

3. Развитие клиентоориентированного маркетинга, выявлять потребности детально, с учетом развития потребностей клиента. Затраты на доработку с учетом требований потребителя вполне могут окупиться в итоге за счет повышения добавленной стоимости, и позитивно отразиться на репутации изготовителя. Именно потребитель и есть судья последней инстанции на рынке. Интерпретируя этот тезис к автопрому можно утверждать, что рациональнее произвести один качественно лучший клиентоориентированный автомобиль, нежели две с недостаточным учетом потребностей клиента.

4. Нужно постоянно оценивать: покупать или производить. Нет смысла как в советские времена добиваться абсолютной производственной автономии, поскольку рынки больше не изолированы. Заслуживает внимание применение системы аутсорсинга и субконтрактинга. При выборе способа производства, необходимо оценить их целесообразность, имея в виду минимизацию себестоимости.

5. Экономию стоит проводить не на качестве продукции, а на количестве потерь. В концепции бережливого производства экономия должна быть целенаправленна на развитие. Так, например, при ситуации сокращения персонала, должны реально создаваться условия для того, чтобы в этом конкретном случае работник мог выполнять всю возложенную на него работу, не в ущерб качеству продукции. Помимо низкой цены, клиенту нужно на конкурентном рынке получить продукт, максимально удовлетворяющие его потребительские ожидания.

Все эти изменения должны сопровождаться постоянным увеличением автономизации (термин Тайити Оно, означает не просто автоматизацию, как замену ручного труда машинным, а рациональную автоматизацию, то есть замену целенаправленную исключительно на принесение ценностной стоимости) производства и непрерывным повышением уровня квалификации персонала. Только в таких условиях, в постоянном следовании философии Кайдзен (Совершенствоваться непрерывно) возможны плоды от внедрения концептуальных идей бережливого производства.

В.В. Ефремовских, А.В. Антонова

ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»

АТТЕСТАЦИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аттестация специалистов в Российских организациях проводится с 1974 года и является одним из факторов повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Она мотивирует сотрудников к повышению квалификации и производительности труда, повышает ответственность и дисциплину среди руководителей различных уровней управления. В огромном количестве литературы, посвященной вопросам управления персоналом, понятия оценка и атте-

стация персонала используются как синонимы и означают явление, связанное с проверкой соответствия работника занимаемой должности. Между тем во многом совпадая, аттестация и оценка персонала имеют различную природу.

Аттестация – в переводе с латинского – удостоверение, отзыв. Основное отличие аттестации от оценки, состоит в том, что это – явление правовое, то есть процедура её проведения устанавливается правовыми актами, и призвана защищать права работников, в процессе проверки их деловых и личностных качеств. Помимо этого аттестация – явление периодическое. Правовые последствия аттестации главным образом заключаются в том, что аттестационная комиссия имеет все законные основания принять решения о соответствии или не соответствии работника занимаемой должности. Аттестация – это специальным образом организованный процесс оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Оценка же – явление более творческое, её процедура может не быть строго регламентированной или вообще быть субъективной, но и решения принятые по результатам оценки не будут иметь законные силы.

Оценка работы персонала – это процесс сбора и анализа информации о том, как работники выполняют порученную работу и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели, и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства. Оценка работы персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении трудовых ресурсов организации. Этот процесс предусматривает обязательное доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свою работу и предполагает разработку путей её улучшения. Эффективность работы системы оценки зависит от тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы по повышению эффективности использования персонала. Место оценки системе управления персоналом представлено на рис. 1.

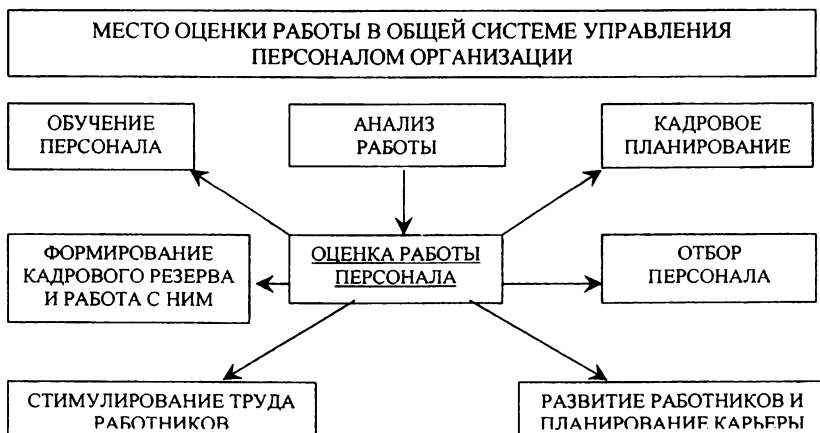


Рис. 1. Место оценки работы в общей системе управления персоналом организации

С нормативной базой по аттестации ситуация несколько сложнее. Вопросам аттестации в российском праве посвящено более 30 нормативных источников. При этом разрабатывались и принимались они в различных ведомствах и не подвергались систематизации с 1985 года. Ни в старом Кодексе законов о труде, ни в новом Трудовом кодексе нет ни одной статьи, посвященной аттестации или вообще оценочным процедурам. Таим образом, единство в определении принципов аттестации работников в трудовом праве на сегодняшний день нет.

Большинство специалистов на основе анализа законодательства и практики применения сходятся во мнении о том, что основными принципами организации и правового регулирования аттестации являются следующие:

- Учет общественных, коллективных и личных интересов. Этот принцип служит цели объективной и справедливой оценке личного вклада работника в получение общего результата.

- Периодичность и обязательность аттестации для работников. Периодичность проведения аттестации установлена для некоторых категорий специалистов (например, для государственных служащих). В отношении остальных категорий должностей периодичность может определяться самим работодателем. Обязательность же аттестации говорит о том, что работник не может отказаться от её прохождения, если он не попадает в одну из следующих категорий:

- Занимающие должность менее 1 года;
- Достигшие пенсионного возраста;
- Беременные женщины;

- Находящиеся в отпуске по уходу за ребёнком (аттестация может проводиться не ранее, чем через один год после выхода из отпуска).

- Объективность оценки профессиональных и личных качеств работника. Поскольку от решения аттестационной комиссии зависит дальнейшая судьба работника, оно должно быть основано на объективных и достоверных сведениях.

- Определенность предъявляемых при аттестации требований. Этот принцип подразумевает наличие четких критериев оценки работников с учетом особенностей их работы по категориям (руководитель, специалист и т.д.), а также их специализации. Вопросы и тесты при аттестации должны быть конкретными и актуальными для работодателя и соответствовать должностным обязанностям аттестуемого.

- Дифференциация предъявляемых требований. Поскольку цель аттестации – выяснить, соответствует ли работник занимаемой должности, то и вопросы, задаваемые на аттестации не должны выходить за рамки должностных обязанностей аттестуемого. То есть решение комиссии о соответствии или несоответствии работника может быть основано только на оценке знаний вопросов, относящихся к его компетенции. Не исключаются только вопросы, которые относятся по требованиям к более высокой должности, но в рамках той же специальности. Это можно делать с целью определения перспективности работни-

ка. Таким образом, нормативной основой для аттестации и разработки требований служат Тарифно-квалификационные характеристики и квалификационные справочники должностей служащих (руководителей, специалистов, технических исполнителей).

• **Гласность.** Этот принцип означает, что о предстоящей аттестации, работе аттестационной комиссии, её результатах должно быть проинформирован каждый работник, подлежащий аттестации. У всех аттестуемых должна быть возможность ознакомиться с поступающими на них материалами (отзывы, характеристики, другие документы), а также с перечнем вопросов и заданий, подготовленных для аттестации заблаговременно.

Технология проведения аттестации

Проведение аттестации включает несколько этапов:

I этап – подготовительный:

1. разработка принципов;
2. разработка методики проведения аттестации;
3. подбор и адаптация методов оценки;
4. подготовка нормативных документов.

Основной локальный документ - Положение об аттестации.

Вспомогательные документы: правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурных подразделениях, должностные инструкции.

К документам, обеспечивающим процедуру аттестации, относятся: программы оценки, приказы об аттестационной комиссии, графики проведения аттестации, аттестационные листы, протоколы заседания аттестационной комиссии и т. д. проведение серии рабочих совещаний по подготовке аттестации.

5. подготовка материалов (бланки, формы, задания, листы ответов и т. д.)

II этап – проведение и оформление результатов аттестации.

III этап – подведение итогов.

1. составление сравнительных таблиц.
2. проведение собеседования по предварительным итогам.
3. организация хранения данных.
4. разработка схем работы с информацией.

IV этап – Подготовка рекомендаций.

V этап – Утверждение результатов.

Оценка персонала проводится с целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а так же выявить уровень его потенциальных возможностей с целью перспектив роста.

Ключевым моментом в аттестации является аттестационное собеседование. Для того, чтобы аттестация не являлась формальной процедурой или способом расправы с неудобным сотрудником всем участникам аттестационной комиссии необходимо пройти тренинг ведения собеседования, чтобы достичь тех целей, оценки которые были названы выше.

Процедура оценки (в каком порядке оцениваются)

Место оценки (где проводится)	Субъект оценки (кто проводит)	Последовательность действий при оценке	Технические средства	Периодичность оценки
<ul style="list-style-type: none"> • В первичном подразделении (отдел, участок) • В администрации своего предприятия • В консультативном или оценочном центре • В другой организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Кадровая служба • Непосредственный руководитель • Вышестоящий руководитель • Коллеги (работники одного горизонтального уровня) • Подчиненные. 	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка к проведению оценки • Проведение оценки • Оформление результатов оценки • Доведение результатов оценки до работников • Использование результатов оценки 	<ul style="list-style-type: none"> • Ручная технология • Механизированная технология • Автоматизированная технология 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярная • Основная • Развернутая (один раз в 3-5 лет) • Промежуточная прошенная (один раз год) • Нерегулярная (по мере необходимости)

Источник: составлена автором.

Аттестация (как любая форма оценки) будет тогда эффективна, когда осуществляются основные методические принципы оценки, представленные ниже.

Методические принципы оценки персонала

1. Регулярность проведения оценки.
2. Объективность и независимость оценки.
3. Влияние результатов оценки на профессионально-должностной рост, материальное положение и социальный статус оцениваемого.
4. Комплекс оценки.
5. Эффективность оценки.
6. Демократизм в сочетании с конфиденциальностью оценки.
7. Учет профессионального потенциала каждого.
8. Концептуальность подхода.
9. Целевая элиминация.
10. Возможность дополнения.
11. Последовательность приближения.
12. Минимальное число посвященных.
13. Принцип «корпоративного сита».

Из этого следует, что организацию, методическое сопровождение и проведение оценки должны осуществлять хорошо подготовленные и обученные специалисты. Как может использовать руководитель результаты аттестации сотрудников представлено на рис. 2.



Рис. 2. Использование результатов аттестации сотрудников

В последние годы меняется цель самой аттестации: не столько определить формальную профпригодность и соответствие должности, сколько выявить потенциальные возможности человека для дальнейшего его развития и обучения. Возвращаться к старой системе аттестации вряд ли разумно, учитывая такой важный фактор (который заставит существенно пересмотреть всю систему управления на предприятии), как необходимость вступить России во Всемирную торговую организацию и применять для любой оценки, в том числе и персонала, стандарты ISO – 9000 – 2000. Всё, что излагалось выше, еще будет иметь место на предприятиях некоторое время, учитывая существующую законодательную базу в России и осуществляться в рамках традиционной модели управления.

Рассмотрим, какие же требования к оценке и аттестации придут применяться в новой модели управления, которую связывают с управлением всеобщим качеством (TQM). Первое, на что следует обратить внимание – это изменение в базе оценивания и требований к работнику (рис. 3).

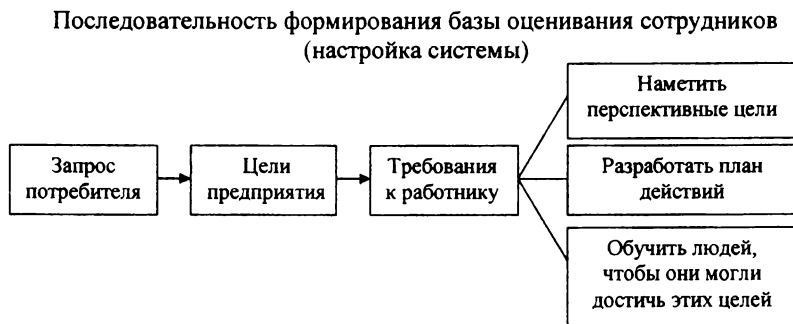


Рис. 3. Последовательность формирования базы оценивания сотрудников

Второе – оценка производится не выборочно по отдельным параметрам деятельности организации, а происходит оценка всей системы в целом. Например, одновременная самооценка в компании Kodak производится по следующим показателям: руководство, информация и анализ, стратегическое планирование, кадры, быстрый ввод продуктов и услуг, результаты в области качества, удовлетворение потребителя. При этом сам процесс проверки (оценки) имеет следующие характеристики:

- привлекает и стимулирует людей;
- дает проверенную систему качества;
- делает ставку на потребителя;
- оценивает качество;
- требует данные;
- обеспечивает отдачу;
- поощряет обмен опытом;
- стимулирует перемены;
- ведет к финансовому успеху.

В новой модели управления роль оценки эволюционировала от наказания-до поддержки; от выслеживания проблем и ошибок – до поиска путей совершенствования; от предъявления обвинений – до предложения помощи. Проблемы производства и качества – проблемы системы, а не отдельных людей. Эффективная оценка в новой модели управления имеет две составляющих: 1. Команда, желающая взять на себя тяжелый труд по оценке системы и 2. Инструмент, который она может использовать, чтобы произвести глубокую оценку (например, в США – это критерии Малькольма Болдриджа). Для того, чтобы отвечать запросам потребителя следует понимать, что из себя представляет компания; оценить себя (или выбранное подразделение) на основании этих запросов; использовать результаты оценки как руководство к совершенствованию. В свою очередь, необходимо будет ответить на следующие вопросы, сходные с традиционной системой управления. Кто производит оценку? Как мы производим оценку системы? Каким образом оценивается сама оценка? Как результаты оценки используются для улучшения? Как совершенствуется процесс оценки?

Методы оценки, которые используют зарубежные компании, работающие в новой системе управления, группируются по следующим направлениям:

- опрос удовлетворения сотрудников (качеством управления и др.)
- оценка потребителей
- испытание качества продукта и сертификация ISO
- критерии Болдриджа (национальные стандарты качества, соответствующие ISO).

В новой системе управления аттестация рассматривается как инструмент повышения качества. Такой подход подразумевает следующее:

- Аттестация должна быть отделена от системы оплаты труда. Цель аттестации-улучшить работу (а это выгодно всем).

- Аттестация основана на измеримых действиях и результатах. Работник должен знать что измерять.
- Аттестация должна включать своевременный отзыв. Отзыв должен быть конкретным, немедленным, позитивным, относиться только к той работе, которую работник может контролировать (оценка раз в год – это слишком редко).
- Аттестация должна способствовать участию в этом работников.

Представленная краткая характеристика походов к аттестации в новой системе управления свидетельствует о коренном пересмотре взглядов на аттестацию на предприятии с точки зрения её целей и содержания. В то же время, надо бережно сохранять наработанный положительный отечественный опыт организации и проведения оценочных процедур с использованием научно-обоснованного инструментария.

В заключении можно сказать, что всем предприятиям и организациям следует максимально эффективно использовать оставшееся время до окончания финансового кризиса для сохранения конкурентоспособности в будущих новых условиях, постепенно, шаг за шагом, осуществляя переход к новой системе всеобщего управления качеством.

В.В. Ефремовских, А.В. Антонова

ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СРЕДНИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО И ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО КРИЗИСА

В условиях финансового и демографического кризиса определение цены является одной из труднейших задач, стоящих перед любым предприятием.

Ценообразование является концептуальным выражением стратегических целей образовательного учреждения. Оно отражает характер производимых услуг, их особенности и особенности соответствующего рынка.

В общем плане услуги имеют отличительные черты от товаров. Они:

- *неосязаемы, неотделимы* от потребителя, *несохраниемы*;
- *неразрывны* и *нестабильны* по качеству.

Оказание образовательных услуг - это всегда процесс, который в существенной степени зависит от персонала (преподавательского состава и администрации).

Образовательные услуги относятся к социально-культурной сфере жизнедеятельности общества. И эта сфера обуславливает особенности спроса и предложения как основополагающих факторов определения цены.