

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ТРУДА ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ В УСЛОВИЯХ БРИГАДНОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Еранкин В.Г.  
Научный руководитель – Волкова Н.В.

*Бийский технологический институт (филиал) ГОУ ВПО  
«Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»*

Как известно, процесс управления состоит из пяти взаимосвязанных функций: планирования, организации (организовывания), координации, мотивации и контроля, причем последняя в этом списке функция – контроль – является далеко не последней по степени значимости в обеспечении эффективности любой деятельности. Именно посредством контроля осуществляется обратная связь от субъекта к объекту управления, по результатам которой становится возможно скорректировать управленческие воздействия или цели, методы деятельности.

Для промышленного предприятия особую важность имеет контроль над деятельностью основных производственных рабочих, результатом которой является продукция, представляющая данную организацию на рынке. На сегодняшний день разработано и широко представлено в литературе множество методов оценки работников, которые могут быть использованы в качестве инструментов контроля над качеством их труда (рейтинговые методы, сравнительные методы, поведенческие рейтинговые шкалы и т.д.). Что же касается основных производственных рабочих, то для оценки их труда применяться в традиционные оценки производительности: объем выработки, время на изготовление единицы продукции.

В то же время в некоторых организациях выбор конкретного метода оценки рабочих существенно осложнен спецификой их деятельности. К таким организациям относится, например, одно из самых успешно функционирующих предприятий г. Рубцовска (Алтайский край) – ООО «Завод нестандартного оборудования» (ООО «ЗНС»; ранее – девятый и десятый цеха завода «Алтайсельмаш»). ООО «ЗНС» занимается изготовлением металлоконструкций для горнодобывающей промышленности, узлов и механизмов, оригинальных штучных изделий, производящихся в единичном или мелкосерийном масштабе, ремонтом крупногабаритных изделий и деталей. На ООО «ЗНС» внедрена бригадная система работы, в связи с чем дать индивидуальную оценку качества труда каждого производственного рабочего не представляется возможным.

При анализе литературы по анализируемой проблематике была обнаружена методика, применяемая на ЗАО «Камышинский стеклотарный завод» ([www.ksz.ru](http://www.ksz.ru)). Эта система оценки основывается на расчете **коэффициента качества труда персонала (ККТ)** – показателя, который учитывает качество и важность отдельных нарушений трудовой и технологической дисциплины, отразившихся на результативности труда. По сути ККТ является универсальным показателем, позволяющим определить степень приближения фактического уровня выполнения основных функций к заданному уровню.

ККТ, отражающий базовый объем качества труда работника подразделения за текущий месяц, равен единице. Каждый показатель качества имеет коэффициент снижения ( $\hat{E} \tilde{N} KС$ ), учитывающий несоответствия и отступления от установленных

требований, и коэффициент поощрения (КП), учитывающий перевыполнение заданных показателей, инициативу и творчество работников. Соответственно, ККТ рассчитывается по формуле:

$$KKT = 1,00 + \sum \tilde{E}N + \sum \tilde{E}I .$$

Для определения размера премии работников на предприятии-разработчике методики применяется таблица 1; невыплаченная в связи с низким качеством труда работника премия пополняет резервный фонд предприятия.

Таблица 1 – Зависимость размера премии и удержания от величины коэффициента качества труда

Коэффициент качества труда	Размер премирования
Выше 1,00	100 % премии
От 0,90–1,00	80 % премии
От 0,75–0,90	50 % премии
От 0,50–0,75	10 % премии
Ниже 0,50	Премия не выплачивается

Приведенная таблица определения величины премии является, на наш взгляд, универсальной и может применяться любой организацией. В то же время коэффициенты снижения и поощрения должны определяться с учетом специфики каждого предприятия. Так, для основных производственных рабочих ООО «ЗНО» разработан перечень показателей качества труда бригады, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели оценки качества труда основных производственных рабочих ООО «ЗНС», объединенных в бригады

Показатели снижения или повышения ККТ	Величина снижения (повышения), доли единицы
Показатели для расчета коэффициента поощрения	
Перевыполнение показателей, предусмотренных нормативными документами: за каждый процент перевыполнения	+0,03
Выполнение дополнительного задания без оплаты за каждый случай	+0,05
Присвоение одному из членов бригады звания «Лучший по профессии»	+0,05
Поощрение за выполнение особо важных заданий	+0,10
Сверхурочная работа	+0,10
Благодарность от дирекции завода	+0,10
Рационализаторские предложения	+0,10
Показатели для расчета коэффициента снижения	
Невыполнение или выполнение процедур с отступлением от документов системы качества, правил ТБ и ПБ и др. за каждый случай:	
значительное несоответствие	-0,51
малозначительное несоответствие	-0,10
Неудовлетворительное хранение документов	-0,10

Показатели снижения или повышения ККТ	Величина снижения (повышения), доли единицы
Невыполнение распоряжений руководителя (за каждый случай)	-0,19
Соккрытие фактов, круговая порука, ложная информация (за каждый случай)	-0,51
Невыполнение установленного задания	-0,15
Некачественное выполнение установленного задания	-0,15
Несвоевременная некачественная приемка или сдача готовой продукции (за каждый случай)	-0,16
Не оперативность и не предприимчивость в сложившейся ситуации (за каждый случай)	-0,30
За оценку по санитарному состоянию и культуре производства:	
оценка 4	-0,15
оценка 3	-0,20
оценка 2	-0,30
Не слишком значительное нарушение правил внутреннего распорядка (за каждый случай): опоздание на рабочее место, отсутствие на рабочем месте, преждевременный уход с рабочего места (до 20 мин)	-0,10
Значительное нарушение правил внутреннего распорядка (за каждый случай): опоздание на рабочее место, преждевременный уход с рабочего места (более 20 минут)	-0,51
Прочие незначительные нарушения дисциплины (за каждый случай)	-0,30
При наличии административного взыскания или снижения размера премии по приказу:	
замечание	-0,10
выговор	-0,15
строгий выговор	-0,10
Нарушение технологии производства:	
незначительное	-0,10
вызвавшее необходимость устранения дефектов	-0,20
значительное, повлекшее материальные потери	-0,51
За оскорбление, клевету, умышленное легкое телесное повреждение или нанесение побоев на рабочих местах или территории предприятия, не повлекшие расстройства здоровья	-1,00
Совершение более трех прогулов по неуважительной причине, распитие спиртных напитков, пребывание в наркотическом опьянении, грубейшее нарушение должностных обязанностей, хищение и умышленное причинение ущерба собственности предприятия	-1,00

Установление не индивидуальных, а бригадных показателей для оценки качества труда обусловлено:

– во-первых, спецификой работы (в частности, невозможностью установления индивидуальных норм времени и выработки, высокой взаимозависимостью рабочих друг от друга). В соответствии с матрицей влияния оплаты труда на взаимоотношения в

группе (таблица 3; ситуация на ООО «ЗНС» выделена заливкой) в данном случае следует минимизировать дифференциацию в оплате труда внутри бригады, что и будет сделано посредством применения бригадной формы оценки качества труда;

– во-вторых, должно, на наш взгляд, повысить ответственность рабочих.

Мы предполагали, что бригадная форма оценки качества труда может вызвать сопротивление персонала, поскольку коллектив ООО «ЗНС» уже можно назвать устоявшимся, «сработавшимся», а организационную культуру – благоприятной, в связи с чем основные производственные рабочие готовы к тому, что качество их труда будет определяться, в том числе, и качеством труда их коллег.

Таблица 3 – Матрица влияния оплаты труда на взаимоотношения в группе

		Взаимозависимость членов группы	
		низкая	высокая
Дифференциация в оплате труда	высокая	Способствует эффективному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между ее работниками	Порождает много проблем между участниками группы
	низкая	Порождает много проблем между участниками группы	Способствует эффективному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между ее работниками

В апреле 2010 года в качестве эксперимента была проведена оценка качества труда рабочих пяти бригад ООО «ЗНС»; результаты оценки и условный пример распределения премиального фонда в размере 150 тыс. руб. представлены в таблице 4 (поясним, что изначально каждой бригаде планировалось выделить премию в 30 тыс. руб.).

Таблица 4 – Сводная таблица коэффициентов качества труда производственных бригад ООО «ЗНС»

Наименование бригады	Величина ККТ	Размер премии, выделяемой бригаде	
		% (в соответствии с таблицей 1)	тыс. руб.
Бригада № 1	1,45	100	30
Бригада № 2	1,15	100	30
Бригада № 3	0,65	10	3
Бригада № 4	1,30	100	30
Бригада № 5	0,95	80	24
Сумма	5,50	–	117
Экономия премиального фонда	–	–	33

Первые результаты внедрения на ООО «ЗНС» методики оценки качества труда бригад основных производственных рабочих показали ее эффективность. В настоящее время проводится работа по закреплению предложенной методики в локальном нормативном акте предприятия – Положении о премировании.