НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ТРУДА
ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА СССР
ПО ТРУДУ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов)

МОСКВА ЭКОНОМИКА 1989

gost.e-ecolog.ru

Настоящие рекомендации представляют один из возможных методических подходов к комплексной оценке сложности работы специалистов и качества ее выполнения.

Рекомендации апробированы на промышленных предприятиях и могут быть непосредственно использованы для аттестации и определения должностных окладов конструкторов и технологов машиностроительных предприятий, а также НИИ и КБ. При аттестации экономистов, нормировщиков и других служащих необходима предварительная корректировка удельной значимости признаков деловых качеств и результатов труда на основе предложенного авторами методического приема.

Методические рекомендации разработаны по поручению Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам сотрудниками Научно-исследовательского института труда к.э.н. М.П. Лозневой, М.В. Карловой, Т.В. Селезневой, Г.В. Головиной.

При разработке рекомендаций использованы материалы научно-исследовательских институтов и центров по организации труда отраслей народного хозяйства (Миннефтепрома СССР, Миннефтехимпрома СССР, Минавтопрома СССР, Минхиммаша СССР, Минсельхозмаша СССР, Минлеспрома СССР, Мингео СССР, МПС СССР и др.).

Ответственный за выпуск Богатыренко З.С.

0605010203 – 064
М ——————КБ – 59 – 83 – 88
011 (01) – 89

ISBN 5 – 282 – 00763 – 0

©Издательство
"Экономика", 1989

ВВЕДЕНИЕ

Интенсивные методы ведения хозяйства требуют обеспечения строгой зависимости заработной платы всех категорий работников от качества работы. „Усилившиеся в последнее время элементы уравниловки, большие недостатки в области нормирования труда, организации заработной платы подрывают ее стимулирующую роль, сдерживают рост производительности. С таким положением мириться нельзя. Размер заработка каждого труженика должен быть приведен в строгое соответствие с результатами его труда. Жесткая зависимость роста оплаты труда от повышения его производительности — важнейшее требование хозяйствования в современных условиях, и мы будем со всей настойчивостью добиваться его неукоснительного соблюдения"[1].

Тем самым XXVII съезд КПСС определил принципиальные положения политики партии в области организации заработной платы и введения в двенадцатой пятилетке новых тарифных ставок и должностных окладов работников производственных отраслей народного хозяйства. Причем осуществление этих мероприятий должно проходить в основном за счет зарабатываемых предприятиями средств.

В целях повышения общественного признания и престижности инженерного труда постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 17 сентября 1986 г. № 1115[2] признано необходимым не только значительно (в среднем на 30—35 %) увеличить должностные оклады руководителям, специалистам и другим служащим, но и создать оптимальные условия для дифференциации их заработной платы в зависимости от качества работы. Для этого существенно увеличиваются возможности повышения должностного оклада работникам в пределах минимальных и максимальных размеров по соответствующей должности и введения квалификационных категорий по оплате труда специалистов; применяются поощрительные надбавки (до 50 % оклада) за высокие достижения в труде и выполнение особо важных работ на период их проведения; совершенствуются системы премирования в направлении усиления связи заработной платы с коллективными и индивидуальными результатами труда; расширяются права и самостоятельность предприятий в области оплаты труда и формирования штатных расписаний.

В этих условиях важнейшей предпосылкой рациональной организации труда и заработной платы является объективная оценка сложности и качества работы каждого работника. Такая оценка осуществляется при

[1] Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. М.: Политиздат, 1986. С. 259.

[2] СП СССР. 1986. № 34. Ст. 179.

помощи аттестации, систематически проводимой не реже одного раза в три года (для мастеров — в два года). При переходе на новые условия оплаты труда проводится внеочередная аттестация руководителей производственных подразделений и служб, специалистов и других служащих.

Законом СССР о государственном предприятии (объединении) установлено: „В целях улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности работы, обеспечения более тесной связи заработной платы с результатами труда предприятие должно проводить аттестацию руководящих работников и специалистов.

По результатам аттестации руководитель предприятия принимает решение о повышении или понижении работников в классном звании и квалификационной категории, повышении или понижении должностного оклада, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, повышении в должности или освобождении от должности. Избранные коллективами руководители подразделений в случае признания их по результатам аттестации не соответствующими занимаемой должности могут быть освобождены от должности на основании решения коллектива соответствующего подразделения"[1].

Ответственные задачи аттестации предъявляют высокие требования к объективности формируемых в ходе ее проведения оценок и рекомендаций. Однако, как показал анализ подготовительной работы и опыта перевода ряда предприятий на новые условия оплаты труда, практика проведения аттестации нуждается в методическом обеспечении. На подавляющем большинстве обследованных предприятий аттестация проходит инертно из-за необеспеченности нормативными документами[2], в том числе необходимыми рекомендациями по аттестации и по оценке качества работы, отсутствия в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих[3] четких критериев оценки сложности и результатов труда для установления работникам квалификационных категорий по оплате труда. Предоставленное предприятиям право разрабатывать положения и рекомендации с учетом конкретных

---

[1] Закон СССР о государственном предприятии (объединении). Ведомости Верховного Совета СССР. 1987. № 26. Ст. 385.

[2] Основным документом для аттестации является Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, утвержденное постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. № 470/267 (Бюллетень Госкомтруда СССР. 1974. № 10), с последующими изменениями и дополнениями, утвержденными постановлениями ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 22 октября 1979 г. № 528/445 и от 14 ноября 1986 г. № 486/489 (Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств СССР. 1980. № 8; 1987. № 2).

[3] Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Вып. 1. М.: Экономика. 1987.

условий практически не реализуется. Лишь в единичных случаях предприятия самостоятельно устанавливают критерии оценки качества работы. Все это создает предпосылки недостатков в осуществлении аттестации и особенно в области квалификационного категорирования, при введении которого на практике руководствуются главным образом лишь стажем и образованием.

В данной работе предложен один из возможных методических подходов к оценке качества работы специалистов предприятий производственных отраслей народного хозяйства. Методика апробирована на большом количестве конструкторов и технологов машиностроительных предприятий и может быть поэтому использована при их аттестации непосредственно, без всяких поправок. Для других должностных групп (нормировщиков, экономистов и т. д.), а также категорий работников (руководителей и других служащих) требуется незначительная корректировка удельной значимости учитываемых признаков деловых качеств и результатов труда. Приведение этих величин в методике для всех категорий и должностных групп работников нецелесообразно, поскольку невозможно априорно учесть конкретные производственные особенности.

В приложении 4 дается описание экспертного метода установления значимости учитываемых признаков. Сами признаки имеют обобщенный характер и в той или иной степени присущи любому виду трудовой деятельности. С учетом сказанного Методические рекомендации могут быть использованы на предприятиях, в учреждениях и организациях других отраслей народного хозяйства.

Задачи, связанные с оценкой качества работы, не могут быть решены без учета сложности выполняемых трудовых функций (работы), а также требующейся квалификации. Поэтому рассмотрение методических положений определения сложности работы приобретает самостоятельное значение. Кроме того, метод аналитической оценки сложности может быть использован не только для обоснованного установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов, но и как основа рационального разделения труда при решении вопросов совершенствования управления.

Рекомендации подготовлены на основе:

общеотраслевых методических рекомендаций по оценке сложности работ, выполняемых служащими предприятий и производственных объединений (комбинатов), с учетом изменений в содержании их труда в условиях научно-технического прогресса, разработанных отделом организации и нормирования труда служащих НИИ труда и прошедших апробацию в отраслях народного хозяйства;

методических рекомендаций по оценке деловых качеств и результатов труда конструкторов и технологов предприятий для аттестации и установления должностных окладов, разработанных отделом заработной платы НИИ труда и апробированных широким кругом предприятий.

1. ОЦЕНКА СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ

1.1. Аналитический метод оценки сложности

1.1.1. Качественно различные трудовые функции несопоставимы друг с другом при рассмотрении всей их совокупности в целом. Вместе с тем расчленение процесса труда на отдельные работы дает возможность обнаружить в них то общее, что присуще самым различным видам трудовой деятельности, оценить их сложность. Для оценки различных по сложности трудовых функций используется аналитический метод их расчленения на составляющие признаки, основанный на анализе технологии работ и организационно-технических условий их выполнения.

1.1.2. Аналитический метод оценки сложности работ осуществляется поэтапно в такой последовательности:

устанавливаются оценочные признаки сложности и их удельные веса в общей оценке сложности работ;

определяются число степеней каждого признака и критерии отнесения к ним работ;

разрабатывается шкала балльной оценки сложности;

рассчитывается сложность выполнения конкретной работы;

определяется интегральный показатель сложности работ, входящих в должностные обязанности исполнителя.

Расчеты, связанные с проведением двух последних этапов, позволяют осуществить оценку качества труда, а также установить специалисту квалификационную категорию по оплате труда.

1.1.3. Оценивая сложность работы, следует исходить из того, что она выполняется работником, обладающим необходимой для этого квалификацией. При этом не образование и трудовой стаж работника являются критериями сложности труда, а работа, которая предопределяет требуемый для ее выполнения объем теоретических знаний и практический опыт.

1.1.4. Анализ различных работ осуществляется посредством дифференцированного рассмотрения признаков, общих для всех видов труда, и оценки их значений.

Затем устанавливаются критерии, характеризующие качественные различия в трудовых процессах и позволяющие с достаточной полнотой отразить все многообразие рассматриваемых функций по степени возрастания сложности признака.

1.1.5. Для каждой степени признака определяется условная количественная мера (определенное число баллов), что позволяет получить шкалу балльной оценки, на основе которой посредством отнесения работ к

той или иной степени сложности признака представляется возможным установить количественные различия в степени их влияния на сложность работы.

Наличие однородных признаков в сравниваемых работах и возможность их количественной оценки позволяют сопоставить самые разнообразные виды деятельности.

1.1.6. По работам, входящим в должностные обязанности, устанавливается степень влияния каждого признака путем частной (по данному признаку) оценки. Сумма частных оценок по всем признакам (по некоторым из них они могут оказаться нулевыми) характеризует сложность этой работы.

1.1.7. Оценка сложности ведется на основе нормативных документов, которыми регламентируется деятельность исполнителей и организация трудовых процессов (квалификационные характеристики, должностные инструкции, проекты организации труда, положение о структурных подразделениях, стандарты по управлению и т. д.).

1.1.8. Сложность труда работника определяется исходя из интегральной оценки сложности выполняемых им работ посредством анализа технологии их выполнения и организационно-технических условий проведения, а также с учетом целей и задач, стоящих перед исполнителем, их содержания и методов достижения этих целей наиболее рациональным путем.

Таким образом, определение сложности работ исходя из степеней каждого признака представляет собой форму укрупненного измерения сложности труда (без учета ряда экономических и социальных факторов, таких, как условия труда, тяжесть, вредность и т. д.) и сводится в результате к качественному анализу процесса труда и количественной оценке показателей сложности выполняемых работ.

1.1.9. Применение аналитического метода оценки сложности способствует:

установлению оптимального разделения труда, предусматривающего наиболее целесообразную специализацию работников и их четкое взаимодействие;

рациональному использованию каждого работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;

достижению единства в оплате одинаковых по сложности работ, входящих в должностные обязанности;

дифференциации оплаты труда и усилению ее зависимости от сложности выполняемых работ и квалификации исполнителей.

1.2. Установление признаков сложности и их удельной значимости в общей оценке сложности работ

1.2.1. Чтобы оценить сложность, необходимо сопоставить качественно различные работы между собой. Осуществить это можно лишь исходя

из единых критериев оценки, которые должны иметь общеотраслевой характер. В качестве таких критериев используются оценочные признаки, которые позволяют с наибольшей полнотой характеризовать различия в сложности работ и при этом минимально дублируют значения каждого из них.

При выборе признаков, определяющих сложность труда, разработчики исходили из необходимости учитывать характер и особенности трудовой деятельности всех категорий работников, происходящие изменения в содержании их труда (в том числе обусловленные научно-техническим прогрессом), охватить все стороны сложности сравниваемых работ, с тем чтобы обеспечить полную и всестороннюю характеристику различных видов конкретного труда. Оценочные признаки отражают качественные стороны труда, внутреннее его содержание, и в первую очередь общие, приемлемые для всех видов трудовой деятельности признаки, с помощью которых обеспечивается сопоставимость разнокачественных работ.

1.2.2. Организация труда работника, занимающего ту или иную должность, определяет его специализацию, круг выполняемых работ, степень их повторяемости и самостоятельности выполнения, что в свою очередь характеризует сложность трудовых функций исполнителя. Устанавливая оценочные признаки, с помощью которых могут быть отражены качественные стороны труда, следует руководствоваться тем, что:

сложность работ определяется прежде всего их содержанием, так как чем сложнее трудовые функции того или иного работника, тем, очевидно, сложнее его труд;

значительную роль играет разнообразие работ. Чем разнообразнее задачи, которые приходится решать работнику, тем сложнее его труд;

исполнители выполняют свои должностные обязанности с различной степенью самостоятельности: работник трудится под непосредственным оперативным руководством в пределах строго регламентированного задания или работает самостоятельно на основе утвержденной программы; выполняет работу самостоятельно на основе общих указаний или руководствуется детальным рассмотрением путей и методов решения поставленной задачи;

труд значительной части как руководителей, так и специалистов связан с подчиненными, поэтому масштаб и сложность этого руководства должны также учитываться в качестве фактора, определяющего его сложность;

каждый работник, какую бы должность он ни занимал, несет ответственность за порученное дело. Однако ответственность как признак сложности работы неотделима от функций, составляющих содержание труда. Поэтому чем сложнее функции работника, тем выше его ответственность с точки зрения влияния на эффективность производства и возможных негативных последствий в случае допущения ошибки. Вместе с тем у определенной категории работников в силу специфики их труда и

условий производства существует ответственность, дополнительная по отношению к той, что вытекает из должностных обязанностей. Такая ответственность при оценке сложности работ рассматривается в качестве самостоятельного фактора.

1.2.3. Анализ различных работ, выполняемых служащими различных категорий (должностных обязанностей), позволил выделить следующие признаки сложности их труда.

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

Первый признак характеризует технологическую сложность трудового процесса, четыре последующие в большей степени обусловлены организацией труда. Их совокупность применительно ко всем видам работ обеспечивает достаточно полную и всестороннюю характеристику сложности.

1.2.4. Принципиальным вопросом при проведении аналитической оценки сложности работ является так называемое взвешивание оценочных признаков, иначе говоря, определение удельной значимости, характеризующей влияние каждого из них.

Наиболее реальной на данной стадии разработки аналитического метода оказалась экспертная оценка значимости признака — его влияния на сложность работ, в результате чего устанавливается его доля в общей оценке сложности работ. Проведенная с участием отраслевых организаций-соисполнителей экспертная оценка влияния принятых в качестве основополагающих признаков сложности приведена в табл. 1.

Таблица 1

Экспертные оценки признаков сложности

Признаки сложности	Удельная значимость признака в общей оценке сложности работ
1. Характер работ, составляющих содержание труда	0,30
2. Разнообразие (комплексность) работ	0,15
3. Самостоятельность выполнения работ	0,25
4. Масштаб и сложность руководства	0,15
5. Дополнительная ответственность	0,15

1.2.5. Правильность определения этих значений можно проверить лишь эмпирически, т. е. установить, обеспечивают ли принятые удельные

веса такое распределение работ по сложности, которое соответствует представлениям привлеченных к решению этого вопроса экспертов, исходя из их практического опыта. О правомерности такого распределения влияния признаков свидетельствует то, что первые три признака, характеризующие черты, присущие любой управленческой работе, составляют 70 % общей сложности, а два последующие, обусловленные характером должностных обязанностей, их разнообразием и самостоятельностью (которые в какой-то мере ранее учтены), составляют 30 % общей сложности.

1.3. Определение числа степеней признаков и критериев отнесения к ним работ

1.3.1. По каждому из оценочных признаков сложности работ установлены степенные разграничения, обусловленные качественными различиями в труде, и критерии отнесения к ним конкретных работ. При этом определенным степеням сложности должны соответствовать характеристики, которые рассматриваются в порядке постепенного усложнения работ. Тем самым созданы предпосылки для сопоставления работ по сложности и возможности количественного выражения различий в их сложности, а также анализа процесса перехода от простого труда к сложному.

1.3.2. Вопрос о числе степеней решен исходя из общего диапазона сложности работ по каждому признаку. Это число установлено на основе анализа различных видов трудовых функций и возможности дифференцировать каждый из признаков. Число степеней того или иного признака в известной мере является производным от его значимости (удельного веса в общей оценке сложности работ). Это подтверждается, например, тем, что наибольшая дифференциация по степеням сложности прослеживается применительно к признакам, составляющим 30 либо 25 % общей сложности работ.

1.3.3. Число степеней каждого из признаков сложности зависит от видов работ, подлежащих оценке, и их характеристик, следовательно, не является стабильным и связано с изменениями в содержании труда служащих, в том числе под влиянием технического прогресса (изменений в технике, технологии, организации труда и т. д.). Таким образом, основой для определения числа степеней признаков и критериев отнесения работ к соответствующим степеням служит объективно существующая разница между наименее и наиболее сложной работой.

1.3.4. Путем установления числа степеней по отдельным признакам и критериев отнесения к ним работ определен общий диапазон их сложности, а исходя из этого представляется возможным оценить сложность совокупности работ, которые выполняет работник в соответствии со своими должностными обязанностями, т. е. получить интегральный показатель сложности.

1.3.5. Обобщенные характеристики степеней (уровней) сложности по каждому из оценочных признаков (т. е. межотраслевые параметры

сложности применительно к различным трудовым функциям служащих) и критерии отнесения к ним качественно различных работ, которыми следует руководствоваться при оценке их сложности, приведены в приложении 2. Сочетание параметров сложности характеризует тот или иной уровень сложности конкретных работ.

1.4. Количественная оценка сложности

1.4.1. Для выражения качественных различий в трудовых функциях работника необходимо установить для каждой степени принятых оценочных признаков сложности работ условную количественную меру, то есть определенное число баллов, и составить таблицу балльной оценки. Условная количественная мера для каждой степени установлена исходя из пяти признаков, которыми характеризуется сложность работ, их доли в общей сложности работ и числа степеней каждого признака.

1.4.2. Принимая условие, что число баллов от степени к степени нарастает равномерно, балльные оценки степеней сложности признаков можно определить умножением удельной значимости признака на соответствующую степень. Например, оценка первой степени признака „характер работ, составляющих содержание труда" равна 0,3. Оценка второй степени составит 0,6 (0,3 · 2), третьей степени – 0,9 (0,3 · 3) и т. д. до десятой степени, оценка которой равна 3 баллам (0,3 · 10). Оценки степеней сложности по признаку „разнообразие (комплексность) работ" составят: первой степени – 0,15, второй – 0,3 (0,15 · 2), . . . , восьмой – 1,2 (0,15 · 8) (см. табл. 2).

Таблица 2

Балльные оценки признаков сложности

Признаки сложности	Максимальное количество баллов	Удельная значимость признака в общей оценке (x_i)	Число степеней	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Характер работ, составляющих содержание труда	3,0	0,30	10	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,10	2,40	2,70	3,00
2. Разнообразие (комплексность) работ	1,20	0,15	8	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20		
3. Самостоятельность выполнения работ	2,00	0,25	8	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00		

Продолжение табл. 2

Признаки сложности	Максимальное количество баллов	Удельная значимость признака в общей оценке (x_i)	Число степеней	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Масштаб и сложность руководства	1,05	0,15	7	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
5. Дополнительная ответственность	1,05	0,15	7	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
Итого	8,30	1,00											

1.4.3. Отнесение работ к той или иной степени сложности позволяет дифференцированно выявить различия в степени влияния отдельных признаков и получить показатели сложности конкретных работ. При этом им дается частная (по каждому признаку) количественная оценка. Сумма полученных частных оценок по всем признакам составит сложность рассматриваемой работы.

1.4.4. После того как установлены признаки, характеризующие сложность работ, их удельная значимость в общей оценке сложности работ, определено число степеней (уровней) каждого признака и принята их условная количественная мера, рассчитываются показатели сложности работ:

$$S_k = \sum_{i=1}^{n} a_{ij} \cdot x_i,$$

где S_k – показатель сложности k-й работы (в баллах);

n – число признаков сложности;

a_{ij} – j-й уровень i-го признака (в баллах);

x_i – удельная значимость i-го признака сложности работы (в долях единицы).

Затем рассчитывается суммарный показатель сложности работ ($S_{сум}$), входящих в должностные обязанности исполнителя:

$$S_{сум} = \sum_{k=1}^{m} S_k,$$

где m – количество выполняемых работ.

Суммарный показатель сложности рассчитывается применительно

к конкретной должности и представляет собой среднее значение, так как слагается из средних значений показателей сложности отдельных работ.

1.5. Квалификационное категорирование специалистов по оплате труда

1.5.1. Должностные обязанности специалистов, имеющих должности одинаковых наименований, различны по сложности (по характеру и содержанию работ, их разнообразию, масштабам деятельности работника, его самостоятельности и ответственности) и требуют разной квалификации. Исходя из этого осуществляется разграничение их трудовых функций с учетом показателей, характеризующих сложность выполнения работ, и квалификационное категорирование по оплате труда.

1.5.2. Целью квалификационного категорирования является совершенствование разделения труда, обеспечение выполнения работ определенной сложности работниками, имеющими необходимую для этого подготовку, а также установление различий в оплате труда работникам, занимающим должности одного наименования (например, инженеров по подготовке производства в производственно-диспетчерском отделе, экономистов по планированию в планово-экономическом отделе и т. п.).

Внутридолжностное квалификационное категорирование позволяет обоснованно дифференцировать оплату труда, способствует более полному учету различий в сложности работ и квалификации исполнителей и обеспечению на этой основе рациональной расстановки кадров, лучшего использования специалистов, повышения эффективности их труда и заинтересованности в росте профессиональной квалификации (для перехода из одной квалификационной категории в другую), усиления роли, значения и действенности аттестации специалистов.

1.5.3. Для внутридолжностного квалификационного категорирования оценивается сложность работ, предусмотренных должностными обязанностями по той или иной должности. При этом необходимо руководствоваться целесообразностью разделения труда между исполнителями, имеющими разный уровень квалификации, и возможностью распределения трудовых функций на относительно однородные по сложности работы. Таким образом, квалификационное категорирование предусматривается по должностям, при замещении которых обязанности работников достаточно разнообразны по сложности и требуют от исполнителей разной квалификации.

1.5.4. Введение квалификационного категорирования в наибольшей мере осуществимо и оправданно применительно к категории специалистов (в сравнении с другими служащими). Разнообразие работ, выполняемых специалистами, позволяет распределить их между исполнителями и способствует лучшему использованию знаний и умений работника, достижению лучших результатов его труда и поэтому должно отражаться на

уровне их оплаты (в соответствии с установленной квалификационной категорией).

На основе данных о диапазоне сложности выполняемых работ целесообразно устанавливать квалификационные категории по должностям инженеров, экономистов, техников, бухгалтеров, юрисконсультов и других специалистов, осуществляющих общие для всех отраслей народного хозяйства функции управления производством.

Категорирование специалистов осуществляется (в пределах одной и той же должности без изменения ее наименования) применительно к полным наименованиям должностей, характеризующих содержание их работы или сферу деятельности и выполняющих общеотраслевые функции (например, инженер-конструктор, экономист по материально-техническому снабжению, техник по стандартизации и т. п.), а также специфических для отдельных отраслей народного хозяйства (например, инженер по горным работам и маркшейдер в угольной промышленности; агроном и зоотехник в сельском хозяйстве; колорист и художник-модельер в легкой промышленности и т. п.), которые предусмотрены Общесоюзным классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, утвержденным Госстандартом СССР[1].

Исходя из диапазона сложности работ, выполняемых специалистами, устанавливаются, как правило, три и лишь в отдельных случаях — четыре уровня оплаты труда при категорировании должностей, замещение которых требует высшего или среднего специального образования. Выделение четырех уровней предусматривается для работников, занимающих должности инженеров, результаты деятельности которых непосредственно влияют на ускорение научно-технического прогресса (конструкторов, технологов, программистов, электронщиков, дизайнеров, математиков).

По должностям, при замещении которых устанавливается минимальный (третий либо четвертый) уровень, категория не указывается. По категорируемым должностям не имеет смысла сохранение должностей старших специалистов.

1.5.5. Основной критерий квалификационного категорирования — сложность работ, выполняемых специалистами.

Наряду со сложностью работ учитываются необходимые требования к профессиональной квалификации исполнителей — уровень их подготовки (наличие высшего или среднего специального образования), опыт работы (стаж работы по специальности), а также практические результаты деятельности. Кроме того, важными показателями квалификации служат эффективность выполненных работ, определяемая по конечным результатам, новизна работ, инициативное и творческое отношение к выполнению заданий и внедрению результатов трудовой деятельности.

1.5.6. При установлении квалификационных категорий следует ис-

[1] Общесоюзный классификатор. Профессии рабочих, должности служащих и тарифные разряды 186016. М.: Экономика, 1987.

ходить из диапазона сложности работ для каждой категории. Группы работ по сложности, свойственные каждой квалификационной категории, определяются на основе централизованно устанавливаемых общих принципиальных подходов и с учетом специфических особенностей организации производства, труда и управления в отраслях народного хозяйства.

На основе классификации работ по сложности и анализа необходимых требований к знаниям и умениям специалистов установлены используемые в качестве критериев внутридолжностного категорирования по оплате труда следующие группы:

максимальная (особо сложные работы);

средняя (высокой и повышенной сложности работы);

минимальная (средней сложности работы).

К особо сложным относятся комплексные работы, которые в максимальной степени соответствуют критериям отнесения к первой квалификационной категории. Выполняющие их специалисты должны иметь не только профессиональные знания, но и ориентироваться в смежных областях науки и техники, использовать передовой производственный опыт, обладать необходимыми знаниями и способностями для изыскания резервов производства и повышения эффективности труда.

К высокой и повышенной сложности относятся разнообразные работы, выполнение которых осуществляется, как правило, самостоятельно на основе общих указаний руководителя. Выполняющие их специалисты должны обладать глубокими профессиональными знаниями и необходимым практическим опытом.

К средней сложности относятся работы, повторяющиеся в пределах регламентированного задания, в котором определяются возможные методы решения стоящих перед исполнителем задач, указываются руководящие и нормативные материалы, необходимые в процессе труда, которые в минимальной степени соответствуют критериям отнесения к квалификационным категориям.

Специалистам, выполняющим работы преимущественно максимальной группы сложности, устанавливается первая квалификационная категория, а специалистам, которые выполняют преимущественно работы средней группы, — вторая (по ряду перечисленных выше инженерных должностей, непосредственно влияющих на научно-технический прогресс, — третья) квалификационная категория. При выполнении работ, соответствующих минимальной группе сложности, категория квалификации не указывается. Это, как правило, молодые специалисты с высшим образованием, не имеющие опыта работы и проходящие по существу стажировку по занимаемой должности, а также работники со средним специальным образованием, но обладающие достаточным стажем практической работы для выполнения обязанностей в полном объеме, предусмотренных квалификационными характеристиками инженерно-технических должностей.

1.5.7. Квалификационное категорирование работников, занимающих

должности техников и других специалистов, на которые назначаются лица, имеющие среднее специальное образование, также осуществляется на основе изложенных принципов.

Работникам, имеющим среднее специальное образование и выполняющим разнообразные работы по одной из технических или экономических функций управления производством (близкие по сложности к работам, поручаемым инженерам (экономистам) без квалификационной категории), связанные с выбором вариантов решений задач, поставленных перед ними руководителем, который оказывает им методическую помощь и контролирует правильность выполнения работы, устанавливается первая квалификационная категория; работникам, которые имеют среднее специальное образование и выполняют простые разнообразные работы по одной из технических или экономических функций управления под непосредственным руководством инженера (экономиста) или руководителя подразделения, — вторая квалификационная категория. В случае выполнения техником однообразных, часто повторяющихся работ, связанных с решением определенного круга вопросов в масштабе подразделения, которые в ходе выполнения постоянно контролируются, квалификационная категория не указывается.

1.5.8. Квалификационные категории по оплате труда устанавливаются по результатам аттестации на основе принимаемых аттестационными комиссиями рекомендаций.

Обязательным условием установления работникам квалификационных категорий является соответствие сложности фактически выполняемых работ требованиям, предусматриваемым для специалистов данной квалификационной категории.

1.5.9. Поскольку конкретные параметры степеней сложности выполняемых работ могут быть установлены только с учетом особенностей организации производства, труда и управления, необходимо определять отраслевые условия отнесения работников к той или иной квалификационной категории исходя из общих критериев категорирования, а также требований, предусмотренных Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих и другими нормативными документами, регламентирующими труд служащих.

2. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАБОТЫ

2.1. Комплексная оценка качества работы

2.1.1. Качество работы характеризует достигаемую работником результативность труда определенной степени сложности, которая обусловлена уровнем его профессионально-квалификационной подготовки и присущими ему деловыми качествами.

При оценке качества работы специалистов следует учитывать особенности их деятельности, результаты которой проявляются в большинстве случаев через определенный промежуток времени в итогах коллективных усилий (хозрасчетные результаты производственной деятельности предприятий, осуществление мероприятий в области НТП, повышения качества продукции, совершенствования управления, организации *социалистического соревнования и социального развития коллектива* и т. д.). В то же время большое значение имеют показатели индивидуальной результативности труда (качество выполнения должностных обязанностей, определенных должностными инструкциями).

Оценка качества работы для дифференциации должностных окладов предполагает обеспечение ее сравнимости и соизмерения по всей совокупности работников. Это может быть достигнуто путем выявления основных обобщенных признаков, присущих в равной степени различным видам трудовой деятельности. Количественное выражение оценки обеспечивается применением системы баллов.

2.1.2. Наиболее полная и объективная оценка может быть достигнута на основе учета признаков, присущих работнику и выполняемой им работе. Признаками, характеризующими работника, являются его профессионально-квалификационный уровень ($К_1$) и деловые качества (l_1), создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих обязанностей. Признаками, характеризующими работу, являются ее сложность ($К_2$) и конкретно достигнутый результат (l_2).

Оценки деловых качеств (l_1) и результатов труда (l_2) можно суммировать, поскольку они имеют родственное единство. Деловые качества можно рассматривать как обобщенную, косвенную характеристику свойственной данному работнику результативности в любом трудовом начинании, так как выявить эти качества (компетентность, самостоятельность, инициативу и др.) можно лишь через их проявление в работе, достижение определенного эффекта, по накопленным наблюдениям. Оценка текущих результатов труда дополняет, обосновывает, иллюстрирует оценку деловых качеств, поскольку учитывает реальное количество и качество заданий, выполненных за межаттестационный период.

Однако учет лишь деловых качеств работника и текущих результатов его труда еще не характеризует достаточно полно качество его работы относительно других работников, поскольку несоизмеримыми остаются уровни этих показателей у работников различных квалификационных групп, выполняющих разносложные функции. Например, высокие деловые качества могут проявлять в работе и техник, и ведущий инженер. Однако общественная значимость деловых качеств (отдача) с позиций профессионально-квалификационной подготовленности работников существенно различается. Аналогично следует рассматривать и оценку результатов труда — с позиций сложности выполняемой работы. Нельзя допустить получение высоких оценок результатов труда за счет выполнения более простых работ. Поэтому оценки профессионально-квалификационного уровня ($К_1$) и сложности выполняемых функций ($К_2$) принимают форму корректирующих коэффициентов.

Комплексная оценка качества работы выражается формулой

$$L = К_1 \cdot l_1 + К_2 \cdot l_2.$$

Коэффициенты $К_1$ и $К_2$ позволяют привести к единому знаменателю оценки качества работы работников различных должностных рангов.

2.1.3. Удельная значимость всех четырех элементов комплексной оценки принимается равной, поскольку оптимальным в условиях правильной расстановки кадров является их полное соответствие друг другу подобно зеркальному отражению.

2.1.4. Каждый элемент комплексной оценки ($К_1$, l_1, $К_2$, l_2) представляет набор признаков (критериев), не дублирующих друг друга, присутствующих в любом виде трудовой деятельности и совокупно выражающих достаточно полно общественную ценность работника. Соединение признаков в оценке каждого элемента производится с учетом их удельной значимости, выраженной в долях единицы.

В отборе и определении удельной значимости признаков принимало участие представительное число экспертов из высококвалифицированных руководителей и специалистов.

Предложены два варианта набора признаков деловых качеств и результатов труда (для руководителей и специалистов), имеющих некоторые незначительные отличия в содержании и их удельной значимости. В рамках категорий руководителей и специалистов наборы признаков принимаются едиными для всех аттестуемых независимо от их функциональной группы. Изменяется лишь удельная значимость признаков в наборе деловых качеств и результатов труда, т. е. удельные веса в наборах идентичных признаков у конструкторов, технологов, экономистов и т. д. будут различными.

По двум другим элементам комплексной оценки — профессионально-квалификационному уровню и сложности выполняемых функций — вследствие особого их содержания и несколько отличных способов определения удельная значимость признаков принимается единой для всех квалификационно-должностных групп специалистов.

В данной работе приведен готовый (апробированный) набор признаков с оценкой их значимости для аттестации работников конструкторской и технологической служб машиностроительных предприятий[1].

2.2. Оценка профессионально-квалификационного уровня работников

2.2.1. Для оценки профессионально-квалификационного уровня специалистов и других служащих принимается единый набор признаков с их неизменной для всех категорий работников удельной значимостью: *образование, стаж работы по специальности*, а также *рационализаторская, изобретательская, публицистическая* и т. п. *деятельность*.

2.2.2. По образованию все аттестуемые работники распределяются на 3 группы: I – общее среднее (полное или неполное); II – среднее специальное; III – высшее или незаконченное высшее (IV–V курсов вуза) образование. Номер группы, в которую попадает работник по уровню образования, определяет его оценку по этому признаку. Таким образом, минимальная оценка составит 1 балл, максимальная – 3 балла.

2.2.3. В зависимости от стажа работы по специальности аттестуемые работники распределяются на 4 группы, формируемые с учетом образования (см. табл. 3). По данным исследований НИИ труда, стаж влияет

Таблица 3

Оценка стажа работы по специальности с учетом образования работников

Номер стажевой группы	Оценки стажа	Стаж работы по специальности (количество лет) у работников, имеющих образование		
		I группа – общее среднее (полное или неполное)	II группа – среднее специальное	III группа – высшее или незаконченное высшее
1	0,25	0–5	0–9	0–9
2	0,50	5–13	9–13, свыше 29	9–17, свыше 29
3	0,75	13–17, 21–29, свыше 29	13–17, 21–29	17–25
4	1	17–21	17–21	26–29

на результативность труда работников с различным уровнем образования неодинаково. Например, для имеющих общее среднее и среднетехническое образование наиболее продуктивным является стаж 17–21 год. При дальнейшем увеличении стажа, которому не сопутствует рост обра-

[1] Порядок определения удельной значимости признаков для оценки деловых качеств и результатов труда работников других служб или предприятий других отраслей представлен в приложении 4.

зования работника, результативность снижается. Для специалистов с высшим и незаконченным высшим образованием при стаже более 21 года результативность труда продолжает возрастать, однако при стаже работы свыше 29 лет резко падает.

Степень влияния стажа работы по специальности на результативность труда специалистов примерно в 4 раза ниже влияния образования Поэтому совокупный учет этих квалификационных признаков предполагает их разную значимость. Для образования она равна 1, а для стажа – 0,25. Таким образом, минимальная оценка стажа работы составляет 0,25, максимальная – 1.

2.2.4. При оценке профессионально-квалификационного уровня рекомендуется учитывать число изобретений и рационализаторских предложений, выступлений в печати и т. п., являющихся косвенными признаками роста квалификационного уровня специалиста через различные формы подготовки, повышения квалификации, а также самообразование. Максимальное значение этого признака принимается равным 0,3 балла.

2.2.5. Коэффициент профессионально-квалификационного уровня работника ($К_1$) определяется по формуле

$$К_1 = \frac{О + S + R}{4,3},$$

где О – оценка образования (О = 1; 2; 3);

S – оценка стажа работы по специальности (S = 0,25; 0,5; 0,75; 1);

R – оценка изобретательской, рационализаторской, публицистической и т. п. деятельности (R = 0,1; 0,2; 0,3);

4,3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию, стажу, изобретательской и рационализаторской, публицистической и т. п. деятельности.

Пример 1. Расчет коэффициента профессионально-квалификационного уровня специалиста ($К_1$).

Аттестуемый работник инженер-технолог III категории Петров В.Н. имеет:

образование – среднетехническое;

стаж работы по специальности – 22 года;

количество внедренных предложений в межаттестационный период – 2.

В соответствии с табл. 3 в 2 балла оценивается уровень подготовки аттестуемого и в 0,75 балла – стаж его работы.

Его рационализаторская деятельность оценивается в 0,2 балла (в данном примере каждое предложение 0,1 балла):

$$К_1 = \frac{2 + 0,75 + 0,2}{4,3} = 0,69.$$

Таким образом, коэффициент профессионально-квалификационного уровня Петрова В.Н. равен 0,69.

2.3. Оценка деловых качеств работников

2.3.1. Оценку деловых качеств специалистов, как и других служащих, следует проводить с учетом следующих признаков: компетентность, способность четко организовать и планировать свой труд, сознание ответственности, самостоятельность и инициатива, способность осваивать и использовать новые методы в работе, работоспособность, способность поддерживать контакты с другими работниками[1].

Отбор признаков оценки деловых качеств произведен с учетом требований Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих к профессионально-квалификационной подготовке работников.

2.3.2. Каждый признак деловых качеств имеет четыре уровня (степени) проявления и оценивается в баллах: низкий — 1, средний — 2, выше среднего — 3, высокий — 4 балла. Оценка (от 1 до 4 баллов) устанавливается работнику по каждому признаку в соответствии с характеристиками уровней оценок, которые даны в приложении 1.

2.3.3. Для упрощения расчетов рекомендуется использовать балльные оценки уровней признаков с учетом их удельных весов, приведенные в табл. 4 и 5.

2.3.4. Оценка всей совокупности деловых качеств (I_1) производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и может быть выражена формулой

$$I_1 = \sum_{i=1}^{n} a_{ij} \cdot x_i,$$

где i — порядковый номер любого признака деловых качеств (i = = 1, 2, ..., n);

n — число признаков (n = 7; n = 8);

j — уровень любого признака у аттестуемого (j = 1, 2, 3, 4);

a_{ij} — j-й уровень i-го признака у аттестуемого работника (в баллах);

x_i — удельная значимость i-го признака в общей оценке деловых качеств (в долях единицы).

---

[1] Для оценки деловых качеств руководителей набор признаков несколько изменяется, поскольку эти работники должны характеризоваться не только как специалисты, но и как организаторы, воспитатели своих подчиненных (см. табл. 5).

Таблица 4

Балльные оценки признаков, определяющих деловые качества специалистов конструкторских и технологических служб машиностроительных предприятий

Признаки деловых качеств	Специалисты конструкторских служб					Специалисты технологических служб				
	Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)				Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)			
		1	2	3	4		1	2	3	4
1. Компетентность	0,33	0,33	0,66	0,99	1,32	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
2. Способность четко организовать и планировать свой труд	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
3. Сознание ответственности за выполняемую работу	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
4. Самостоятельность и инициатива	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
5. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
6. Работоспособность	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40
Итого	1,00					1,00				

Таблица 5

Балльные оценки признаков, определяющих деловые качества руководителей конструкторских и технологических служб машиностроительных предприятий

Признаки деловых качеств	Начальники конструкторских отделов и бюро					Начальники технологических отделов и бюро				
	Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)				Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)			
		1	2	3	4		1	2	3	4
1. Компетентность	0,24	0,24	0,48	0,72	0,96	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
2. Способность организовать труд подчиненных	0,17	0,17	0,34	0,51	0,68	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
3. Заинтересованность и инициатива в работе по внедрению новой техники, совершенствованию технологии, улучшению организации труда	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
4. Способность воспитывать деловые качества у сотрудников	0,11	0,11	0,22	0,33	0,44	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
5. Способность быстро и самостоятельно принимать обоснованные решения	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
6. Умелое сочетание в работе государственных интересов и интересов предприятия	0,11	0,11	0,22	0,33	0,44	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
7. Собранность, личная дисциплина, пунктуальность	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
8. Способность поддерживать контакты с другими работниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Итого	1,00					1,00				

Пример 2. Расчет оценки деловых качеств специалиста (l_1).

Инженера-технолога III категории Петрова В.Н. характеризуют следующие уровни признаков:

компетентность – 3;
способность четко организовать и планировать свой труд – 3;
сознание ответственности – 3;
самостоятельность и инициатива – 2;
способность осваивать новые вопросы – 4;
работоспособность – 4;
способность поддерживать контакты с другими работниками – 4.

По табл. 4 определяются баллы, соответствующие уровням признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку деловых качеств аттестуемого:

$$l_1 = 0{,}78 + 0{,}39 + 0{,}42 + 0{,}24 + 0{,}48 + 0{,}52 + 0{,}4.$$

Таким образом, деловые качества Петрова В.Н. оценены в 3,23 балла.

2.4. Оценка сложности выполняемых функций

2.4.1. Для оценки сложности выполняемых функций использованы признаки, позволяющие охватить все аспекты содержания сравниваемых работ и в то же время учесть характер и особенности того или иного вида деятельности: характер работ, составляющих содержание труда (определяет технологическую сложность трудового процесса); разнообразие, комплексность работ (данный и все последующие признаки обусловливаются организацией труда); самостоятельность выполнения работ; масштаб и сложность руководства; дополнительная ответственность.

2.4.2. Удельная значимость принятых для характеристики сложности признаков выражается в долях единицы (определена экспертами из числа высококвалифицированных специалистов). Она может быть использована как единая для всех функциональных групп работников.

2.4.3. Учитывая существование больших различий в диапазоне сложности по каждому признаку, для них принято неодинаковое число степеней (уровней). Максимальное количество степеней (10) предусмотрено для признака, характеризующего технологическую сложность содержания выполняемой работы. Указанное число степеней необходимо для учета большей дифференциации работ по группам, имеющим информационно-технический, аналитико-конструктивный и организационно-административный характер, а также в рамках этих групп.

2.4.4. По всем аттестуемым работникам устанавливается степень каждого признака сложности выполняемых ими функций: от 1-й до 10-й – по первому признаку, от 1-й до 8-й – по второму и третьему признакам, от 1-й до 7-й – по четвертому и пятому признакам. Определение степе-

ней признаков осуществляется в соответствии с характеристиками уровней оценок, содержащихся в приложении 2.

Если работник выполняет разнородные работы, которые могут относиться и к простейшим информационно-техническим, и к более сложным аналитико-конструктивным, оценка производится по преимущественно выполняемым. При необходимости достижения большей точности расчета каждая выполняемая работа оценивается по всему набору признаков. Затем определяется средняя арифметическая взвешенная оценка (с учетом затрат времени). Такой расчет более трудоемок, поэтому представляется целесообразным оценивать преобладающие функции работников. Возможная при этом погрешность рассчитанного показателя сложности корректируется оценками профессионально-квалификационного уровня, деловых качеств и результатов труда.

2.4.5. Для исчисления суммарного показателя сложности выполняемой работы в табл. 6 приведены балльные оценки уровней каждого признака с учетом их удельной значимости.

2.4.6. Коэффициент сложности выполняемых функций ($К_2$) определяется делением суммы оценок каждого признака, умноженных на их удельную значимость, на постоянную величину 8,3:

$$К_2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} a_{ij} \cdot x_i}{8{,}3},$$

где i – порядковый номер любого признака, характеризующего сложность работы ($i = 1, 2, ..., n$);

n – число признаков ($n = 5$);

j – уровень любого признака у аттестуемого работника ($j = 1, 2, ... 9, 10$);

a_{ij} – j-й уровень i-го признака у аттестуемого работника (в баллах);

x_i – удельная значимость i-го признака в общей оценке сложности работы (в долях единицы);

8,3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок *по всем признакам сложности с учетом их удельной* значимости.

Пример 3. Расчет коэффициента сложности выполняемых специалистом функций ($К_2$).

При аттестации инженера-технолога III категории Петрова В.Н. сложность выполняемых им функций характеризуется следующими показателями каждого из признаков:

характер работ, составляющих содержание труда, – 5;
разнообразие (комплексность) работ – 4;
самостоятельность выполнения работ – 4;
масштаб и сложность руководства – 0;
дополнительная ответственность – 2.

Таблица 6

Балльные оценки признаков, определяющих сложность выполняемых функций специалистов и других служащих

Признаки сложности	Удельная значимость признака (x_i)	Балльная оценка степеней (уровней) признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Характер работ, составляющих содержание труда	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,10	2,40	2,70	3,00
		Информационно-технические			Аналитико-конструктивные			Организационно-административные			
2. Разнообразие, комплексность работ	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20		
		Простые, часто повторяющиеся работы в пределах узкоспециализированной сферы деятельности		Работы, проводимые в масштабе подразделения			Выполнение комплексных работ, связанных с многообразием решаемых задач				
3. Самостоятельность выполнения работ	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00		
		Работы, выполняемые под непосредственным руководством			Работы, выполняемые под оперативным и общим руководством			Работы, выполняемые самостоятельно			
4. Масштаб и сложность руководства	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
		Руководство подразделениями, входящими в состав отдела		Руководство самостоятельными структурными подразделениями			Руководство несколькими подразделениями	Комплексное руководство предприятием			
5. Дополнительная ответственность	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
		Материальная (за сохранность финансовых и материальных ресурсов)				Моральная (за руководство выполнением или непосредственное выполнение работы в опасных условиях)					

По табл. 6 определяются оценки каждого признака, соответствующие присвоенным степеням и учитывающие значимость признаков:

$$K_2 = \frac{1,5 + 0,6 + 1 + 0,3}{8,3} = 0,41.$$

Коэффициент сложности выполняемых инженером-технологом III категории Петровым В.Н. функций составил 0,41.

2.5. Оценка результатов труда

2.5.1. Оценка результатов труда проводится по количественным и качественным признакам. При этом учитывается не только объем выполняемой работы в соответствии с действующими нормативами времени, но и творческая активность работников. При определении качественных характеристик результатов труда принимаются во внимание прогрессивность разрабатываемых технологических процессов, экономическая обоснованность разрабатываемых норм времени (выработки), расхода сырья и материалов (у технологов); технический уровень конструкторских решений (у конструкторов); безошибочность, аккуратность в работе, соответствие выполняемых заданий, работ должностным требованиям, установленным Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих; своевременное внедрение технологических процессов и разработок в производство и т. п. Необходимо учитывать также соблюдение работниками сроков выполнения заданий, поскольку этот показатель является одним из важнейших критериев оценки результатов труда всех категорий работников, от чего зависит своевременное внедрение в производство новой прогрессивной техники и технологии, осуществление мероприятий по организации труда и производства.

2.5.2. Учитывая многообразие показателей, характеризующих результаты труда различных категорий работников, для специалистов, как и других служащих, приняты три самых общих признака: количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий); качество выполненных работ (заданий); соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

При оценке результатов труда руководителей могут учитываться лишь первый и второй признаки.

2.5.3. Для всех признаков результатов труда приняты четыре уровня оценки, характеристика которых содержится в приложении 3. Для более точной оценки результатов труда с учетом его специфики, уровня нормирования, возможности выражения через более определенные показатели и т. п. приведенная характеристика уровней оценок признаков может быть конкретизирована применительно к данному виду деятельности.

2.5.4. При расчете оценок результатов труда используются приведенные в табл. 7 и 8 балльные оценки уровней признаков, учитывающие их удельную значимость.

2.5.5. Оценка результатов труда аттестуемого работника рассчитывается в таком же порядке, как и оценка его деловых качеств (см. п. 2.3.4), т. е. путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость:

$$l_2 = \sum_{i=1}^{n} a_{ij} \cdot x_i,$$

где i – порядковый номер любого признака результатов труда (i = = 1, 2, 3);
n – число признаков (n = 2; n = 3);
j – уровень любого признака у аттестуемого (j = 1, 2, 3, 4);
a_{ij} – j-й уровень i-го признака у аттестуемого работника (в баллах);
x_i – удельная значимость i-го признака результатов труда (в долях единицы).

Пример 4. Расчет оценки результатов труда (l_2).

При аттестации инженера-технолога III категории Петрова В.Н. признаки результатов его труда имеют следующие уровни:

количество выполненных работ – 3;
качество выполненных работ – 2;
соблюдение сроков выполнения заданий – 4.

По табл. 7 определяются баллы каждого признака, соответствующие присвоенным уровням и учитывающие значимость признаков:

$$l_2 = 0{,}93 + 0{,}78 + 1{,}2 = 2{,}91.$$

Оценка результатов труда инженера-технолога III категории Петрова В.Н. составила 2.91.

Комплексная оценка качества работы достигается учетом всех рассмотренных элементов оценки (профессионально-квалификационного уровня и деловых качеств работника, сложности работ и результатов труда).

Пример 5. Расчет комплексной оценки качества работы инженера-технолога III категории Петрова В.Н.

На основании расчетов, приведенных в примерах 1–4, по каждому из элементов комплексной оценки получены следующие их значения:

профессионально-квалификационный уровень K_1 – 0,69;
деловые качества l_1 – 3,23;
сложность выполняемых функций K_2 – 0,41;
результаты труда l_2 – 2,91.

Тогда

$$L = K_1 \cdot l_1 + K_2 \cdot l_2 = 0{,}69 \cdot 3{,}23 + 0{,}41 \cdot 2{,}91 = 3{,}42.$$

Таблица 7

Балльные оценки признаков, определяющих результаты труда специалистов конструкторских и технологических служб

Признаки результатов труда	Специалисты конструкторских служб					Специалисты технологических служб				
	Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)				Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)			
		1	2	3	4		1	2	3	4
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	0,29	0,29	0,58	0,87	1,16	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
2. Качество выполненных работ	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
3. Соблюдение сроков выполнения работ (заданий)	0,32	0,32	0,64	0,96	1,28	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20
Итого	1,00					1,00				

Таблица 8

Балльные оценки признаков, определяющих результаты труда ведущих технологов и конструкторов, инженеров-технологов и инженеров-конструкторов I категории

Признаки результатов труда	Руководители конструкторских служб					Руководители технологических служб				
	Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)				Удельная значимость признака в данном наборе (x_i)	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)			
		1	2	3	4		1	2	3	4
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	0,43	0,43	0,86	1,29	1,72	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
2. Качество результатов труда	0,57	0,57	1,14	1,71	2,28	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Итого	1,00					1,00				

2.6. Порядок проведения оценки качества работы аттестуемых

2.6.1. Процедура оценки качества работы предполагает заполнение двух форм на каждого аттестуемого работника: формы 1 – личной карточки аттестуемого работника, содержащей основные сведения о месте работы, занимаемой должности, возрасте, образовании, стаже, творческой активности и оплате труда; формы 2 – аттестационного листа работника, представляющего собой оценочную таблицу.

2.6.2. Для повышения объективности оценок желательно, чтобы руководители аттестуемых определили уровни проявления признаков деловых качеств, сложности выполняемых функций и результатов труда до ознакомления с удельной значимостью признаков. При этом условии руководитель менее скован в своих суждениях и устанавливает более точные оценки.

Чтобы избежать влияния привычного, стереотипного представления о личности аттестуемого работника, порядок оценки признаков должен предусматривать поочередное заполнение всех аттестационных листов данного подразделения по каждому признаку в отдельности, а не последовательное заполнение каждого аттестационного листа в целом.

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА АТТЕСТУЕМОГО РАБОТНИКА ФОРМА 1

Петров Владимир Николаевич

1.	Наименование предприятия	Станкостроительный завод им. С. Орджоникидзе
2.	Наименование структурного подразделения (отдел с указанием бюро)	Отдел главного технолога, бюро крупных электрических машин
3.	Должность, категория	Инженер-технолог III категории
4.	Возраст (полных лет на дату заполнения)	41
5.	Образование (высшее, незаконченное высшее в объеме 4–5 курсов вуза, среднее специальное, для практиков – количество классов средней школы)	Среднее специальное – II группа
6.	Стаж работы по специальности (число лет)	22 года – III группа
7.	Количество поданных и внедренных рацпредложений и изобретений, их экономический эффект за последние 2–3 года (количество выступлений в печати)	2 рацпредложения в текущем году с общим экономическим эффектом 430 руб. – 0,2 балла
8.	Должностной оклад (без надбавок)	145 руб.
9.	Вид и размер получаемой надбавки (1 – за высокие достижения в труде, 2 – за выполнение особо важных работ, 3 – за работу в неблагоприятных условиях труда, 4 – за ученую степень)	
10.	Проектируемая должность и категория	Инженер-технолог III категории
11.	Проектируемый должностной оклад	170 руб.
12.	Проектируемая надбавка	
13.	Коэффициент профессионально-квалификационного уровня K_1 (рассчитывается по показателям в пп. 5–7 личной карточки, порядок расчета см. п. 2.5)	0,69

ФОРМА 2

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

инженера-технолога III категории Петрова В.Н.

Деловые качества (l_1)							Результаты труда (l_2)						
Признаки (критерии) деловых качеств	Удельная значимость признака (x_i)	Уровни (степени) признака (a_{ij})				Оценка признака с учетом его значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)	Признаки (критерии) результатов труда	Удельная значимость признака (x_j)	Уровни (степени) признака (a_{ij})				Оценка признака с учетом его значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)
		1 (a_{i1})	2 (a_{i2})	3 (a_{i3})	4 (a_{i4})				1 (a_{i1})	2 (a_{i2})	3 (a_{i3})	4 (a_{i4})	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Компетентность	0,26			+		0,78	1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	0,31			+		0,93
2. Способность четко организовать и планировать свой труд	0,13			+		0,39	2. Качество выполненных работ	0,39		+			0,78
3. Сознание ответственности за выполняемую работу	0,14			+		0,42	3. Соблюдение сроков выполнения работ (заданий)	0,30				+	1,20
4. Самостоятельность и инициатива	0,12		+			0,24							
5. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе	0,12				+	0,48							
6. Работоспособность	0,13				+	0,52							
7. Способность поддерживать контакты с другими людьми	0,10				+	0,40							

Продолжение

Суммарная оценка деловых качеств ($l_1 = \sum_{i=1} a_{ij} \cdot x_i$) 3,23 Суммарная оценка результатов труда ($l_2 = \sum_{i=1}^{3} a_{ij} \cdot x_i$) 2,91

Сложность выполняемых функций (K_2)											
Признаки (критерии) сложности выполняемых функций	Удельная значимость признака (x_i)	Уровни (степени) признака (a_{ij})									Оценка признака с учетом его значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)
		1 (a_{i1})	2 (a_{i2})	3 (a_{i3})	4 (a_{i4})	5 (a_{i5})	6 (a_{i6})	7 (a_{i7})	8 (a_{i8})	9 (a_{i9})	10 (a_{i10})	
1. Характер работ, составляющих содержание труда (технологическая сложность)	0,30										1,5
2. Разнообразие, комплексность работ	0,15										0,6
3. Самостоятельность выполнения	0,25										1
4. Масштаб и сложность руководства	0,15										
5. Дополнительная ответственность	0,15										0,3
Суммарная оценка сложности выполняемых функций											3,4

Коэффициент сложности выполняемых функций ($K_2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} a_{ij} \cdot x_i}{8,3} = \frac{3,4}{8,3} = 0,41$) 0,41

Комплексная оценка качества работы ($L = K_1 l_1 + K_2 l_2 = 0,69 \cdot 3,23 + 0,41 \cdot 2,91 = 3,42$) 3,42

Подобная процедура заполнения аттестационных листов облегчает определение уровня признака у каждого аттестуемого методом сравнения и в значительной степени ослабляет влияние личных отношений руководителя с подчиненными, что в определенной мере способствует устранению возможных конфликтных ситуаций.

Заполнение форм должно постоянно контролироваться специальной группой, в которую входят члены аттестационной комиссии.

2.6.3. Определение всех элементов комплексной оценки качества работы и установление величины общей комплексной оценки производит расчетная группа, в которую входят представители подразделения, где проводится аттестация, отдела труда и заработной платы и отдела кадров.

Подтверждение правильности выполненных расчетов и принятие окончательного решения по вопросу установления должностного оклада аттестуемому работнику возлагается на аттестационную комиссию. Работа комиссии осуществляется в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи от 5 октября 1973 г. и с последующими изменениями и дополнениями от 22 октября 1979 г. и 14 ноября 1986 г.

2.6.4. На основании проведенной оценки аттестационная комиссия может вынести решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности. Решение о несоответствии занимаемой должности возможно, например, при получении минимальных оценок качества работы по наиболее существенным признакам.

2.7. Определение размеров должностных окладов на основе комплексной оценки качества работы

2.7.1. Устанавливать должностные оклады на основе комплексной оценки качества работы рекомендуется не только при изменении условий оплаты труда в соответствии с государственными мероприятиями по заработной плате и проведении очередной аттестации специалистов, но и в других случаях, когда необходимо уменьшить или увеличить должностные оклады работников в рамках установленного фонда заработной платы.

2.7.2. Для определения размеров должностных окладов формируется интервальная шкала оценок для каждой однородной по функциональной принадлежности группы работников соответственно действующим схемам должностных окладов: инженеров-конструкторов и инженеров-технологов, инженеров других специальностей и т. д.

Исходя из существующего диапазона между минимальными и максимальными должностными окладами для всей функциональной группы работников (включая все квалификационные ступени) определяется оптимальное число уровней окладов. Например, для инженеров-технологов берется весь диапазон от инженера без категории до ведущего инженера-технолога, т. е. от 140 до 260 руб. (для предприятий машиностроения, выпускающих особо сложную продукцию). Если оптимальной прибавкой оклада считать 10 руб. (согласно результатам социологических исследований о „пороге ощутимости" прибавки к заработной плате, а также для простоты бухгалтерских расчетов), то данный диапазон может быть разделен на 13 ступеней роста оклада. Значит, на такое же число групп следует разделить диапазон между максимальными и минимальными величинами оценок качества работы. При этом резко выделяющиеся по своей величине оценки не учитываются. Относительно работников, получивших эти оценки, формируется особое мнение: при чрезвычайно низкой — ставится вопрос о несоответствии занимаемой должности, при особенно высокой — о должностном продвижении.

Ширина интервала групп оценок качества работы (D) определяется делением величины диапазона между максимальной (L_{max}) и минимальной (L_{min}) оценками (по совокупности аттестуемых работников) на число групп (m):

$$D = \frac{L_{max} - L_{min}}{m}$$

Нижнюю границу первого интервала образует минимальная оценка качества работы (без учета резко выделяющейся из общей массы оценок), и ей соответствует минимальный для данной совокупности работников оклад. Путем последовательного прибавления полученной величины интервала оценок (D) формируется весь интервальный ряд. Каждому интервалу должен соответствовать определенный уровень должностного оклада.

Пример 6. Формирование шкалы комплексных оценок качества работы и должностных окладов инженеров-технологов.

Минимальная из множества оценок качества работы аттестуемых инженеров-технологов машиностроительного предприятия, производящего особо сложную продукцию, составляет 2,25, максимальная — 6,75. Диапазон роста должностных окладов от инженера без категории до ведущего инженера-технолога составляет 140–260 руб. В качестве оптимальной величины прибавки в окладе принято 10 руб. Значит, в шкале должно быть 13 групп.

Рассчитывается длина интервалов оценок для данной совокупности работников:

$$D = \frac{6{,}75 - 2{,}25}{13} = 0{,}35.$$

В результате последовательного прибавления этой величины к минимальной оценке, а затем к получаемым суммам образуется интервальный ряд оценок, которым соответствуют должностные оклады, возрастающие от группы к группе на 10 руб.

Комплексная оценка качества работы инженера-технолога III категории

составила 3,42. Отыскав по данной шкале (см. табл. 9) соответствующий интервал (3,31 – 3,65), можно определить проектируемый уровень должностного оклада для аттестуемого работника. Он составляет 170 руб., т. е. в связи с введением новых условий оплаты труда по результатам аттестации данному работнику может быть повышен должностной оклад на 25 руб. Квалификационная категория сохраняется прежней (см. форму 1).

2.7.3. В связи с принятым принципом „перехлеста" размеров должностных окладов для смежных квалификационных ступеней одни и те же размеры окладов могут оказаться у работников различных квалификационных категорий (см. табл. 9). В таких случаях при установлении квалификационной категории следует отдавать приоритет оценке коэффициента сложности выполняемых работ (K_2) и более высокую квалификационную ступень устанавливать тому работнику, который выполняет преимущественно более сложные работы.

Таблица 9

Размеры должностных окладов инженеров-технологов в соответствии с оценками качества работы

№ п/п	Оценки качества работы	Удельный вес работников в общей численности аттестованных, %	Размеры должностных окладов, руб.	Квалификационные ступени, которые могут быть присвоены по результатам аттестации
1	2,25–2,60	10	140	0
2	2,61–2,95	12	150	0
3	2,96–3,30	20	160	0, III
4	3,31–3,65	15	170	0, III
5	3,66–4,00	10	180	0, III, II
6	4,01–4,35	7	190	III, II
7	4,36–4,70	5	200	III, II, I
8	4,71–5,05	6	210	II, I
9	5,06–5,40	5	220	II, I, вед.
10	5,41–5,75	4	230	I, вед.
11	5,76–6,10	3	240	I, вед.
12	6,11–6,45	2	250	вед.
13	Свыше 6,45	1	260	вед.

2.7.4. При определении размеров должностных окладов в зависимости от оценок качества работы не обязательно придерживаться всего количества ступеней роста окладов. Если число работников в подразделении невелико, при проектировании окладов следует исходить из оптимальной величины прибавки, руководствуясь не только соотношениями в окладах, предусмотренными в схемах, но и реальными денежными средствами, которыми располагает предприятие.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Краткое определение и характеристика уровней оценок признаков деловых качеств специалиста

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака у аттестуемого			
	I Низкий	II Средний	III Выше среднего	IV Высокий
1. Компетентность — знание специальных вопросов, осведомленность в смежных областях знаний	Недостаточно осведомлен в специальных вопросах, недостаточный опыт работы	Знает специальные вопросы, обладает достаточным опытом работы	Хорошо знает специальные вопросы, свободно в них ориентируется, обладает большим опытом работы	Очень хорошо знает специальные вопросы, осведомлен в научных достижениях смежных областей знаний, имеет большой опыт работы
2. Способность четко организовать и планировать свой труд — умение работника рационально использовать свое рабочее время, четко планировать выполнение порученных заданий, умение сосредоточиться на главном	Не всегда рационально использует рабочее время, не может правильно организовать свой труд	Умеет организовать трудовой процесс, однако не всегда планирует работу	Умеет хорошо и рационально организовать трудовой процесс, планирует работу	Умеет создать четкий порядок в работе, всегда планирует свой труд, успевает решать в течение рабочего дня все намеченные вопросы
3. Ответственность — сознание необходимости полностью отвечать за последствия своих действий, принимаемых решений при выполнении должностных функций	Недостаточно сознает ответственность, избегает ответственности	Сознает ответственность, но иногда избегает ее	Охотно принимает на себя ответственность, не избегает ее	Стремится к принятию ответственности, предвидит и готов нести полную ответственность за результаты своих действий
4. Самостоятельность и инициатива — способность работника выполнять производственные функции без помощи руководителя; внутреннее побуждение к новым формам деятельности, предприимчивость	Почти всегда обращается к помощи начальника или старших по должности, не ищет новых форм деятельности	Иногда обращается к помощи начальника или старших по должности, не всегда ищет новые формы деятельности	В исключительных случаях обращается к помощи начальника или старших по должности, ищет новые формы деятельности	Не обращается к помощи начальника, полная самостоятельность в выполнении производственных функций, всегда ищет новые формы деятельности

Продолжение

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака у аттестуемого			
	I Низкий	II Средний	III Выше среднего	IV Высокий
5. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе – умение быстро перестраивать работу в соответствии с новыми требованиями	Избегает новых вопросов и осваивает их с большим трудом	Недостаточно быстро осваивает новые вопросы и методы	Быстро осваивает новые вопросы и методы	Быстро осваивает новые вопросы, широко использует новые методы в работе
6. Работоспособность – психофизиологическое состояние человека, позволяющее плодотворно трудиться в течение всего рабочего времени	Быстро утомляется, сохраняет работоспособность на сравнительно короткое время	Утомляется по мере увеличения интенсивности труда, сохраняет средний уровень работоспособности в течение рабочего времени	Способен в течение всего рабочего времени поддерживать достаточно высокий уровень работоспособности	Способен трудиться интенсивно в течение всего рабочего времени, сохраняет высокий уровень работоспособности при изменившихся внешних условиях
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками – умение работать с людьми, советоваться с товарищами (определяется совокупностью положительных черт характера аттестуемого: дружелюбием, отзывчивостью, чуткостью)	Не способен постоянно поддерживать контакты с товарищами по работе, неуживчив, иногда создает конфликтные ситуации в коллективе	Не всегда способен поддерживать контакты с товарищами по работе	Способен поддерживать контакты с товарищами по работе, активно сотрудничает с другими	Способен поддерживать контакты с товарищами по работе, весьма активно сотрудничает с другими, оказывает помощь в работе

Краткое определение и характеристика уровней оценок признаков деловых качеств руководителя

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака у аттестуемого			
	I Низкий	II Средний	III Выше среднего	IV Высокий
1. Компетентность знание специальных вопросов, осведомленность в смежных областях знаний, широта творческого кругозора	Знает специальные вопросы, небольшой опыт работы, недостаточная осведомленность в смежных областях знаний	Знает специальные вопросы, имеет достаточный опыт работы, осведомлен о научных достижениях в смежных областях знаний	Хорошо разбирается в специальных вопросах, большой опыт работы, эрудирован в смежных областях знаний	Обладает разносторонними знаниями в своей и смежных областях, очень хорошо разбирается в специальных вопросах, широко эрудирован
2. Способность четко организовать труд подчиненных – умение распределить работу, осуществлять контроль и проверку выполнения	В редких случаях способен организовать труд подчиненных	Не всегда способен рационально организовать труд подчиненных, не всегда обеспечивает контроль и проверку выполнения задания	Способен рационально организовать труд подчиненных, обеспечивает постоянный контроль за выполнением задания, регулярно осуществляет проверку его выполнения	Умеет четко организовать труд подчиненных, обеспечивает их заданием с учетом индивидуальных способностей, осуществляет постоянный контроль за ходом выполнения задания
3. Заинтересованность и инициатива в работе по внедрению новой техники, совершенствованию технологии, улучшению организации труда	Проявляет недостаточную заинтересованность во внедрении новой техники, совершенствовании	Проявляет заинтересованность во внедрении новой техники, совершенствовании технологии,	Проявляет не только заинтересованность, но и активность, предприимчивость во внедрении новой техники, совершенствовании технологии, улучше-	Проявляет заинтересованность, большую активность во внедрении новой техники, совершенствовании технологии, улучшении организации труда, обладает способ-

		технологии, улучшении организации труда	улучшении организации труда, однако недостаточно активен и предприимчив для ее внедрения	ния организации труда	ностью быстро решать вопросы по ее внедрению
4.	Способность воспитывать деловые качества у сотрудников	Почти не занимается воспитанием деловых качеств у сотрудников	Занимается воспитанием деловых качеств у сотрудников	Занимается воспитанием деловых качеств у сотрудников, занимается этим специально	Постоянно воспитывает у подчиненных деловые качества, занимается этим специально и регулярно, сам служит примером добросовестного и ответственного отношения к своим обязанностям
5.	Способность быстро и самостоятельно принимать обоснованные решения	В редких случаях способен принимать самостоятельные решения	Не всегда способен принимать самостоятельные решения	Способен принимать самостоятельные решения, но недостаточно быстро	Способен быстро и самостоятельно принимать обоснованные решения во всех необходимых случаях
6.	Умелое сочетание в работе государственных интересов и интересов предприятия	В недостаточной степени обеспечивает соблюдение интересов государства и предприятия при решении производственных задач	Не всегда обеспечивает соблюдение интересов государства и предприятия при решении производственных задач	Всегда сочетает интересы предприятия с интересами государства, и это ему удается	Умело сочетает в своей работе интересы государства и предприятия, воспитывает это качество у подчиненных

Продолжение

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака у аттестуемого			
	I Низкий	II Средний	III Выше среднего	IV Высокий
7. Собранность, личная дисциплина, пунктуальность	Зачастую не проявляет этих качеств	Не всегда дисциплинирован и собран	Всегда дисциплинирован и собран	Обладает этими качествами и постоянно воспитывает их у подчиненных
8. Способность поддерживать контакты с другими работниками	Почти отсутствует способность поддерживать контакты	Не всегда способен поддерживать деловые контакты, недостаточно внимателен к людям	Способен поддерживать контакты с другими людьми, активен в сотрудничестве с ними, умеет давать достаточно объективную оценку труду подчиненных	Способен поддерживать разносторонние контакты с подчиненными и руководителями, внимателен к нуждам коллектива, умеет создать атмосферу доверия, взаимопомощи, пользуется большим авторитетом

Определение и характеристика степеней (уровней) признаков сложности выполняемых функций

1. Характер работ, составляющих содержание труда, раскрывает наиболее существенные стороны сложности выполняемых функций, характер деятельности, ее целевое назначение.

Оценивая сложность по данному признаку, следует исходить из классификации видов работ на информационно-технические, аналитико-конструктивные и организационно-административные[1].

Информационно-технические работы связаны с документированием информации, учетом всех элементов производства, которые ведутся в соответствии с предварительно разработанными программами.

Первая степень. Работы носят стереотипный, часто повторяющийся характер: письменные и графические, по размножению и хранению документов, обработке корреспонденции, по хозяйственному и техническому обслуживанию (выполняют, как правило, работники канцелярии, экспедиции, бюро пропусков, архива, машинописного и копировально-множительного бюро, хозяйственной службы и т. д.).

Вторая степень. Учетно-контрольные работы, выполняемые в соответствии с инструкциями, требуют знания определенных правил расчета и контроля: по различным видам учета, составлению отчетности и ведению технической документации (выполняют работники бухгалтерии, складского хозяйства, отдела кадров и т. д.).

Третья степень. Работы, связанные с восприятием, фиксированием, передачей информации и ее преобразованием, а также выполнением инженерных и экономических задач (выполняют обычно работники вычислительного центра, отдела научно-технической информации, научно-технической библиотеки и т. д.).

Аналитико-конструктивные работы включают анализ существующего положения (ознакомление с ходом производства), проектирование решений (разработка предложений, проектов, планов, инструкций, нормативов и т. п.). Сложность работ по подготовке решений зависит от круга охватываемых ими задач, от длительности, на которую они рассчитываются. Работы этого вида призваны обеспечить координацию, оперативное и организационное управление производством, качеством продукции, контроль за издержками производства. Для их выполнения требуются не только знания правил расчетов, но и умение выбрать спо-

[1] В каждом трудовом процессе органически сочетаются различные по характеру виды работ. В зависимости от доли каждого вида работ они могут классифицироваться как преимущественно информационно-технические, аналитико-конструктивные или организационно-административные.

соб расчета, логический прием для обоснования принятого решения. Это наиболее многочисленная группа работ, требующих систематической проверки получаемых результатов.

Четвертая степень. Работы по коммерческому обеспечению производства (сырьем, материалами, оборудованием), хранению товарно-материальных ценностей и сбыту продукции, связанные с финансовой и правовой деятельностью, подбором, расстановкой и подготовкой кадров (свойственны работникам материально-технического снабжения и сбыта, финансового, юридического отделов и отдела кадров).

Пятая степень. Работы по техническому обеспечению производства, осуществлению ремонтного, энергетического и транспортного обслуживания, обеспечению инструментом и оснасткой, а также связанные с реконструкцией и расширением производства, охраной труда и техникой безопасности, контролем качества продукции и технологических процессов, соблюдением договорных обязательств (выполняют работники отделов главного механика, главного энергетика, капитального строительства, технического контроля, инструментального, транспортного, охраны труда и техники безопасности, стандартизации и др.).

Шестая степень. Работы по оперативному планированию и регулированию хода производства, составлению производственных программ и календарных графиков, контролю за их выполнением, организации рабочих мест и систем их обслуживания, созданию благоприятных условий труда (выполняют специалисты производственно-диспетчерских и планово-экономических отделов, лабораторий НОТ и управления производством, отделов организации труда и заработной платы, а также руководители производственных участков).

Организационно-административные работы имеют преимущественно творческий характер, непосредственно связаны с постановкой новых задач, разработкой сложных программ, преобладают при проектировании систем, конструировании изделий. При выполнении таких задач необходима объективная оценка последствий каждого принятого решения с применением научных методов обоснования их целесообразности и эффективности. К этому виду относят работы, связанные с доведением принятых решений до исполнителей, координацией и контролем деятельности различных подразделений. Критерием, разграничивающим эти работы в качественном отношении, является сложность поставленной цели и вытекающая отсюда напряженность программы ее достижения. Проверка результатов выполнения таких работ возможна только с помощью логического анализа из-за невозможности непосредственного контроля.

Седьмая степень. Работы по разработке и совершенствованию конструкций изделий, состава продукта, технологии производства и оснастки, рационализации и изобретательству, созданию и испытанию опытных образцов (выполняют ведущие специалисты технологического и конструкторского отделов, руководители службы механизации и ав-

томатизации производственных процессов, опытного производства, исследовательской лаборатории).

Восьмая степень. Работы, связанные с проведением всех видов анализа процессов управления и обслуживания производства, технических и экономических экспериментов, а также обоснованиями плановых проектировок и разработок (выполняют руководители производственного, планово-экономического, технологического, конструкторского отделов, лаборатории экономического анализа, отдела организации труда и заработной платы).

Девятая степень. Работы, связанные с определением технической политики, разработкой перспективных планов развития по различным направлениям производственно-хозяйственной деятельности предприятия (выполняют руководители, занимающие должности главных специалистов).

Десятая степень. Организационно-распорядительные и координационные работы, проводимые на предприятиях, не входящих в состав производственного объединения (комбината), или в управлении объединений (выполняют руководители предприятий, производственных объединений (комбинатов) или заместители руководителей).

2. **Разнообразие, комплексность работ** определяет их сложность в зависимости от повторяемости и взаимосвязанности, учитывает разнородность состава и содержания работы, а также форм источников информации.

При этом следует учитывать, что работа, содержащая много разнородных операций без внесения в их выполнение чего-либо нового, — это менее сложный труд и, наоборот, при небольшом числе операций работа может быть более сложной из-за постоянного изменения методов их осуществления.

Простые, часто повторяющиеся работы (отличающиеся стереотипностью исполнения) в пределах узкоспециализированной сферы деятельности.

Первая степень. Однообразные, простые, постоянно повторяющиеся работы, одинаковые или близкие по приемам выполнения, осуществляемые в основном ручным способом (в ряде случаев с использованием машин и аппаратов с ручным управлением), в пределах узкоспециализированной сферы деятельности (выполняют служащие, занятые на должностях технических исполнителей).

Вторая степень. Простые разнообразные работы с применением машин и аппаратов, облегчающих подготовку, оформление, передачу и обработку документов, в пределах узкоспециализированной сферы деятельности (выполняют работники, занятые на должностях бухгалтеров, инспекторов по контролю за исполнением поручений, руководителей административно-хозяйственных подразделений и т. д.).

Работы, проводимые в масштабе подразделения.

Третья степень. Однообразные, часто повторяющиеся работы, требующие решения определенного узкого круга вопросов в масштабе подразделения (выполняют работники, занятые на должностях инспекторов по кадрам, товароведов, а также техников различных специальностей).

Четвертая степень. Разнообразные работы, связанные с решением значительной части вопросов в пределах одной специализированной сферы деятельности в масштабе подразделения (выполняют специалисты с высшим образованием — экономисты и инженеры различных специальностей; приемы их работы могут быть разнообразными, задания — долгосрочными).

Пятая степень. Разнообразные работы в масштабе подразделения, охватывающие несколько видов деятельности (выполняют руководители участков, обслуживающих цехов, лабораторий, бюро в цехах и секторов в отделах).

Комплексные работы, связанные с многообразием решаемых задач и требующие значительной аналитической деятельности в процессе выработки и принятия решений.

Шестая степень. Комплексные работы, связанные с многообразием задач, решаемых в пределах определенной сферы деятельности, требующие согласования со смежными структурными подразделениями (выполняют руководители производственных цехов, функциональных отделов и т. д.).

Седьмая степень. Комплексные работы, охватывающие весь круг вопросов, относящихся к определенной функции управления и входящих в компетенцию главных специалистов или заместителей руководителей предприятий, производственных объединений (комбинатов).

Восьмая степень. Работы, охватывающие весь круг (комплекс) вопросов, связанных с деятельностью предприятия, производственного объединения (комбината), требующих согласованности с планами развития отрасли, техническими, экономическими и социальными задачами (выполняют руководители предприятий, производственных объединений (комбинатов) и их первые заместители).

3. Самостоятельность выполнения работ определяет, в какой мере данная работа может быть выполнена без непосредственного руководства со стороны других лиц.

При выполнении обязанностей под чьим-либо руководством сложность работы меньше, так как она может быть расчленена руководителем на составные части (задания) или исполнителю даются указания о способах ее выполнения. Кроме того, степень самостоятельности зависит от того, выполняется ли работа на основе установленной или самостоятельно разрабатываемой методики (программы). В первом случае работник должен знать и уметь применять действующие методические материалы, во втором — обладать необходимыми знаниями и опытом для разработки методик (программ). При этом чем меньше регламентирован

труд, тем больше необходимость в предварительных знаниях и опыте.

Работы, выполняемые под непосредственным руководством.

Первая степень. Работы, осуществляемые по детально разработанной программе, с помощью простых рабочих инструкций, в пределах узкоспециализированной сферы деятельности (выполняют в основном технические исполнители, занятые учетом и контролем, подготовкой и оформлением документов, хозяйственным обслуживанием).

Вторая степень. Работы, охватывающие узкий круг вопросов соответствующей функции управления в масштабе подразделения, выполняемые в пределах установленного задания (выполняют техники различных специальностей, руководители административно-хозяйственных служб).

Третья степень. Работы, относящиеся к определенной функции управления и выполняемые на основе методических положений (программ) (выполняют прежде всего экономисты и инженеры различных специальностей).

Работы, выполняемые под оперативным и общим руководством.

Четвертая степень. Работы, которые выполняются в пределах установленных заданий, на основе методических положений (программ) под оперативным контролем вышестоящего руководителя (выполняют руководители производственных участков, бюро, цехов, заведующие научно-технических библиотек и др.).

Пятая степень. Работы, проводимые самостоятельно в пределах подразделения по нескольким видам деятельности, на основе самостоятельно разработанной методики (программы) (выполняют руководители лабораторий, секторов, бюро и обслуживающих цехов).

Шестая степень. Работы, охватывающие весь круг вопросов в пределах одной функции управления, выполняемые в рамках структурного подразделения под методическим руководством и контролем главных специалистов и других руководителей предприятия, требующие согласованности с задачами развития отрасли и согласования со смежными структурными подразделениями (выполняют руководители функциональных и производственных подразделений).

Работы, выполняемые самостоятельно.

Седьмая степень. Работы, связанные с решением вопросов деятельности предприятия, производственного объединения (комбината) по различным функциям управления, координированием и контролем нескольких функциональных и производственных подразделений, требующие согласованности с задачами развития отрасли и согласования со смежными структурными подразделениями (входят в обязанности главных специалистов и заместителей руководителя предприятия, производственного объединения (комбината).

Восьмая степень. Работы, охватывающие комплекс вопросов, связанных с деятельностью предприятия, производственного объединения (комбината), координированием и контролем всех функцио-

нальных и производственных подразделений, требующих увязки с перспективными планами развития отрасли с учетом технического прогресса (являются обязанностями директора предприятия, производственного объединения (комбината) и его первого заместителя).

4. Масштаб и сложность руководства характеризует ответственность за планирование, организацию и координацию работы подчиненных подразделений и исполнителей.

Сложность по данному фактору зависит от числа подчиненных исполнителей (ими могут быть как рабочие, которыми руководит мастер, так и служащие, работающие под руководством более квалифицированных специалистов), количества и масштаба руководимых подразделений, выполняемых ими функций, профессионально-квалификационного состава работников.

Руководство подразделениями, входящими в состав отдела.

Первая степень. Работы, связанные с руководством несколькими исполнителями (до 5 человек).

Вторая степень. Руководство подразделениями, входящими в состав более крупных.

Руководство самостоятельными структурными подразделениями.

Третья степень. Руководство самостоятельными структурными подразделениями с несложными функциями и однородным по специальности составом работников.

Четвертая степень. Руководство самостоятельным подразделением, на которое возложено решение вопросов, требующих согласованности с отраслевыми планами и деятельностью смежных отделов предприятия, производственного объединения (комбината), в основном с однородным составом работников по специальности и квалификации.

Пятая степень. Работы, связанные с руководством самостоятельным подразделением, осуществляющим функции, требующие согласованности с отраслевыми планами и деятельностью смежных отделов предприятия, производственного объединения (комбината), с разнообразным составом работников по специальности и квалификации.

Руководство несколькими подразделениями, а также комплексное руководство предприятием, производственным объединением (комбинатом).

Шестая степень. Руководство группой подразделений, включая координацию их деятельности.

Седьмая степень. Комплексное руководство предприятием, производственным объединением (комбинатом).

5. Дополнительная ответственность характеризует сложность работ, присущих ряду должностей служащих и обусловленных особенностями содержания труда. Если исходить из трех видов ответственности — материальной (за возможный имущественный ущерб), моральной (за обеспечение безопасного ведения работ, жизнь работающих и окружающих

лиц) и административно-организационной (за рациональность организации и эффективность коллективного труда, своевременное выполнение плановых заданий), то по данному признаку следует оценивать только первые два вида, поскольку третий уже учтен при рассмотрении сложности работ по признаку „характер работ, составляющих содержание труда".

Материальная ответственность, свойственная работникам, осуществляющим прием, хранение, выдачу финансовых и материальных ресурсов, а также документов строгой отчетности.

Первая степень. Работы по приему, хранению и выдаче финансовых и материальных ценностей, документов, составляющих служебную и государственную тайну.

Вторая степень. Работы, связанные с возможностью материального ущерба, аварий, поломок оборудования, его простоев, порчи сырья, полуфабрикатов, брака готовой продукции.

Третья степень. Работы по руководству исполнителями, занятыми приемом, хранением и выдачей денежных средств, материальных ценностей и ценных документов.

Четвертая степень. Работы, выполняемые руководителями, которым предоставлено право распоряжаться денежными средствами и материальными ценностями.

Моральная ответственность, обусловленная вероятностью несчастных случаев при выполнении работ в опасных условиях (ответственность за руководство выполнением или непосредственное выполнение работ в опасных условиях — на большой высоте, под водой, со взрывчатыми веществами).

Пятая степень. Работы, которые постоянно выполняются специалистами на высоте, со взрывчатыми веществами, под высоким напряжением и т. д.

Шестая степень. Работы по руководству работниками, занятыми в условиях повышенной опасности (возможность самовозгорания сырья и готовой продукции, обвалов, взрывов и т. д.).

Седьмая степень. Работы, связанные с руководством деятельностью предприятия, производственного объединения (комбината) в опасных условиях.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Краткое определение и характеристика уровней оценок признаков результатов труда[1]

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака у аттестуемого			
	I Низкий	II Средний	III Выше среднего	IV Высокий
1. Количество выполняемых работ[2] – общее число выполненных работ *с учетом* действующих нормативов за относительно продолжительный *период* времени (год или более)	Небольшое количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий) по сравнению со средним количеством работ (заданий), приходящихся на одного работника в данном подразделении (*по всем* причинам, в том числе болезнь, прогулы, отсутствие прилежания, невысокий уровень компетентности и т. д.)	Среднее количество выполненных плановых работ (заданий)	Количество выполненных плановых и внеплановых заданий, превышающее среднее на одного работника в данном подразделении	Количество выполненных плановых и внеплановых заданий существенно превышает среднее на одного работника в данном подразделении
А. Для ведущих *технологов и конструкторов*, инженеров-технологов и инженеров-конструкторов I категории				
2. Качество выполненных работ – интегральный показатель, включающий прогрессивность разрабатываемых технологических процессов и конструкций, технический уровень предлагаемых решений, экономическую эффективность внедрения новых технологических процессов и конструкций	Низкий технический уровень работы, не учтены и не использованы известные в стране и за рубежом научные достижения, полностью отсутствует новизна в работе	Средний технический уровень работы, незначительное количество новых элементов в работе	Высокий технический уровень работы, использованы новые элементы в работе, достаточно высокая степень унификации и стандартизации	Очень высокий технический уровень работы, использованы последние научные достижения, выполненное задание отличается оригинальностью, перспективно, хорошо увязывается с возможностями данного производства, высокая степень унификации и стандартизации

Продолжение

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака у аттестуемого			
	I *Низкий*	II *Средний*	III *Выше среднего*	IV *Высокий*
Б. Для инженеров-технологов и инженеров-конструкторов II и III категорий, техников всех категорий				
	Работа выполняется с ошибками и неаккуратно, имеются случаи возврата задания на доработку	Работа имеет небольшие погрешности, легко устранимые, очень редки случаи возвращения заданий на доработку	В работе отсутствуют ошибки, качество работы достаточно высокое, задание оформлено в полном соответствии с ГОСТами (ЕСТД и ЕСКД)	Работа выполняется без ошибок, аккуратно, четко, оформлена в соответствии с ГОСТами, качество работы исключительно высокое, имеют место оригинальные решения
3. Соблюдение сроков выполнения заданий[3]	Медленно справляется со своими обязанностями, со значительными нарушениями сроков	Выполняет работу (задание) в срок, но случаются опоздания	Выполняет работу (задание) в срок, нет случаев опоздания	Выполняет работу (задание) в срок или досрочно, охотно берет на себя дополнительные задания

[1] Результаты труда руководителей оцениваются по двум признакам — количеству и качеству выполненных работ.

[2] Число работ в каждом подразделении зависит от характера поставленных перед ним задач и методов их решения. В этой связи оценка указанного признака производится путем сравнения количества работ, выполненных конкретным работником, со средним числом работ, приходящимся на одного работника данного структурного подразделения.

[3] Соблюдение сроков выполнения заданий является одним из важнейших критериев оценки результатов труда работников. Выполнение работ в срок способствует своевременному внедрению в производство новой прогрессивной технологии, принципиально новых образцов техники. Оценка этого признака производится на основе данных планирования и учета выполнения основных видов работ по отдельным подразделениям в соответствии с имеющимися нормативами времени.

Порядок определения значимости признаков, характеризующих деловые качества и результаты труда работников

Работу по определению значимости признаков, как правило, должен возглавлять руководитель соответствующей службы предприятия. Для выполнения под его руководством необходимых организационных и технических функций создается специальная комиссия. Работа по количественной характеристике признаков состоит из следующих этапов: отбор экспертов из числа специалистов данного предприятия и работников других предприятий (организаций), проведение инструктивного совещания с ними; ознакомление экспертов с набором признаков, характеризующих деловые качества и результаты труда, уточнение перечня признаков на основе согласования мнений экспертов; организация заполнения экспертами таблиц, предусмотренных процедурой экспертизы; сведение и анализ экспертных данных; доведение результатов обобщения до экспертов; оценка экспертами этих результатов и принятие окончательного решения о значимости признаков.

Процедура экспертизы основывается на используемом в экономической статистике методе „взвешивания целей". В соответствии с этим методом эксперту предлагается для определения значимости признаков, характеризующих деловые качества (результаты труда) работников какой-либо службы предприятия, заполнить две таблицы.

В первой (см. табл. 10) эксперт должен расположить признаки по предпочтительности и дать им буквенные обозначения и примерные числовые оценки в долях оценки наиболее важного, по его мнению, признака, который принимается за 100. Эти оценки носят предварительный характер и в дальнейшем используются лишь как база для сравнения и корректировок, в результате которых могут изменяться не только числовые оценки, но и последовательность расположения признаков.

На основе данных табл. 10, заполненной каждым экспертом, рассчитываются средние оценки значимости признаков, которые корректиру-

Таблица 10

Степень значимости признаков, характеризующих деловые качества (результаты труда) работников

Признаки деловых качеств (результатов труда)	Буквенное обозначение признака	Примерная числовая оценка (в долях оценки главного признака)

ются в соответствии с обобщенными данными второй таблицы (см. табл. 11), где эксперту предлагается зафиксировать свое мнение о значимости каждого признака в сравнении с общей значимостью двух следующих за ним признаков.

В качестве примера табл. 11 используется для оценки значимости семи признаков, получивших буквенные обозначения от А до Ж.

Таблица 11

Мнение эксперта о предпочтительности признаков, характеризующих деловые качества (результаты труда) работников

Порядковый номер сопоставления	Сопоставление	Мнение эксперта			Решение по большинству голосов	Порядковый номер сопоставления	Сопоставление	Мнение эксперта			Решение по большинству голосов
		да	нет	равнозначно				да	нет	равнозначно	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	А > Б + В					19	Б > В + Ж				
2	А > Б + Г					20	Б > Г + Д				
3	А > Б + Д					21	Б > Г + Е				
4	А > Б + Е					22	Б > Г + Ж				
5	А > Б + Ж					23	Б > Д + Е				
6	А > В + Г					24	Б > Д + Ж				
7	А > В + Д					25	Б > Е + Ж				
8	А > В + Е					26	В > Г + Д				
9	А > В + Ж					27	В > Г + Е				
10	А > Г + Д					28	В > Г + Ж				
11	А > Г + Е					29	В > Д + Е				
12	А > Г + Ж					30	В > Д + Ж				
13	А > Д + Е					31	В > Е + Ж				
14	А > Д + Ж					32	Г > Д + Е				
15	А > Е + Ж					33	Г > Д + Ж				
16	Б > В + Г					34	Г > Е + Ж				
17	Б > В + Д					35	Д > Е + Ж				
18	Б > В + Е										

Мнение эксперта по каждому сопоставлению может быть одним из трех: признак А более предпочтителен, чем признаки Б и В, вместе взятые; признак А менее предпочтителен; признак А равноценен совокупности признаков Б и В. Однако, высказывая мнение, эксперт не суммирует свои предварительные оценки признаков Б и В (из табл. 10), а производит их логическое соединение, т. е. он отвечает на вопрос: что важнее для данной специальности и должности — признак А или совокупность признаков Б и В. Такие сведения эксперт приводит по всему набору

признаков и выражает свое мнение, проставляя знак „+" в одной из трех граф – 3, 4 или 5 (9, 10 или 11).

Графа 6 (12) не заполняется экспертом и используется только один раз после обобщения мнений всех экспертов. Пример обобщения мнений приводится в табл. 12, где решения экспертов о предпочтительности признаков определяются по большинству голосов. Если по поводу первого неравенства (А > Б + В) 17 экспертов высказались утвердительно, 15 – отрицательно, 3 признали, что А = Б + В, то в первой строке графы 6 проставляется „Да". Аналогично обобщение мнений проводится по всем другим сопоставлениям.

Таблица 12

Обобщение мнений экспертов о предпочтительности признаков, характеризующих деловые качества (результаты труда) работников

Порядковый номер сопоставления	Сопоставление	Число экспертов, высказавших мнение			Решение по большинству голосов
		да	нет	равнозначно	
1	2	3	4	5	6
1	А > Б + В	17	15	3	Да
2	А > Б + Г	15	8	12	Да
3	А > Б + Д	20	9	6	Да
4	А > Б + Е	17	11	7	Да
5	А > Б + Ж	24	7	4	Да
6	А > В + Г	17	9	9	Да
7	А > В + Д	14	15	6	Нет
8	А > В + Е	17	11	7	Да
...					
35	Д > Е + Ж	13	17	5	Нет

После выяснения общего мнения о значимости каждого признака по сравнению с двумя последующими признаками член комиссии должен сопоставить и скорректировать средние числовые значения каждого признака, исчисленные на основе данных табл. 10.

Процедура внесения поправок повторяется до тех пор, пока признак А не будет сравнен со всеми сочетаниями других признаков. В каждом следующем сопоставлении участвуют скорректированные значения признаков. Причем и они не являются окончательными и могут изменяться на стадии любого сопоставления до окончания ряда сочетаний признаков. Аналогичная процедура сопоставления и последовательных корректировок производится по всем включенным в набор признакам. Процесс сравнения и поправок заканчивается тогда, когда каждый из признаков окажется количественно оцененным и ни одна из оценок не будет противоречить приведенным неравенствам и уравнениям.

Порядок сопоставления можно видеть на примере, в котором ис-

пользованы следующие предварительные данные о расположении и значении признаков деловой оценки специалистов:

А	В	Д	Г	Б	Е	Ж
95,6	89,1	78,5	75,9	75,0	74,9	57,6

В соответствии с итоговыми данными табл. 12 числовое значение А должно быть больше суммы оценок Б и В. Повышая оценку А до 100, необходимо в то же время найти новые значения для Б и В, которые удовлетворяли бы данное неравенство. Их максимальная сумма должна составлять примерно 99. Если, например, принять В = 53,8, а Б = 45,2, то первое неравенство будет удовлетворено.

Новые оценки А, Б и В следует проконтролировать в соответствии со всеми другими неравенствами. Так, согласно второму неравенству А > Б + Г. Если А = 100, Б = 45,2, то предварительная оценка Г требует поправки. При этом следует учесть, что, по мнению большинства экспертов, удельный вес Г выше удельного веса Б. Не меняя при данном сопоставлении оценки А и Б, для удовлетворения неравенства можно присвоить Г оценку 46,1. Таким путем проводится последовательная корректировка предварительных оценок значимости всех признаков.

Сопоставляя предварительные оценки с рядом неравенств, следует иметь в виду, что корректировка в соответствии с данным неравенством является промежуточной и может измениться при анализе последующих неравенств. Но произвольные поправки возможны лишь в начале сопоставлений. По мере же продвижения от одного сопоставления к другому диапазон поправок сужается.

В данном примере окончательные оценки признаков, определенные в результате выполнения всей процедуры сопоставлений, получили следующие значения:

А	В	Д	Г	Е	Б	Ж
100	74,5	40,5	25,4	25,4	19,8	15,2

Общая сумма всех значений признаков – 300,8. Деление каждой оценки на 300,8 позволяет установить удельный вес каждого признака в общем наборе: А – 0,33 (100 : 300,8); В – 0,25 (74,5 : 300,8) и т. д.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ОЦЕНКА СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ 6

1.1. Аналитический метод оценки сложности 6
1.2. Установление признаков сложности и их удельной значимости в общей оценке сложности работ 7
1.3. Определение числа степеней признаков и критериев отнесения к ним работ 10
1.4. Количественная оценка сложности 11
1.5. Квалификационное категорирование специалистов по оплате труда 13

2. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАБОТЫ 17

2.1. Комплексная оценка качества работы 17
2.2. Оценка профессионально-квалификационного уровня работников 19
2.3. Оценка деловых качеств работников 21
2.4. Оценка сложности выполняемых функций 24
2.5. Оценка результатов труда 27
2.6. Порядок проведения оценки качества работы аттестуемых 30
2.7. Определение размеров должностных окладов на основе комплексной оценки качества работы 33

Приложения 36

Нормативно-производственное издание

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОЦЕНКЕ СЛОЖНОСТИ И КАЧЕСТВА РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ (ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ КАТЕГОРИЙ И ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ДОЛЖНОСТНЫХ ОКЛАДОВ)

Зав. редакцией *С.А. Юровский*
Редактор *В.Х. Педро*
Худож. редактор *В.П. Рафальский*
Техн. редактор *Т.Б. Година*
Корректор *Л.Д. Сысоева*

Сдано в набор 29.07.88. Подписано в печать 11.04.89. Формат 60x88 1/16. Бумага офс. № 2. Гарнитура пресс-роман. Печать офсетная. Усл. печ. л. 3,43/3,68 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 3,87. Тираж 61 000 экз. Заказ 910. Цена 75 к. Изд. №6748
А08335

Издательство "Экономика", 121864,
Москва, Г-59, Бережковская наб., 6

Типография им. Котлякова издательства "Финансы и статистика" Государственного комитета СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 195273, Ленинград, ул. Руставели, 13.

gost.e-ecolog.ru