

Источники и литература

1. Абрамов А. Э. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия. – М.: АКДИ "Экономика и жизнь", 1994.
2. Бернесс В., Хивранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. – М.: ИНФРА-М, 1995.
3. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционного проекта Пер. с англ. / Под ред. Л. П. Белых, - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
4. Бланк Й. А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП "ИТЕМ" Лтд, 1995.
5. Бочаров В. Я. Инвестиционный менеджмент: управление инвестициями: Учеб. пособие. – Спб.: Изд-во ун-та экономики и финан-сов, 1995.
6. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Под ред. И. И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 1996.
7. Введение в экономику инвестиций: Учеб. пособие / Под ред. О. Н. Трошина. – М.: Изд-во ИМЕЙ, 1995.

Мамонтова О.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С СЕЗОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Summary

In clause the questions of increase of efficiency of acceptance of the administrative decisions at the enterprises with seasonal activity with application of methods controlling are considered. For an illustration the example of acceptance of the decision about curtailing economic activity of the small industrial enterprise is used during decrease of volumes of realisation of production.

Постановка проблемы. Развитие экономики Южного берега Крыма непосредственно связано с климатическими особенностями данного региона. Это значит, что приоритет отдается туристической и санаторно-курортной отраслям экономики, в целом представляющим сферу услуг. Производственная сфера на ЮБК представлена чаще всего предприятиями общественного питания и ресторанным бизнесом. Значительное место в экономике региона занимает виноградарство и виноделие.

В целом развитие всех предприятий ЮБК, не зависимо от отраслей экономики имеет некоторые общие черты:

- отсутствие крупных предприятий способствовало широкому развитию малого и среднего бизнеса;
- сезонность хозяйственной деятельности способствует работе предприятий не на полную мощность в период межсезонья и перегрузкам в период курортного сезона.

Анализ публикаций.

Вопросы применения системы контроллинга на отечественных предприятиях нашли отражение в монографиях Пушкар М.С. [7], Сухаревой Л.А., Петренко С.Н. [9], учебных пособиях Голова С.Ф. [3], под ред. Н.Г. Данилочкиной [5], под ред. Шеремета А.Д. [10], а так же статьях отечественных авторов: Гладких Н. [1], Глилицкой Л. [2], Килимнюк В. [4], Нападовской Л. [6], Скударь Г.М., Канурной З.Ф. [8], Шандовой Н.В. [11, 12].

Нерешенные ранее проблемы. Особенности развития предприятий ЮБК оказывают непосредственное влияние на организацию управленческой деятельности и принятие решений на исследуемых предприятиях, подверженных резким сезонным колебаниям спроса на свою продукцию или услуги.

В связи с доминированием в современной экономике частной и коллективной форм собственности возникает необходимость в повышении эффективности управленческой деятельности, так как собственники предприятия предъявляют свои требования к прибыльности хозяйственной деятельности предприятия. Для принятия и реализации эффективных управленческих решений важную роль играет своевременное получение менеджерами оперативной информации о деятельности предприятия. При этом использование методов контроллинга позволяет принимать эффективные управленческие решения на основе полученной информации операционного анализа.

Рассмотрим наиболее характерные ситуации использования методов контроллинга при принятии управленческих решений на предприятиях подверженных сезонным колебаниям спроса на производимую продукцию или предоставляемые услуги.

- Первым важным методом контроллинга, который позволяет уменьшить влияние сезонных колебаний спроса является применение метода калькулирования себестоимости "Директ-костинг";
- Вторым методом контроллинга является бюджетирование в основе которого лежит классификация затрат на постоянные и переменные;
- Третьим методом контроллинга, обобщающим два предыдущих метода при принятии решений, является проведение операционного анализа.

Цель статьи. В данной статье предпринята попытка использовать приведенные выше методы контроллинга на практике для принятия оптимальных управленческих решений в условиях сезонности хозяйственной деятельности.

Изложение основного материала. Предлагаемая к рассмотрению модель основана на использовании классификации затрат на постоянные и переменные и калькулировании себестоимости продукции, с применением метода «Директ-костинг». Малое предприятие, принятое за базу – Предприятие А, осуществляет производственную деятельность, при этом, ассортимент выпускаемой продукции очень широк. Как и у большинства отечественных производственных предприятий сферы малого бизнеса на данном предпри-

ятии очень большая сумма накладных расходов по сравнению с прямыми затратами (накладные расходы превышают прямые почти в десять раз). В связи с этим использование метода калькулирования полных затрат приводит к необъективному определению себестоимости продукции и большая часть производимой продукции становится убыточной. Поэтому для данного предприятия целесообразно использовать метод калькулирования переменных затрат – «Директ-костинг». Распределение затрат предприятия на постоянные и переменные приведено в табл. 1.

Таблица 1. Распределение затрат Предприятия А на постоянные и переменные

№ п/п	Виды затрат	Постоянные затраты, грн.	Переменные затраты, грн.
1.	Сырье		+
2.	Упаковка		+
3.	Этикетки		+
4.	Зарботная плата работников и социальное страхование	+	
5.	Обслуживание оборудования	+	
6.	Электроэнергия	+	
7.	Транспортные расходы на доставку продукции		+
8.	Амортизация оборудования и помещений	+	
9.	Зарботная плата управленческого персонала и социальное страхование	+	
10.	Аренда помещений	+	
11.	Реклама	+	

При осуществлении распределения затрат на постоянные и переменные необходимо учитывать их изменение только под влиянием изменения объема реализации, в то время как влияние других факторов в расчет не принимается. Кроме этого, для данного предприятия целесообразно рассматривать переменные затраты в общей сумме по каждому виду затрат, так как ассортимент производимой продукции превышает 30 видов.

Как видно из таблицы 1. к переменным затратам относятся непосредственные затраты на сырье и материалы и транспортные расходы на доставку продукции покупателю. При этом чаще всего на малых производственных предприятиях зарботная плата работникам устанавливается в виде фиксированного оклада и не зависит от нормы выработки, т.е. включается в постоянные расходы. Это связано с тем, что использование сделанных расценок на оплату труда при сезонной деятельности приводит к резкому падению размера зарботной платы в межсезонье, при чем по независящим от производительности труда работника причинам. Поэтому для повышения заинтересованности работников малых производственных предприятий целесообразно использовать повременно-премиальную систему оплаты труда, которая позволит гарантировать работнику стабильный зарботок круглый год, а так же увеличивает его заинтересованность в повышении результативности работы предприятия в период курортного сезона.

Распределив затраты на постоянные и переменные составим бюджеты по Предприятию А на отчетный год. Для этого необходимо воспользоваться данными об уровне реализации продукции рассчитанными ежемесячно (табл. 2.).

Таблица 2. Бюджет продаж по Предприятию А за 200 г., тыс. грн.

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	ВСЕГО
Доход от реализации продукции	35	37	36	37	72	90	185	250	120	41	36	41	980

Как видно из приведенного в табл. 2. Бюджета продаж, в период курортного сезона объем реализации резко возрастает (в несколько раз), что приводит к необходимости повышения объемов производства, а значит и увеличению переменных затрат.

На основе предполагаемого спроса на продукцию предприятия составим бюджеты переменных (табл. 3.) и постоянных (табл. 4.) затрат.

Таблица 3. Бюджет переменных затрат по Предприятию А за 200 г., тыс. грн.

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	ВСЕГО
Сырье	35	37	36	37	72	9	185	25	12	4,1	3,6	4,1	98
Упаковка	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,7	1,4	1,9	0,9	0,3	0,3	0,3	7,5

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С СЕЗОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Этикетки	02	02	02	02	04	05	09	13	06	02	02	02	5,1
Транспортные расходы на доставку продукции	0,7	0,7	0,7	0,7	1,4	1,8	3,7	5	24	0,8	0,7	0,8	19,4
ИТОГО:	4,7	4,9	4,8	4,9	9,5	12	24,5	33,2	15,9	5,4	4,8	5,4	130

Таблица 4. Бюджет постоянных затрат по Предприятию А за 200 г., тыс. грн.

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	ВСЕГО
Зарботная плата работников и социальное страхование	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	102
Обслуживание оборудования	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	13,2
Электроэнергия	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	33,6
Амортизация оборудования и помещений	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	75,6
Зарботная плата управленческого персонала и социальное страхование	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	134,4
Аренда помещений	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	306
Реклама	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	88,8
ИТОГО:	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	753,6

На основе приведенных данных можно составить бюджет прибылей и убытков (табл. 5.)

Как видно из приведенного бюджета прибылей и убытков Предприятия А хозяйственная деятельность данного предприятия приносит прибыль только четыре (июнь, июль, август и сентябрь) месяца в году. Это же показывает и диаграмма на рис. 1. Тем не менее, по итогам работы за отчетный год предприятие в целом получает 96,4 тыс. грн. прибыли.

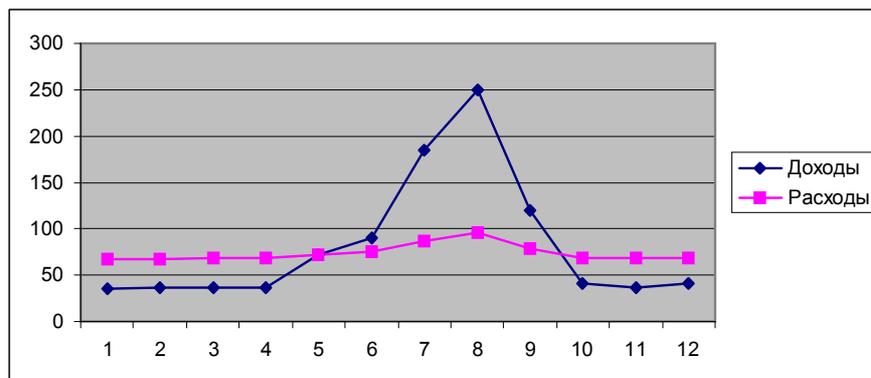


Рис. 1. Соотношение доходов и расходов Предприятия А за бюджетный период.

Напрашивается вывод о том, что если предприятие свернет свою деятельность в период межсезонья, то прибыль может возрасти на 211,8 тыс. грн. (т.е. на сумму убытков полученных предприятием в период межсезонья с января по май и с октября по декабрь). Результат принятия подобного управленческого решения представлен в табл. 6.

Таблица 5. Бюджет прибылей и убытков по Предприятию А за 200 г., тыс. грн.

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	ВСЕГО
Доход от реализации продукции	35	37	36	37	72	90	185	250	120	41	36	41	980
Всего доходов	35	37	36	37	72	90	185	250	120	41	36	41	980
Расходы:													
Сырье	3,5	3,7	3,6	3,7	7,2	9	18,5	25	12	4,1	3,6	4,1	98
Упаковка	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,7	1,4	1,9	0,9	0,3	0,3	0,3	7,5
Этикетки	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,5	0,9	1,3	0,6	0,2	0,2	0,2	5,1
Транспортные расходы на доставку продукции	0,7	0,7	0,7	0,7	1,4	1,8	3,7	5	2,4	0,8	0,7	0,8	19,4
Заработная плата работников и социальное страхование	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	102
Обслуживание оборудования	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	13,2
Электроэнергия	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	33,6
Амортизация оборудования и помещений	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	75,6
Заработная плата управленческого персонала и социальное страхование	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	134,4
Аренда помещений	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	306
Реклама	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	88,8
Всего расходов	67,5	67,7	67,6	67,7	72,3	74,8	87,3	96	78,7	68,2	67,6	68,2	883,6
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	-32,5	-30,7	-31,6	-30,7	-0,3	15,2	97,7	154	41,3	-27,2	-31,6	-27,2	96,4

Таблица 6. Бюджет прибылей и убытков по Предприятию А за 200 г., тыс. грн. при сокращении объемов деятельности предприятия

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	ВСЕГО
Доход от реализации продукции	-	-	-	-	-	90	185	250	120	-	-	-	645
Всего доходов	-	-	-	-	-	90	185	250	120	-	-	-	645
Расходы													
Сырье	-	-	-	-	-	9	18,5	25	12	-	-	-	64,5
Упаковка	-	-	-	-	-	0,7	1,4	1,9	0,9	-	-	-	4,9
Этикетки	-	-	-	-	-	0,5	0,9	1,3	0,6	-	-	-	3,3
Транспортные расходы на доставку продукции	-	-	-	-	-	1,8	3,7	5	2,4	-	-	-	12,9
Заработная плата работников и социальное страхование	-	-	-	-	-	8,5	8,5	8,5	8,5	-	-	-	34
Обслуживание оборудования	-	-	-	-	-	1,1	1,1	1,1	1,1	-	-	-	4,4
Электроэнергия	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	2,8	2,8	2,8	2,8	1,1	1,1	1,1	20
Амортизация оборудования и помещений	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	75,6
Заработная плата управленческого персонала и социальное страхование	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	134,4
Аренда помещений	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	306
Реклама	-	-	-	-	-	7,4	7,4	7,4	7,4	-	-	-	29,6
Всего расходов	44,1	44,1	44,1	44,1	44,1	74,8	87,3	96	78,7	44,1	44,1	44,1	689,6
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	-44,1	-44,1	-44,1	-44,1	-44,1	15,2	97,7	154	41,3	-44,1	-44,1	-44,1	-44,6

По данным таблицы 6. Можно сделать вывод, о том, что вместо ожидаемого роста операционной прибыли предприятие получило за весь отчетный период убытки на сумму 44,6 тыс. грн. Это связано с тем, что некоторая часть расходов предприятия даже при отсутствии хозяйственной деятельности все же остается и должна покрываться предприятием за счет доходов будущих отчетных периодов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С СЕЗОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Таким образом, принятие решения о сокращении деятельности в период межсезонья не целесообразно, если в этот период получаемая предприятием выручка покрывает собственные переменные расходы. Рассмотрим данную ситуацию с помощью маржинального анализа (табл. 7.).

Таблица 7. Бюджет прибылей и убытков по Предприятию А за 200_ г., тыс. грн. на основе маржинального анализа

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	ВСЕГО
Доход от реализации продукции	35	37	36	37	72	90	185	250	120	41	36	41	980
Всего доходов	35	37	36	37	72	90	185	250	120	41	36	41	980
Переменные расходы:													
Сырье	35	37	36	37	72	9	185	25	12	41	36	41	98
Упаковка	03	03	03	03	05	07	14	19	09	03	03	03	75
Этикетки	02	02	02	02	04	05	09	13	06	02	02	02	51
Транспортные расходы на доставку продукции	07	07	07	07	14	18	37	5	24	08	07	08	194
Итого переменные расходы	47	49	48	49	95	12	245	332	159	54	48	54	130
Маржинальный доход	303	321	312	321	625	78	1605	2168	1041	356	312	356	850
Постоянные расходы:													
Заработная плата работников и социальное страхование	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	102
Обслуживание оборудования	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	132
Электроэнергия	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Амортизация оборудования и помещений	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	756
Заработная плата управленческого персонала и социальное страхование	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1344
Аренда помещений	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	306
Реклама	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	88,8
Всего постоянных расходов	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	62,8	753,6
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	-32,5	-30,7	-31,6	-30,7	-0,3	15,2	97,7	154	41,3	-27,2	-31,6	-27,2	96,4

Как показано в таблице 7. маржинальный доход предприятия в течение всего года является положительной величиной, таким образом принятие решения о свертывании производственной деятельности в период межсезонья не является эффективным, а наоборот приводит к появлению убытков по итогам работы предприятия за год.

Выводы. Таким образом, использование менеджерами в процессе принятия управленческих решений методов контроллинга позволяет избежать нецелесообразных и неэффективных действий, которые могут существенно ухудшить финансовое состояние предприятия. Кроме этого, своевременно полученная менеджерами финансовая информация способствует выбору оптимального управленческого решения. Особое значение представленные разработки имеют для предприятий подверженных сезонным колебаниям спроса на продукцию, так как в условиях сезонности необходимо использовать адаптированные экономические методы, в частности методы контроллинга, как было показано в данной статье.

Источники и литература

1. Гладких Н. Контроллинг в системе европейского менеджмента: уроки для Украины. // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – Спеціальний випуск № 15-4. – 85-89.
2. Глицицкая Л. Принятие управленческих решений на основе учета информации системы «директ-костинг». // Бухгалтерский учет и аудит. – 1999. - № 3. – С. 24-26.
3. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет. - К.: Скарби, 1998.- 377 с.
4. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства. // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47-49.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Да-

- нилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
6. Нападовская Л. Проблемы становления и развития управленческого учета в Украине // Бухгалтерский учет и аудит. – 2001. – № 9. – С. 33-38.
 7. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 146 с.
 8. Скударь Г.М., Канурная З.Ф. Управленческий учет в системе внутрифирменного менеджмента // Економіка промисловості. – 1999. – № 4.
 9. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
 10. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. – М.: ИД ФБК - ПРЕСС, 2002. – 512 с.
 11. Шандова Н.В. Використання собівартості для прийняття управлінських рішень. // Фінанси України. – 2003. - № 2. – С. 97-102.
 12. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами.// Фінанси України. – 2003. – № 12. – С. 53- 57.

Марюта Т. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Resume

L'estimation de la productivité de la compétence qui est un des éléments du système de gestion des compétences on examine dans cet article. La gestion de l'estimation des résultats de la compétence est basée sur trois fonctions de la gestion. Ce sont le compte, l'analyse et le contrôle. Ces fonctions permettent estimer le dépôt de la compétence à la réalisation de la mission stratégique de l'entreprise en utilisant les approches méthodologiques. On propose le modèle de l'estimation de la productivité de la compétence avec les instruments (les indices quantitatifs et qualitatifs) pour la révélation des résultats.

Постановка проблеми. Данная проблема постановочно определена Совместным Европейским Проектом Темпус-Гасис № CD-JEP-22044-2001/UKR «Менеджмент организаций и управление человеческими ресурсами в Крыму» в разделе «Управление компетенциями».

Анализ последних исследований и публикаций.

Анализ исследований в области «Управление компетенциями» на базе современной отечественной и зарубежной литературы свидетельствует о недостаточном уровне теоретических и методологических подходов к этой актуальной проблеме современности. Известны интересные публикации в трудах ученых Франции, Бельгии, Великобритании: А. Лиона-Кана, Давида Курпассона, Жерара Доннадие, Патрика Жильбера, а также, отечественных ученых: Ф.В. Зиновьева, Ю.А. Тихомирова.

Анализ этих исследований выявил отсутствие в них системного подхода к управлению компетенцией с учетом рассмотрения всего комплекса воздействий на нее через общие классические, социально-психологические (поведенческие), коммуникационно-технологические функции управления.

В частности, это относится и к такой сфере управления компетенцией, как оценка результативности компетенции.

Цели статьи.

Управление результатами использования компетенции в организации базируется на функциях УЧЕТА, АНАЛИЗА и КОНТРОЛЯ, позволяющих оценить деятельность работников по каждой из должностей под ключевые установленные цели, уровень прибыльности, дальнейший экономический рост производства.

Оценка результатов отдачи конкретной компетенции осуществляется с целью выявления пригодности работника к выполнению закрепленных за ним компетенцией функций или наличия у него соответствующего навыка, разумного распределения рабочего времени, времени на отдых. Основой для установления этой оценки служит, прежде всего, полный и достоверный учет данных о деятельности каждого работника путем сбора и формирования базы информации, а также на ее основе проведение контроля и анализа трудовой деятельности каждого занятого работника в организации.

Оценка труда даст возможность реализовать следующие задачи компетенции:

- определить и оценить потенциал конкретной компетенции для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных работников;
- поддерживать у работников чувство справедливости и повышения трудовой мотивации;
- разрабатывать программы обучения и развития компетенции;
- снижать затраты на обучение.

Изложение основного материала.

Для организации эффективной системы оценки результативности компетенции необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать временной регламент проведения оценок результативности труда;
- обязать определенных лиц производственной структуры производить оценку результатов труда согласно установленному регламенту;
- вменить в обязанности лицам, проводящим оценку, собирать и формировать информационную базу о результатах труда;
- обсудить полученную оценку с работником, наделенным соответствующей компетенцией;