

3) появляется возможность установить невысокий размер заработной платы. Поскольку выпускники понимают, что в начале трудового пути размер оплаты труда будет минимальный, они соглашаются исключительно в целях получить требуемый опыт.

Подводя итог, можно прийти к выводу, что дискуссия, кого выгоднее принимать на работу – опытных или молодых сотрудников теряет смысл. В этом вопросе существеннее всего является соблюдение равновесия между молодостью и опытностью. Именно мудрость работодателя и профессионализм специалистов по управлению персоналом помогут определить золотую середину: организовать трудовой коллектив, где с молодыми специалистами будут обмениваться опытом их более старшие коллеги и где будет поддерживаться связь поколений. А каждый молодой сотрудник будет стремиться эффективно и долгие годы трудиться в одной сфере, совершенствовать свой профессионализм и быть мотивирован на постоянное обучение и результативный труд.

Литература:

1. Андреева Н.Е. Персонал – стратегия // Эффективное кадровое планирование. 2015. № 9. С.70-77.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: Инфра-М, 2016. 282 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда. М.: Инфра-М. 2018. 228 с.
4. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: Инфра-М, РИОР, 2017. 256 с.
5. Турарова О.С. Проблема трудоустройства молодых специалистов [Электронный ресурс]. Молодой ученый. URL: <https://moluch.ru/archive/110/26668/> (дата обращения: 18.10.2019).

Попов И.В., Невмятулина Х.А.

Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ПРИ ПОМОЩИ ДЕРЕВА СВОЙСТВ

Одним из важных элементов системы стандартов серии ISO 9000 является управление персоналом – это процесс обеспечения организации качественным персоналом для достижения необходимых результатов и удовлетворенности потребителей, включающий в себя

подбор, анализ, оценку, мотивацию, развитие, обучение, кадровый учет персонала. [1]

Персонал организации – один из важных видов ресурсов. От стабильного и чёткого функционирования сотрудников зависит не только сама система управления качеством, но и эффективность, работоспособность и благополучие всей организации в целом. Сотрудники организации задействованы во всех процессах: от самых простых до самых сложных и трудоемких. Ключевым аспектом управления сотрудниками является оценка эффективности их работы [2].

В статье «Вовлечение работников предприятий в процессы производства. Подходы и принципы» рассматриваются принципы и подходы к процессу вовлечения работников в производство, даются определение данному процессу и рекомендации по его реализации [1]. Однако, используемые в настоящее время методы имеют большую долю субъективности со стороны руководства. При оценке качества работы сотрудников, основанной на их компетентности, накапливается «потенциальная эффективность». Сотрудник может быть отличным специалистом с большим опытом работы и знаниями, но не вкладываться в работу, имея низкую мотивацию, и, как следствие, показывать низкую эффективность. Напротив, молодой специалист, не имеющий подобных регалий, может всецело отдавать себя работе и демонстрировать отличную эффективность. В итоге молодой специалист может приносить в разы больше пользы для компании, чем более опытный сотрудник. Поэтому, при оценке эффективности необходимо делать акцент на реальные показатели работы сотрудников, а не на личностные качества.

При оценке качества работы сотрудников удобнее иметь числовую характеристику эффективности работы сотрудника. Анализ числовых значений проводить гораздо проще и менее трудозатратно, чем текстовых характеристик и отчетов в разном виде. Числовые характеристики исключают субъективность оценки со стороны руководителя. Упрощается систематизация и обработка полученной информации. Получить численное выражение показателя эффективности работы сотрудника позволяет метод, основанный на построении дерева свойств, который заключается в том, что любой объект может быть охарактеризован определённым числом показателей. Для оценивания нужны лишь некоторые из них, которые называют «потребительскими», то есть те показатели, которые интересуют руководство. Потребительские показатели подразделяют на два вида: частные и комплексные. Частные показатели – это те, которые можно измерить непосредственно, они не требуют дальнейшего разделения на составные элементы [3]. Частные показатели однородной группы образуют комплексный показатель. Последние также могут быть объединены в группы до тех пор, пока не

будет получен единственный комплексный показатель качества. В итоге получается аналог дерева, в котором корнем выступает «качество», которое, раскладываясь на составные элементы, и даёт ветви этого дерева [4].

В качестве примера можно рассмотреть дерево свойств, представленное в Таблице 1. Оно имеет четыре уровня детализации характеристик качества. Внутри каждого уровня показатели нормированы. Сумма нормированных коэффициентов весомости в группе должна быть равна единице. Графа «Оценка показателя» заполняется каждый отчётный период исходя из эффективности работы сотрудника за этот период по десятибалльной шкале. Коэффициенты весомости определяются на больший период (не менее года) с целью повышения воспроизводимости и возможности сбора статистических данных. Все значения, приведённые в Таблице 1, являются произвольным примером возможных значений.

Таблица 1.

**Структура интегрального показателя с коэффициентами
весомости**

1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень	Оценка показа- теля, а _c
Эффек- тивность работы сотрудник а, M=1	Произво- дственны е показате ли, M ₁ =0,8	Качество выполнения основной работы, M ₁₁ =0,65	Скорость принятия решений, M ₁₁₁ =0,25	1
			Своевременность выполнения поручений, M ₁₁₂ =0,40	2
			Отсутствие ошибок при выполнении поручений, M ₁₁₃ =0,35	3
		Удовлетворённость руководства работой сотрудника, M ₁₁₂ =0,35	4	
	Личностно- деловые показате ли, M ₂ =0,2	Соблюдение режима труда, M ₂₁ =0,55	Отсутствие опозданий, M ₂₁₁ =0,33	5
			Отсутствие нарушений требований охраны труда, M ₂₁₂ =0,50	6
			Отсутствие нарушений внутренних правил и норм, M ₂₁₃ =0,17	7
		Коммуника- бельность M ₂₂ =0,20	Умение отстаивать своё мнение, M ₂₂₁ =0,70	8
			Умение публично представлять проекты, M ₂₂₂ =0,30	9
		Участие в общественной деятельности организации, M ₂₃ =0,25	Спортивная деятельность, M ₂₃₁ =0,50	10
Творческая деятельность, M ₂₃₂ =0,50	1			

Основными преимуществами дерева свойств над остальными методами можно считать следующее:

- возможность представить, какие группы свойств определяют эффективность работы сотрудников и структуру каждого параметра;
- определение числового значения интегрального показателя качества;
- графическая интерпретация алгоритма расчета.

Формула для расчёта интегрального показателя эффективности работы сотрудников:

$$W = M * \sum_i M_i * \sum_j M_{ij} * \sum_k (M_{ijk} * a_c),$$

где W - интегральный показатель эффективности;

M - коэффициент показателя эффективности первого уровня;

M_i - коэффициент показателя эффективности второго уровня;
 M_{ij} - коэффициент показателя эффективности третьего уровня;
 M_{ijk} - коэффициент показателя эффективности четвертого уровня;
 a_c – оценка показателя эффективности.

В нашем примере:

$$W=1\cdot\{0,8\cdot[0,35\cdot4+ 0,65\cdot(0,25\cdot1 + 0,4\cdot2+0,35\cdot3)] + 0,2\cdot[0,55\cdot(0,33\cdot5+ + 0,5\cdot6 + 0,17\cdot7) + 0,2\cdot(0,7\cdot8 + 0,3\cdot9) + 0,25\cdot(0,5\cdot10 + 0,5\cdot1)]\} = 4,4$$

Представление объекта производства в роли товара позволяет выделить показатели качества, которые учитывают важные для нас параметры работы сотрудников. Введение коэффициентов весомости для каждого показателя качества позволяет учитывать трудоёмкость и значимость каждого выделенного показателя, и на основе этих данных оценивать эффективность работы сотрудников. Также упрощается анализ собранных данных и повышается его информативность для руководства. Сотрудники, зная конкретные показатели и числовые коэффициенты, будут чётко понимать приоритеты руководства и смогут более эффективно распределять работу с целью улучшения своих показателей. Однако, метод недостаточно проработан:

- оценка не отражает сложность вида работы, специфики данного конкретного задания, и т.п.;
- метод позволяет оценить только полноту, сроки и удовлетворённость руководства выполнением данного задания;
- не учитывается количество принятых управленческих решений и объём проработанной информации.

При помощи качественной оценки качества работы сотрудников удаётся решить две задачи: повысить эффективность работы сотрудников и сохранить ценные кадры в организации. Распространённые в настоящее время методики носят субъективный характер и очень зависимы от компетентности оценивающего. Субъективность оценки удастся минимизировать, определив чёткие параметры оценивания. Также объективность повысится за счёт того, что критерии оценивания определяются заранее, до проведения самих работ. Возможность устанавливать коэффициенты помогает руководителю расставлять приоритеты в работе. В результате предлагаемой оценки получаем числовые показатели, которые гораздо легче анализировать, чем объёмные классические отчёты.

Литература:

1. Юшин В.В. Вовлечение работников предприятий в процессы производства. Подходы и принципы. // Компетентность. 2019. № 6.

С. 40-45;

2. Писаренко (Вольф) О.В. О стимулировании и мотивации персонала в системе управления предприятием. // Компетентность 2018. № 1. С. 32-37;

3. Винокуров Е.Г., Невмятулина Х.А., Бурухина Т.Ф., Графушин Р.В., Бондарь В.В. SWOT-анализ технологии хромирования. // Компетентность № 4. 2016. С 27-32;

4. Шевчук Л.Ю. Применение деревьев решений при оценке персонала. // Экспертные системы оценки персонала 2004. № 1. С. 40-41;

Подвигаило А.А., Мигулина А. А.

Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, г. Белгород

НОВГОРОДСКАЯ РЕСПУБЛИКА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ ДЕМОКРАТИИ

Понятие демократии зародилось еще в IV веке до нашей эры в Древней Греции. Если рассматривать российскую историю, то самыми яркими примерами народовластия являются Новгородская и Псковская республика. Их политические системы были практически идентичны, поэтому можно проанализировать одну из них.

Республиканская форма правления была специфична для Российского государства. В период раздробленности для большинства княжеств была характерна сильная княжеская власть. Возникновению республиканской формы правления именно в Новгороде способствовал ряд социокультурных и исторических факторов.

Одной из причин было то, что до появления в Новгороде республики князьями становились старшие сыновья и наследники киевских князей. Они рассматривали новгородский престол промежуточным пунктом на пути к киевскому, поэтому не стремились сосредоточить в своих руках большие земельные владения. Таким образом, новгородские бояре обладали экономическим могуществом, могли проявлять инициативу в политических вопросах. Это могущество основывалось на крупном землевладении феодального типа, но не вотчинном, а государственном. Соответственно в Новгороде существовала отличная от остальных княжеств система сбора налогов. В соответствии с системой погостов сборщиками дани были не дружинники князя, а бояре, и все доходы, согласно «Русской правде», делились между государством в лице князя, духовенством и самими сборщиками дани, то есть боярами. Со временем значение