

# Оплата зависит от рейтинга



**Татьяна ДОЛИНИНА,**

зав. кафедрой статистики,  
бухгалтерского учета, анализа и  
аудита Белорусского государственного  
технологического университета,  
кандидат экономических наук

(Октябрь, начало в №10)

## МЕТОД МНОГOKРИТЕРИАЛЬНОЙ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ

Данный метод сложнее предыдущего, когда производится парное сравнение. И, соответственно, требует подготовки, которую можно назвать проективной: это система многокритериальной рейтинговой оценки. Оно предполагает последовательное выполнение нескольких этапов.

### Этап 1. Предпроектный

На этом этапе необходимо:

1) сформировать рабочую группу экспертов, состоящую из компетентных работников (руководителей и специалистов);

2) определить цели и задачи создания системы оценки трудового вклада, исходя из организационно-технических, экономических и социальных предпосылок, сложившихся в организации;

3) исследовать социально-психологические факторы, отражающие отношение коллектива работников к существующей практике оценки их труда и возможностям (направлениям) ее совершенствования.

Вопросы создания системы оценки трудового вклада, эффективности труда целесообразно вынести на обсуждение коллектива работников, что позволит, во-первых, учесть его мнение при проектировании и, во-вторых, создать психологическую установку работников на нововведение.

### Этап 2. Формирование системы критериев оценки трудового вклада

Осуществляется на основе унифицированного для всех категорий работников перечня критериев оценки трудового вклада, представленного в табл.1. В каждом критерии выделяется 4 позиции, которые оцениваются количественно: неудовлетворительно (0 баллов), удовлетворительно (0,7), норма (1) и отлично (1,3).

Для конкретного коллектива работников перечень критериев

оценки трудового вклада уточняется с учетом содержания трудовой деятельности и целей, стоящих перед организацией.

Критерии оценки трудового вклада должны отвечать следующим требованиям:

- простота наблюдения (характеристики деятельности по каждому критерию должны четко проявляться в тех работах, которые выполняет коллектив работников);
  - универсальности (характеристики деятельности по каждому критерию должны быть присущи всем работам, выполняемым коллективом работников);
  - отличимости (критерии оценки трудового вклада должны иметь существенные отличия и не дублировать друг друга).
- Набор критериев не должен быть обширным. Увеличение их числа может привести к дублированию и повторной оценке одних и тех же аспектов трудовой деятельности, а при чрезмерном уменьшении из поля зрения может выпасть ряд ее важных аспектов.

Таблица 1. Унифицированный перечень критериев оценки трудового вклада

| Критерии оценки трудового вклада  | Содержание критерия оценки трудового вклада  |
|---|--|
| Производительность труда  | Объем выполненных работ, степень использования рабочего времени, степень использования времени работы оборудования и т.п.  |
| Качество работы   | Процент допущенных ошибок, брака, возврата, переработок и тому подобных, своевременность выполнения работ  |
| Профессиональные знания, навыки, умения, необходимые для выполнения данной работы | Объем профессиональных знаний, навыков, умений, полученных работником в процессе общего образования и специальной подготовки, а также приобретенные в процессе трудовой деятельности |
| Ответственность   | Отношение к работе, качество ухода за оборудованием, недопущение производственных потерь и т.п.  |
| Инициатива  | Стремление к выполнению работы с применением новых методов, стремление довести начатое дело до конца, способность к лидерству  |
| Творческая и инновационная активность   | Участие в творческих процессах, внедрении инноваций  |
| Личностные характеристики   | Влияние на других работников, стремление к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, энтузиазм, чувство долга, искренность, внешний вид, способность контролировать свои эмоции   |
| Дисциплина  | Технологическая, трудовая дисциплина, неукоснительное соблюдение установленного трудового распорядка, выполнение распоряжений руководителя, техники безопасности                     |

Определение перечня критериев оценки трудового вклада целесообразно начать с тщательного диагностического анализа деятельности работников коллектива по следующим направлениям:

1) регламентация трудовой деятельности (действующие положения о подразделениях (службах, бригадах и т.п.), должностные инструкции, возможность их использования для проектирования системы оценки, основные направления их совершенствования);

2) планирование (периодичность разработки планов, порядок их рассмотрения и утверждения, система контроля, формы планов и их показатели, исполняющие нормативных документов, возможность применения плановых форм при проектировании системы оценки);

Для конкретного коллектива работников перечень критериев оценки трудового вклада уточняется с учетом содержания трудовой деятельности и целей, стоящих перед организацией.

3) нормирование труда (составление организации и уровень нормирования труда, возможности использования проектируемой системы оценки для совершенствования нормирования труда путем сбора и накопления необходимой статистической и оперативной информации);

Таблица 2. Сравнительная оценка значимости критериев оценки трудового вклада

| Критерий оценки трудового вклада, значимость которого оценивается | Номер строки | Критерий оценки трудового вклада, с которым производится сравнение |            |            |            |            |            |            |            | Сумма сравнительных оценок<br>ΣЗ |
|---|--------------|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------------|
|   |              | Критерий 1   | Критерий 2 | Критерий 3 | Критерий 4 | Критерий 5 | Критерий 6 | Критерий 7 | Критерий 8 |                                  |
| А   | Б            |  | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9                                |
| Критерий 1  | 1            |  | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 11                               |
| Критерий 2  | 2            | 2  |            | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 12                               |

4) оценка деятельности (показатели, используемые для характеристики результатов деятельности работников, периодичность и порядок их определения, основные недостатки и направления совершенствования действующих показателей оценки);

5) оплата труда и материальное стимулирование (оценка возможности использования показателей, которые применяются при установлении различного рода премий, доплат и надбавок, отражающих индивидуальные результаты труда);

6) аттестация работников (использование существующих показателей оценки деятельности при проведении аттестации, формирование требований к оценке эффективности труда с позиций аттестации).

В результате анализа определяются наиболее важные требования, являющиеся основой для большинства работ в конкретном коллективе работников, и выделяются те из них, которые могут стать критериями оценки трудового вклада.

На начальной стадии проектирования системы оценки трудового вклада количество критериев может быть достаточно большим. Далее отбираются наиболее значимые из них, которые являются достаточными для получения объективной комплексной оценки трудового вклада.

### Этап 3. Определение коэффициентов значимости критериев оценки трудового вклада

После формирования перечня критериев оценки трудового вклада определяются коэффициенты значимости для каждого из них. Для решения этой задачи используется метод парных сравнений (табл.2).

Каждый из экспертов сравнивает критерии оценки трудового вклада по уровню значимости парно. Критерию, которому отдается предпочтение в паре, выставляется оценка «2», другому критерию - «0». В том случае, когда эксперт из одного из критериев не отдает предпочтение или затрудняется это сделать, обоим критериям присваивается оценка значимости «1». Оценки значимости «3», присвоенные критерию, проставляются в той строке, где указан наименованный критерий.

Итоговые значения коэффициентов значимости критериев оценки трудового вклада (К) определяются в табл. 3, обобщающей мнения всех экспертов. Для этого рассчитываются суммы оценок значимости, дающих итоговую оценку по каждой строке таблицы Σ(ΣЗ). Затем определяется итоговая сумма всех оценок значимости за отчетный период Σ(ΣΣЗ) и расчетные коэффициенты значимости для каждого из критериев (К):

$$K_p = \frac{\Sigma(\Sigma Z)}{\Sigma(\Sigma \Sigma Z)}, \text{ при этом } K_p = 1.$$

Критерии, уровень значимости которых незначителен, отбраковываются. Коэффициенты значимости оставшихся корректируются таким образом, чтобы их сумма была равна 1. После корректировки эти итоговые коэффициенты значимости (К) можно использовать в системе многокритериальной рейтинговой оценки. Хотя в процессе изменения задач, стоящих перед трудовым коллективом





вом, значимости отдельных критериев может уточняться.

#### Этап 4. Формирование характеристик степеней различимости оценочных критериев

После уточнения перечня критериев по каждому из них определяется число степеней его различимости. Эти степени соответствуют различным типам результативности и рабочего поведения работников коллектива. Минимальное число таких степеней равно четырем. Они соответствуют неудовлетворительному, удовлетворительному, нормальному и отличному поведению работника.

Вопросы создания системы оценки трудового вклада, эффективности труда целесообразно вынести на обсуждение коллектива работников, что позволит, во-первых, учесть его мнение при проектировании, и, во-вторых, создать психологическую установку работника на нововведение.

Каждой степени различимости соответствует определенная балльная оценка. Если поведение работника по критерию оценки трудового вклада соответствует норме, то она по этому критерию равна 1,0. Неудовлетворительное поведение работника по каждому критерию не описывается (0 баллов). Удовлетворительное поведение оценивается в 0,7 балла, отличное - 1,3 балла.

Четыре упоминавшиеся степени различимости «от «неудовлетворительно» до «отлично» соответствуют критерию оценки трудового вклада с наименьшим коэффициентом значимости. У более значимых показателей их число должно быть большим (например, 6 или 8), что позволяет сделать конечную комплексную оценку трудового вклада более чувствительной. Дополнительным степеням различимости

соответствуют промежуточные дискретные балльные оценки, находящиеся в диапазоне от 0,7 до 1,3. Целесообразно по возможности характеризовать их конкретными количественными показателями, отражающими соответствующий критерию аспект трудовой деятельности (коэффициент использования оборудования, процент допущенных ошибок, расход материальных ресурсов, количество претензий или рекламаций от потребителя, число случаев нарушения технологической или трудовой дисциплины, количество внесенных рационализаторских предложений и т.д.).

должна максимально точно отражать существующие различия в результатах труда и трудовом поведении работников в дифференциации уровня их заработной платы.

На первом шаге экспертным методом необходимо ранжировать работников по величине трудового вклада в предыдущем периоде (т.е. расположить их по возрастанию или убыванию величины трудового вклада). При ранжировании может быть учтен уровень заработной платы работников в указанном периоде.

На втором шаге работники оцениваются за предыдущий период по разработанной процедуре многокритериальной рейтинговой оценки. Если распределение на первом шаге достаточно согласовано с распределением на втором шаге (рейтинг работников совпадает с результатами ранжирования работников, выполненного на первом шаге), то можно сделать вывод о том, что процедура удачна. Если имеет место обратное, то процедура нуждается в корректировке, которая производится путем уточнения коэффициентов значимости.

#### Этап 5. Проверка разработанной процедуры оценки трудового вклада

Осуществляется посредством определения достижения цели, поставленной при проектировании системы оценки: оценка

Таблица 3. Итоговая сравнительная оценка значимости критериев оценки трудового вклада

| Критерий оценки трудового вклада, значимость которого оценивается | Номер строки | Оценки значимости, выставленные отдельными экспертами |           |           |           |     | Итоговая оценка значимости $\Sigma(\Sigma 3)$ | Расчетный коэффициент значимости критерия оценки трудового вклада $K_p$ | Итоговые коэффициенты значимости $K$ |
|---|--------------|---|-----------|-----------|-----------|-----|---|---|--------------------------------------|
|   |              | эксперт 1   | эксперт 2 | эксперт 3 | эксперт 4 | ... |   |   |                                      |
| А   | Б            | 1   | 2         | 3         | 4         | 5   | 6   | 7   | 8                                    |
| Критерий 1  | 1            | 14  | 14        | 14        | 14        | ... | 140   | 0,25  | 0,25                                 |
| ...   |              |   |           |           |           |     |   |   |                                      |
| Итого   | 9            |   |           |           |           | ... | 560<br>$\Sigma(\Sigma(\Sigma 3))$             | 1,00<br>$\Sigma K_p$  | 1,00<br>$\Sigma K$                   |