДК 331.1(045)

Н. Ф. Ревенко, доктор экономических наук, профессор, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

Е. В. Дерябина, кандидат экономических наук, доцент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

КВАЛИМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА

Приведена методика комплексной оценки индивидуальных результатов полезного труда работника предприятия отрасли ЖЭХ в коллективных результатах.

Ключевые слова: индивидуальный результат, полезный труд, оценка.

Оценка индивидуального трудового вклада основана прежде всего на выявлении полезного труда. Термин «полезный труд» использован нами для определения, насколько качественно и своевременно выполнена работа, имеются ли претензии со стороны внешних потребителей или смежных участников трудового процесса (внутренних потребителей). Введение такого термина позволяет выявить непроизводительные затраты рабочего времени.

Использование квалиметрических факторно-критериальных моделей и квалиметрических модулей позволяет определить не только результативность, но и непроизводительные потери рабочего времени работниками [1]. В жилищно-эксплуатационном хозяйстве (ЖЭХ) при проведении работ по текущему и капитальному ремонту жилищного фонда достаточно часто создаются ситуации простоев по

различным причинам, нарушение сроков выполнения работ из-за некачественной их подготовки, что приводит к дополнительным затратам на исправление ошибок и брака. Мы полагаем, что применение указанных модулей создаст возможность не только выявления бесполезно затраченного рабочего времени, но и возможность выражения его коэффициентными показателями.

Оценка результатов труда работников предприятий отрасли ЖЭХ всех категорий посредством оценки количества или объема выполненных работ или заданий по эксплуатации, содержанию и ремонту жилого фонда, своевременности и качеству их выполнения прямо увязывает деятельность работников с конечными целями предприятий в части количества поставки к определенному сроку заказанных потребителем жилищно-эксплуатационных услуг, соответствующих необходимому стандарту качества.

Иначе все обозначенные параметры конечной продукции – жилищно-эксплуатационных услуг – прямо и непосредственно обуславливаются соответствующими параметрами труда всех участников процесса их создания, поскольку «каков труд, такова и продукция».

Для оценки результатов труда работников предприятий ЖЭХ первоочередной задачей является необходимость учета выполняемых работ по производству каждого вида жилищно-эксплуатационных услуг и сроков их исполнения, тесная взаимосвязь которых определяется количеством затраченного труда.

Для целей исследования нами приняты следующие термины в оценке результатов труда:

1) коллективный результат представляет оценку результатов и эффективности группы и предприятия в целом;

2) индивидуальный (личный) результат работника.

Поскольку в индивидуальном трудовом результате работника присутствует личный трудовой вклад, не отделимый от коллективных результатов, как проявление личных трудовых качеств работника (профессионально-квалификационный уровень и деловые качества) [2], то для более полного понимания взаимосвязи вышеприведенных понятий необходимы пояснения требований к выполненной работе, срокам исполнения и затраченному труду, когда работа считается законченной (выполненной). Это также необходимо для приведения количества вложенного труда работником жилищно-эксплуатационных предприятий и/или управляющих компаний за определенный период времени к полезности затрат рабочего времени через выявление своевременности выполнения каждого вида задания в необходимом объеме, выраженном в содержании работы [3]. Результаты труда оцениваются с применением критериев оценки, приведенных в табл. 1.

Таблица 1. Определение коэффициентов весомости методом экспертных оценок [4]

Содержание метода	Расчетная формула
Метод предпочтения (эксперт должен пронумеровать все показатели в порядке их предпочтения, начиная с единицы)	$M_j = \frac{\sum_{j=1}^n W_j}{\sum_{j=1}^n \sum_{j=1}^n W_j},$ <p>где n – количество экспертов; W_j – место, на которое поставлена значимость каждого свойства у каждого эксперта; M_j – весомость свойства j-го объекта</p>
Метод рангов (эксперт должен оценить важность показателя по шкале значимости от 0 до 10)	$M_j = \frac{\sum_{j=1}^n W_j}{\sum_{j=1}^n \sum_{j=1}^n W_j}; M_{ij} = \frac{f_{ij}}{J},$ <p>где f_{ij} – частота превалирования у i-го эксперта j-го свойства над весомостями остальных свойств; J – общее число суждений</p>
Метод парного сопоставления (эксперт сравнивает пары показателей и определяет преимущество одного из них)	$M_j = \frac{\sum_{j=1}^n W_j}{\sum_{j=1}^n \sum_{j=1}^n W_j}; M_{ij} = \frac{p_{ij}}{\sum_{j=1}^n p_{ij}},$ <p>где p_{ij} – ранг весомости у i-го эксперта j-го свойства; $j = \frac{n(n-1)}{2}$</p>
Метод последовательных сопоставлений (эксперты располагают показатели в порядке предпочтения; наиболее важная весомость равна 1, все остальные в порядке убывания 0–1, осуществляется сравнение $M_j > \sum_{j=2}^n M_k$)	Обработка результатов осуществляется по формулам метода рангов

Условия для оценки результатов трудового вклада работников предприятий ЖЭХ в коллективные результаты, учитывающие своевременность выполнения работ. Работа по предоставлению жилищно-эксплуатационной услуги считается выполненной (полностью законченной) только в случае: а) полного соответствия содержания выполненной работы заданию; б) своевременного выполнения работ в запла-

нированные (указанные) сроки. В этом случае нормативный показатель результатов полезного труда характеризует количественно оцениваемую своевременно и качественно выполненную работу P_{PT}^H (эталонный результат) по трудовому наряду за рабочий день (отсутствие потерь рабочего времени и претензий со стороны потребителей), исходный показатель рабочего времени согласно таблице учета (табл. 2).

Таблица 2. Расчет отклонений от нормативного показателя результатов полезного труда из-за несвоевременности выполнения работ

Показатели	Расчет элементов оценки результатов труда
Нормативный показатель результатов полезного труда, R_{PT}^H	$R_{PT}^H = \Phi P B^{H(пл)} \cdot K_{PT}^{кол} \cdot K_{PT}^{кач}; K_{PT}^{кол} = 1, 0; K_{PT}^{кач} = 1, 0,$ <p>где $\Phi P B^{H(пл)}$ – плановый (нормативный) фонд рабочего времени (при отсутствии потерь рабочего времени и претензий); $K_{PT}^{кол}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ; $K_{PT}^{кач}$ – коэффициент корректировки качества работы</p>
Коэффициент корректировки, учитывающий своевременность выполнения работ, $K_{PT}^{кол}$	$K_{PT}^{кол} = 1 - \frac{t_{раб}^{зап}}{\Phi P B^{таб}},$ <p>где 1 – нормативное значение показателя своевременности выполнения работ; $t_{раб}^{зап}$ – время запаздывания выполнения работ от заранее установленного срока; $\Phi P B^{таб}$ – затраченное по табелю учета за месяц фактическое время</p>

В случае предоставления неполного объема определенной работы в установленный срок работа не может считаться своевременно выполненной (законченной), а услуга – оказанной, так как представленное к отчетности содержание работы не соответствует заданию. Ввиду того, что некоторые виды работ по эксплуатации, содержанию или ремонту жилищного фонда могут носить промежуточный характер в технологической цепочке, то только в момент полного завершения и соответствия содержанию задания работа может быть принята потребителем как законченная, а услуга считаться оказанной. В случае отклонений работа признается незавершенной. В подобных ситуациях на завершение работы требуется дополнительное время, что приводит к нарушению установленных сроков предоставления жилищно-эксплуатационных услуг. Поскольку производственный процесс создания услуги в отрасли ЖЭХ выстраивается на основе технологически взаимосвязанного сотрудничества работников коллектива, каждый из которых выполняет предписанную ему работу, получая ее от других и передавая ее следующему работнику, так называемому звену в технологической цепочке, то любая задержка в работе приведет к разрыву в этой цепочки, то есть нарушениям, которые будут оказывать негативное влияние на конечный результат. Если своевременно резервный механизм не сработает, нарушение сроков одним работником отрицательно скажется на результатах деятельности всех работников, находящихся в технологической цепочке, ввиду пустых трат времени при ожидании выполнения необходимого промежуточного этапа работы или другого продукта труда. Поэтому каждый работник должен в предыдущих и последующих звеньях видеть своих потребителей и контролеров, что позволит обеспечить повышение степени ответственности каждого работника за результативность труда.

Следовательно, при определении фактически затраченного количества труда необходимо учесть, во-первых, затраты времени относительно срока выполнения каждой отдельно взятой и конкретно выполненной работы; во-вторых – бесполезный труд.

Потери времени в общей продолжительности рабочего времени в этом случае можно выразить через отношение времени запаздывания выполнения работ от заранее установленного срока ($t_{раб}^{зап}$) и фонда рабочего времени, затраченного сотрудником согласно табелю учета за месяц ($\Phi P B^{таб}$). Коэффициент корректировки, учитывающий отклонения от нормативного показателя в силу смещения сроков выполнения работ от запланированных, позволяет выявить причины запаздывания. Расчет коэффициента корректировки, характеризующего количество вложенного работником труда в комплекс выполненных в отчетном периоде работ с учетом потерь рабочего времени (запаздывания выполнения работ), можно произвести с применением квалиметрического модуля, представленного в табл. 2.

Как правило, если работа сдается с обусловленными нарушениями, то этот показатель не отвечает условию $R_{PT}^{кол} = \Phi P B^{таб}$ и имеет отклонение в сторону уменьшения. Следовательно, значение показателя результативности труда $R_{PT}^{кол}$ должно являться основанием для начисления и выплаты заработной платы работнику жилищно-эксплуатационного предприятия и/или управляющей компании – за выполненную работу, а не за пребывание на работе.

В деятельности жилищно-эксплуатационных предприятий и управляющих компаний нередки случаи своевременного выполнения работы в полном объеме, часто сопровождающиеся низким качеством, что требует затрат рабочего времени на систематические исправления брака до уровня соответствия требованиям к качеству предоставляемых потребителям жилищно-эксплуатационных услуг – на это затрачиваются временные и физические ресурсы не только самого нарушителя качества, но и других привлекаемых к этому процессу работников (мастера участка, начальника подразделения, диспетчера и др.). В этом случае потери времени на исправление дефектов составляют суммарное рабочее время всех участников, которые, затрачивая время на исправление «чужих грехов», не выполняют своей запланированной работы. Эти ситуации сопровождаются, как

и в случаях количественных непроизводительных потерь, эффектом отрицательного резонанса на результаты деятельности коллектива. Поскольку эти непроизводительные затраты времени поддаются измерению, то **относительный показатель, характеризующий меру некачественного (бесполезного) труда в общей продолжительности рабочего времени** в этом случае можно выразить через потери рабочего времени $t_{\text{тр}}^{\text{пот}}$ на исправление брака не только виновника некачественно выполненной работы, но и на непроизводительные затраты времени других членов коллектива жилищно-эксплуатационного предприятия и/или управляющей компании, занятых в этом процессе (которые будут определяться суммарно по количеству участников $(\sum t_{\text{тр}}^{\text{кол.пот}})$ с учетом рабочего времени, затраченного работником согласно табелю учета за месяц $(\text{ФРВ}^{\text{таб}})$, или суммарным табельным рабочим временем привлеченных к исправлению брака работников $(\sum \text{ФРВ}^{\text{таб}})$. **Доля полезного результата труда** ($K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}$ или $K_{\text{кол.РТ}}^{\text{кач}}$) будет определяться разницей между нормативным показателем качественной полезности труда, принятым за единицу ($K_{\text{РТ}}^{\text{кач.н}}=1$), и долей потерь рабочего времени на исправление брака самостоятельно работником либо с привлечением других членов коллектива. Все эти показатели можно определить, применив квалиметрические модули:

$$K_{\text{РТ}}^{\text{кач}} = 1 - \frac{t_{\text{тр}}^{\text{пот}}}{\text{ФРВ}^{\text{таб}}}; \quad (1)$$

$$K_{\text{кол.РТ}}^{\text{кач}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{тр}}^{\text{кол.пот}}}{\sum \text{ФРВ}^{\text{таб}}}. \quad (2)$$

Принимая во внимание качество и объемы выполненных работ с учетом заявленных сроков исполнения, **оценку результатов труда работника** жилищно-эксплуатационного предприятия и управляющей компании **описывает абсолютный интегральный показатель:**

$$P_{\text{РТ}}^{\text{оц}} = \text{ФРВ}^{\text{таб}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кол}} \cdot K_{\text{РТ}}^{\text{кач}}. \quad (3)$$

Интерпретация количественной и качественной результативности труда в представленной интегральной форме обусловлена, во-первых, их единством как результатов труда отдельного работника в коллективной работе; во-вторых, одновременным влиянием этих показателей на совокупное количество затраченного труда, выраженное затратами рабочего времени. Таким образом, единство сопоставляемой основы создает возможность учитывать качество и объемы выполненных индивидуально работ.

Условия для оценки результатов трудового вклада работников предприятий ЖЭХ в коллективные результаты, учитывающие качество выполненной работы. Как потребители услуг, мы полагаем, что

качество выполненной работы должно оцениваться с точки зрения потребительских свойств. Но на жилищно-эксплуатационные услуги в настоящее время не существует определенных международных или российских стандартов качества, и в этом случае уместнее всего будут определенные требования к заданию со стороны потребителя услуги, которые необходимо выполнять, однако эти требования должны быть заранее известны исполнителю. Требования должны отражать возможные отклонения от нужного качества для возможности установления времени на исправление брака в работе, если таковое возможно. В ситуации неудовлетворенности потребителя исполненной работой брак в работе подлежит обязательному исправлению, что требует опять же дополнительного времени. Следовательно, время, затраченное на выполнение некачественной работы, можно считать безрезультатным или бесполезно потраченным.

Первая компонента комплексной оценки трудового вклада работника – **оценка индивидуальных результатов полезного труда работника в коллективных результатах труда** – в формализованном виде представлена в табл. 3.

Итоговый показатель оценки индивидуальных результатов полезного труда работника ($K_{\text{РТ}}$) отражает фактически выполненный объем работ за рабочий день (месяц) с учетом двух перечисленных выше отклонений от нормативов (двух компонентов корректировки) и **является основанием для начисления заработной платы работнику**. *Эталонный показатель результатов труда характеризует соответствие объема своевременно и качественно выполненной работы запланированным срокам* (фактически затраченное время выполненной работы соответствует табельному (планово-нормативному) рабочему времени (отсутствие потерь времени и претензий).

Данный подход к оценке трудового вклада работника по сравнению с действующими на предприятиях отрасли ЖЭХ условиями оплаты труда дает ряд дополнительных возможностей более эффективного функционирования жилищно-эксплуатационных предприятий и/или управляющих компаний:

- 1) определение индивидуального вклада работника в коллективные результаты;
- 2) возможность его материальной заинтересованности и, как следствие, активизации личного трудового развития (через формирование личной ставки вознаграждения и стимулирования труда);
- 3) повышение профессионально-квалификационного уровня и развитие личных деловых качеств.

Предлагаемые квалиметрические модули оценки результативности труда (табл. 3) позволяют определить результативные затраты рабочего времени для начисления работнику базовой заработной платы. При этом если на коллективное исправление дефектов в работе будет затрачено время, идентичное рабочему времени работника за отчетный период, то его результативность за этот период будет равна ну-

лю: это может произойти даже в случае, если работа была выполнена своевременно и в нужном объеме. При отсутствии потерь рабочего времени по причине

отклонения от сроков, количества и качества выполненной работы все время работника считается результативным и оплачивается полностью.

Таблица 3. Компонента I комплексной модели оценки личного трудового вклада: оценка индивидуальных результатов полезного труда работника предприятия отрасли ЖЭХ

Последовательность оценки	Расчет элементов оценки результатов труда
Нормативный показатель результатов полезного труда, $P_{РТ}^н$	$P_{РТ}^н = ФРВ^{н(пл)} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{кач}; K_{РТ}^{кол} = 1, 0; K_{РТ}^{кач} = 1, 0,$ <p>где $ФРВ^{н(пл)}$ – плановый (нормативный) фонд рабочего времени (при отсутствии потерь рабочего времени и претензий); $K_{РТ}^{кол}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ; $K_{РТ}^{кач}$ – коэффициент корректировки качества работы</p>
Коэффициент корректировки, учитывающий своевременность выполнения работ, $K_{РТ}^{кол}$	$K_{РТ}^{кол} = 1 - \frac{t_{раб}^{зап}}{ФРВ^{таб}},$ <p>где 1 – нормативное значение показателя своевременности выполнения работ; $t_{раб}^{зап}$ – время запаздывания выполнения работ от заранее установленного срока; $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учета за месяц</p>
Коэффициент корректировки, учитывающий качество выполненной работы, $K_{РТ}^{кач}$	<p>Влияние потерь времени на исправление брака на заработную плату:</p> $K_{РТ}^{кач} = 1 - \frac{t_{тр}^{пот}}{ФРВ^{таб}},$ <p>где 1 – нормативное значение коэффициента качества работы; $t_{тр}^{пот}$ – потери рабочего времени на исправление брака в работе; $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учета за месяц</p>
Показатели оценки индивидуального трудового вклада работника в коллективные результаты, $P_{РТ}^{оцФ}$	<p>Влияние отклонений при наличии претензий и потерь рабочего времени на результат и оплату труда:</p> $P_{РТ}^{оцФ} = ФРВ^{таб} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{кач},$ <p>где $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учета за месяц; $K_{РТ}^{кол}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ; $K_{РТ}^{кач}$ – коэффициент корректировки качества работы</p>
Показатель результативности труда, $P_{РТ}^{оц}$, учитывающий – отсутствие потерь – рабочего времени	<p>Отсутствие отклонений:</p> $P_{РТ}^{оц} = ФРВ^{таб} \cdot K_{РТ}^{кол} \cdot K_{РТ}^{кач}; K_{РТ}^{кол} = 1, 0; K_{РТ}^{кач} = 1, 0; ФРВ^{таб} = ФРВ^{н(пл)},$ <p>где $ФРВ^{н(пл)}$ – плановый (нормативный) фонд рабочего времени (при отсутствии потерь рабочего времени и претензий); $ФРВ^{таб}$ – рабочее время, затраченное работником по табелю учета за месяц; $K_{РТ}^{кач}$ – коэффициент корректировки качества выполненной работы; $K_{РТ}^{кол}$ – коэффициент корректировки своевременности выполнения работ</p>

Реализация предлагаемой модели квалиметрической оценки индивидуального результата трудового вклада работника предприятия отрасли ЖЭХ в коллективные результаты предполагает решение двух задач:

- 1) определение последовательности процесса оценивания результатов труда;
- 2) документационное обеспечение процесса (см. рис.).

Последовательность этапов разработки и внедрения модели квалиметрической оценки результативности труда, представленная на рисунке, базируется на разработанных Г. А. Дмитренко принципах демократизации и вовлечения в процесс работников. По его утверждению, такой подход позволит получить двойной эффект: с одной стороны, обеспечить объективизацию модели квалиметрической оценки ре-

зультатов труда в течение формирующего эксперимента; с другой – вызвать серьезное доверие со стороны тех, кто будет оцениваться [5].

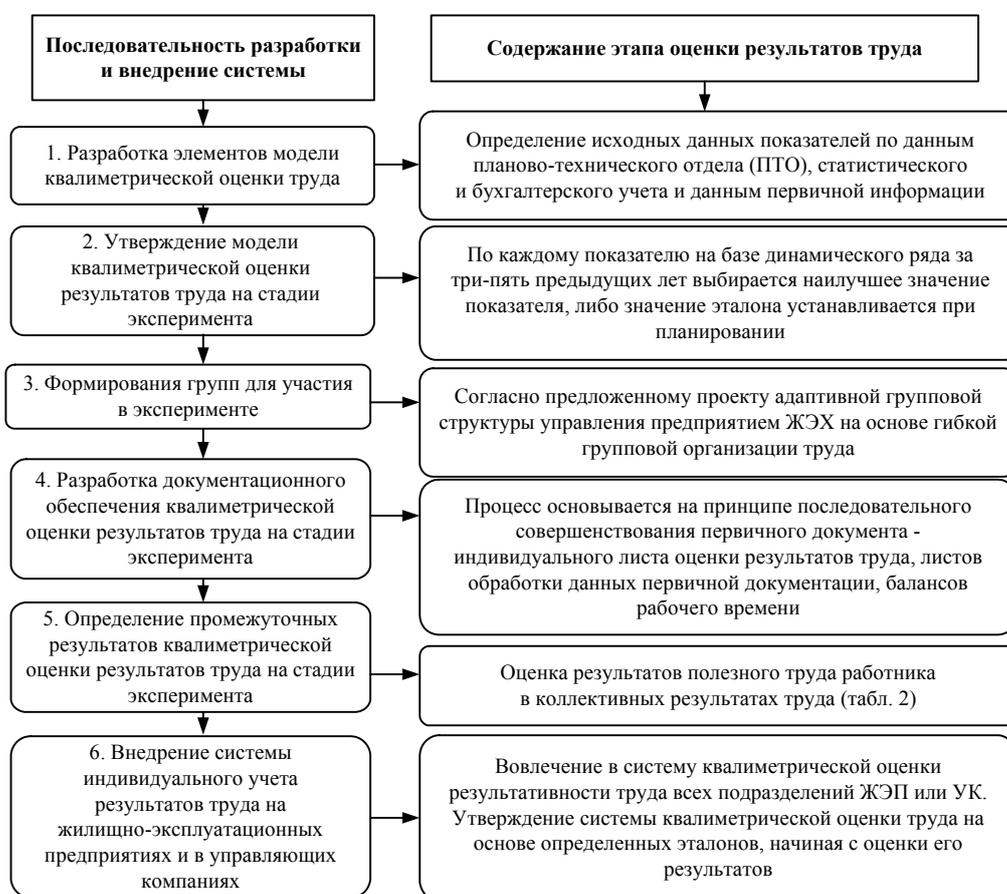
Мы полагаем, что этот подход может быть действенным, поскольку полученная таким способом оценка результативности труда работников предприятий отрасли создаст главную составляющую деталь мотивационного механизма высокопроизводительного труда на жилищно-эксплуатационных предприятиях и управляющих компаниях.

Разработка документационного обеспечения системы оценки результативности труда работников предприятий ЖЭХ при проведении эксперимента должна основываться на принципе последовательного совершенствования первичного документа. Окончательная документационная основа должна быть сформирована после завершения экс-

перимента с учетом всех доработок и определена как регулярно-рабочая документация. Окончание эксперимента означает вовлечение в систему оценки результативности труда, основанной на индивидуальном учете труда, всех подразделений жилищно-

но-эксплуатационных предприятий и управляющих компаний.

Второй компонент комплексной модели оценки индивидуального трудового вклада работника основан на оценке фактора сложности труда (см. табл. 1).



Этапы разработки и внедрения системы индивидуального учета (квалиметрической оценки) результатов труда работников предприятий ЖЭХ

Библиографические ссылки

1. Квалиметрия жизни / Г. Г. Альзгадов, В. Н. Бобков, В. Я. Ельмеев, Ю. С. Перовошиков, В. А. Беляков. – Ижевск : Изд-во Ин-та экон. и упр. УдГУ, 2006. – 820 с.
2. Совершенствование управления персоналом на основе мотивации труда / В. П. Воронин, И. М. Подмолодина, Г. И. Тамошина, В. В. Трифоненкова. – Воронеж : ИСТОКИ, 2007. – 135 с.
3. Дерябина Е. В., Ревенко Н. Ф. Концепция экономического стимулирования рабочих по текущему ремонту

конструктивных элементов зданий и рабочих по обслуживанию внутридомового инженерного оборудования // Вестник ИжГТУ. – 2008. – № 1(37). – С. 65–68.

4. Аристова В. Л. Совершенствование систем оплаты труда производственных рабочих (на примере предприятий промышленности г. Чайковского) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Ижевск : УдГУ, 2005. – 147 с.

5. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций [Электронный ресурс]. – URL: <http://biglibrary.ru/category38/book121/part14/> (дата обращения: 01.04.13 г.).

N. F. Revenko, Doctor of Economics, Professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

E. V. Deryabina, PhD in Economics, Associate Professor, Tomsk State University of Control Systems and Radio Electronics

Qualimetric Evaluation of Individual Employees Results for Enterprises of Housing and Service Sector

The paper provides the technique for comprehensive evaluation of individual employee useful work at the enterprise of the housing and service sector within collective results.

Keywords: individual result, useful work, appraisal.

Получено 21.10.2014