

Сущенко Илья Игоревич

Sushchenko Ilya Igorevich

Мосводоканал/Mosvodokanal

Специалист 1й категории службы функциональной архитектуры комплекса
информационных систем управления
Specialist 1st category of functional architecture department of enterprise resource
planning complex
08.00.05. – экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)
E-Mail: robertredford1970@gmail.com

**Анализ работ и системы оценки должностей как элемент современной
организации труда и управления предприятием**

**Job evaluation systems as an element of organization of labour
and enterprise management**

Аннотация: В статье рассмотрены различные системы оценки работ и должностей, а также отмечена важность должностных инструкций как одного из элементов организации труда

The Abstract: The article contents the consideration of methods of job evaluation and importance of job descriptions as one of the element of organization of labour management

Ключевые слова: Методика оценки должностей, должностные инструкции, организация труда

Keywords: Methodology job evaluation, job descriptions, labour management

В современных условиях функционирования механизма рыночной экономики одним из важных элементов в части организации труда является регламентация деятельности персонала различных служб и отделов, входящих в структуру предприятия. При проведении ряда мероприятий с целью повышения организации труда, следует обратить внимание на регламентирующую сторону деятельности процесса работы сотрудников той или иной службы, независимо от формы собственности предприятия и выбранными ею тактическим и стратегическим планами.

Расширение компании, увеличение численности персонала, а также выход в новые регионы, как правило, создает дополнительные трудности в управлении предприятием. Увеличение числа наемных сотрудников на предприятии отражается во всех областях его работы.

Поддержание необходимого уровня конкурентоспособности компании на рынке обеспечивается продуманной системой компенсаций, позволяющей удерживать руководителей и ключевых сотрудников на рабочих местах, в то же время, мотивируя их на достижение лучших результатов в процессе работы.

В современной научной экономической литературе часто можно встретить термин «грейд», «грейдинг» в контексте организации труда на каком-либо предприятии различных сфер производства и оказания услуг. По своей сути *грейдинг* является способом тарификации и представляет собой группировку должностей по определенным основаниям с целью после-

дующей стандартизации оплаты труда в организации. Основаниями служат определение «веса» должности, классификация и ряд других показателей. [1;4]

Схематично технологию грейдинга можно представить в виде рисунка, представленного ниже, исходя из которого можно проследить формирование и последующее поэтапное развитие мероприятий и сопутствующих им разработок в части оценки работ и должностей на конкретном предприятии. Следуя данной схеме, можно выстроить наиболее эффективный так называемый «портфель проектов», комплексно осуществляемый на предприятии и позволяющий существенно повысить общий уровень организации труда, а также внести изменения в уже имеющихся рабочих процессах предприятия с целью увеличения их эффективности. [4, с.35]

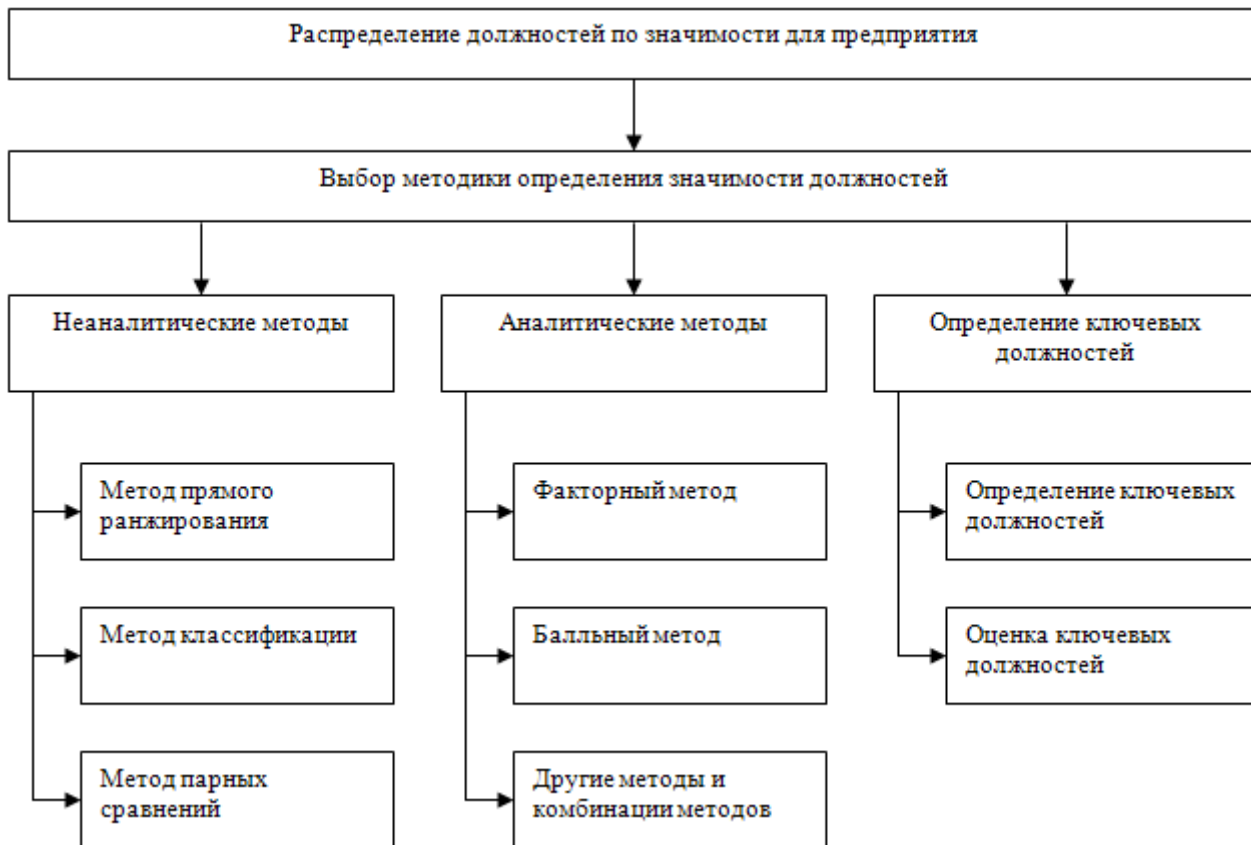


Рис. Структура и этапы грейдинга

Анализируя рисунок, можно отметить, что процесс выбора методик определения значимости должностей идет параллельно процессу определения ключевых должностей. То есть, используя те или иные группы аналитических или неаналитических методов, предприятие в конечном итоге стремится еще более упорядочить функции своих работников, а самое главное – выявить и классифицировать каким-либо из научных способов непосредственный процесс работы, впоследствии регламентировав его. Регламентация как составная часть организации труда в части оценки работ и должностей носит сопутствующий и обязательный характер, без нее невозможно провести мероприятия в области оценки работ, а следовательно, невозможно добиться повышения общего уровня эффективности работы предприятия и, как вариант, расширить его влияние в конкретном секторе рынка. Конечным итогом оценки работ на предприятии являются изменения в части формирования сетки оплаты труда.

На сегодняшний день существует ряд научно-исследовательских институтов и холдингов, позволяющих сделать оценку значимости весомости должностей внутри заинтересованной компании. Одной из наиболее распространенных является методология, поставляемая

холдингом *Hay Group*, первые разработки которого начались более 40 лет назад, и достаточно давно используемая компаниями разных стран мира. Этот метод также известен под названием «метод направляющих таблиц Хэя» (*Hay Guide Chart Profile Method of Job Evaluation*), разработанный Эдвардом Н. Хэем во второй половине XX века, который, основываясь на материалах работ других исследователей, объединил в себе такие методы как *Метод сравнения элементов* и *Процентный метод оценки должностей*. По прошествии более 20 лет исследований метод был опубликован компанией, основанной к тому времени Э.Н. Хэем. [1, с.19; 4, с.62]

При внедрении проекта по системам оценки должностей в различных организациях используется подход со следующими обязательными условиями:

- для оценки должностей применяется единый набор определенных факторов;
- при оценке должностей используются единые правила выставления баллов (т.е. оценок) должности по каждому из выбранных факторов;
- определение размера заработной платы оцененной должности по результатам расчета баллов также проводится по единым правилам.

Вышеперечисленные условия позволяют получать сопоставимые данные по разным предприятиям и дают возможность оказывать дополнительные услуги, например в виде периодических обзоров уровней заработных плат по какой-либо должности.

При использовании данного метода направляющих таблиц проводится его адаптация под специфику работы конкретной компании, однако для оценки рабочих мест в основном используются три фактора, рассмотрим каждый из них.

Фактор *знания и умения (know how)* представляет собой совокупность знаний, навыков и компетенций, необходимых для правильного выполнения должностных обязанностей и включает в себя три подуровня (субфактора): профессиональные знания, широта применения и коммуникативные навыки.

Фактор *решение проблем (problem solving)* описывает уровень процесса мышления в целом, который необходим с точки зрения проявления инициативы сотрудника в процессе работы, а также сложности выполняемой им работы. Для решения проблемы может быть использовано только знание, приобретенное в процессе работы, поэтому данный фактор рассматривается как процент от величины измеренного уровня знаний и умений и характеризуется двумя параметрами: свободой мышления и сложностью проблемы. Под данным фактором понимается размышление, способствующее анализу, оценке, аргументации и принятию соответствующих выводов в процессе работы компании.

Фактор *ответственность (accountability)* измеряет воздействие рабочего места на конечный результат, т.е. на ответственность за действие и его последствие и характеризуется тремя параметрами: свободой действий, т.е. наличием или отсутствием личного или процедурного контроля и руководства, влиянием деятельности на конечный результат, а также объемом контроля, т.е. общим размером тех сфер деятельности, в которых осуществляется влияние.

Существует несколько уровней требований к отдельно взятому сотруднику, занимающему анализируемую должность по каждому фактору. Эти уровни детально описываются в соответствующих таблицах для каждого фактора в виде текстовых описаний. Процесс оценки должности выполняется в несколько этапов:

Первым этапом определяется уровень по каждому фактору и ему присваивается качественная оценка, т.е. соответствующее значение, показывающее уровень должности по кон-

кретному фактору. В системе Хэя, как правило, это кодируется латинскими буквами А, В, С, D, E... – для определения уровня профессиональных знаний, арабскими цифрами 1, 2, 3... – для определения уровня коммуникативных навыков, Т, I, II... – для определения уровня широты применения, а также в процентном отношении – для определения уровня мыслительной деятельности.

Второй этап состоит в том, что полученные качественные оценки переводятся в баллы по специальным разработанным направляющим таблицам.

Третьим этапом является суммирование баллов по каждой шкале, и определение числа баллов для конкретной рассматриваемой должности.

На одном из последних этапов производится расчет грейда (т.е. уровня оплаты) должности и далее установленным уровням оплаты присваиваются минимальные и максимальные денежные значения. Также разрабатываются определенные справочные таблицы, в которых для каждой должности указывается диапазон размера заработной платы.

Для применения данной методики к различной деятельности предприятия и в любой отрасли, число факторов оценки должности быть сведено к трем-четырем, но достаточно широко проработанным, что позволяет сделать метод направляющих таблиц Хэя универсальным. [5]

Анализируя структуру метода, можно отметить, что главным недостатком вышеописанной методики является непрозрачность, что делает этот метод доступным для понимания лишь тех специалистов, кто владеет этой методикой в полном объеме. Также одним из негативных моментов является построение метода таким образом, что в нем практически не учитывается определенное содержание, например уровень образования сотрудника или количество подчиненных в компании.

Довольно часто компания-подрядчик предлагает заказчику уже адаптированные таблицы меньшей размерности, с меньшим числом параметров, однако и это не всегда спасает ситуацию. Также для облегчения работы с методом можно прибегнуть к вспомогательному средству – изготовлению опросника, с которым удобно работать оценщику должности, ответы которого заносятся в бланк, что создает дополнительные удобства при работе с таблицами. В ряде случаев компания Хэй адаптирует таблицы под особенности заказчика таким образом, что метод может иметь еще один дополнительный фактор, например «Условия труда», определяемый такими параметрами, как равномерность физической нагрузки, наличие неблагоприятных факторов и различные уровни возможных рисков в процессе работы.

Существует также и другая не менее известная методология от компании Watson Wyatt, образовавшейся в 1995 году в результате объединения страховых и консалтинговых компаний «Ройбен Уотсон и сыновья» и «Уайетт Компани». Среди ряда продуктов, предоставляемых компанией, есть также глобальная система грейдинга (Global Grading System). Методика построена на принципах, отличных от метода направляющих таблиц Хэя, в котором предполагалась балльная оценка должностей, что позволяло ранжировать их по полученным «весам». В системе «Уотсон Уайетт» происходит отнесение должности к определенной категории и лишь после этого в рамках категории «взвешивается» функционал рассматриваемой должности с учетом факторов для точного определения грейда. Методика определяет позицию любой должности в т.н. «Карте грейдов» (Grade Map), включающей двадцать пять грейдов (т.е. ступеней). Карта грейдов носит глобальный характер и обусловлена тем, что выстраивает единую иерархию должностей в рамках как одного, так и нескольких предприятий, независимо от сферы деятельности и сегмента занимаемого рынка. Определение «веса должности» происходит путем соотнесения между основными факторами по уровням и внутрен-

них описаний конкретной должности. Процесс оценки должностей по методу Уотсон Уайетт проходит в три этапа:

На **первом этапе** определяется грейд предприятия. Существуют определенные критерии при реализации первого этапа, такие как показатели общего количества сотрудников в компании, и объема продаж (оборота) компании в денежном выражении, а также разнообразие выпускаемой продукции, широта спектра оказываемых услуг (большая, средняя, малая) и охват рынка (местный, интернациональный или глобальный)

Во время **второго этапа** определяется категория относимой должности, для чего применяется один из трех типовых разновидностей опросника, каждый из которых соответствует определенному размеру предприятия. Далее происходит определение категории относимой должности.

Система Уотсон Уайетт разделяет процесс грейдинга для категорий руководящих должностей и специалистов, соответственно, использование данной методики позволяет находить возможности разграничения карьеры как руководителя, так и специалиста, который вследствие различных причин не желает идти вверх по служебной лестнице, становясь руководителем. Однако существующие системы мотивации труда персонала и построения карьеры никогда не предполагали подобного разделения, скорее препятствовали, и заработная плата специалисту повышалась, но при этом он становился начальником. Если для сотрудника такой вариант был неприемлемым, то ему приходилось искать место в другой компании. [4, с.69]

На третьем этапе определяется грейд должности в категории, т.е. производится отнесение должности к грейду. Функционал должности отражается в числе семи основных факторов оценки должности, приведенных ниже:

- профессиональные знания (functional knowledge);
- компетентность в бизнесе (business expertise);
- лидерские качества (leadership);
- решение проблем (problem solving);
- характер влияния на бизнес (nature of impact);
- сфера влияния на бизнес (area of impact);
- коммуникативные навыки (interpersonal skills).

В целях наиболее подробного описания функционала, каждый из этих факторов имеет три параметра для каждой категории должностей. Произведя отбор наиболее оптимальных для данной ситуации параметров каждого из факторов для рассматриваемой должности, определяется ее грейд. Для более точного его определения используется специальная программа, которая на основе определенного алгоритма обработки данных по каждому из факторов, находит точный грейд рассматриваемой должности. [5, с.75]

Проводя анализ и сравнение двух этих наиболее популярных методик, следует отметить, что их ценность состоит в стандартности оценок, позволяющих упорядочивать системы оплаты труда на предприятии, делать его прозрачным и удобным в управлении, а также понимать значение «веса» должности как для руководств, так и для различных групп сотрудников рассматриваемого учреждения или предприятия. Также следует отметить, что вышеописанные методики позволяют отражать вклад в бизнес компании различных подразделений и должностей, и устанавливать уровни оплат труда в соответствии с актуальной рыночной ситуацией. Ценность метода заключается в участии в обзорах заработных плат и потенциальной

возможности анализа уровней оплаты труда, ориентируясь на их грейд и функционал, а не на названия должностей.

Оценка должностей сопровождается различными регламентами на предприятии. Следует отметить, что регламентационная составляющая рабочего процесса должностных лиц носит либо рекомендационный, либо приказной характер, но для начала следует определиться с терминологией данной области научного исследования.

Должностным лицом является категория сотрудников руководящего состава, специалистов, исполнителей и прочих групп работающих сотрудников рассматриваемого предприятия, организации или учреждения.

Должностная инструкция представляет собой нормативный документ, регламентирующий деятельность конкретного должностного лица рассматриваемого предприятия и устанавливающий порядок применения указанными лицами положений иных нормативно-правовых актов. [2, с.18]

Разработка подобного рода инструкций происходит как для персонала бухгалтерских служб предприятия, так и для работников группы бухгалтерского делопроизводства. Как правило, разработка должностных инструкций производится на основе квалификационных характеристик конкретных должностей, а также соответствующих типовых примерных инструкций. Также, в конкретном рассматриваемом случае должна приниматься во внимание специфика работы предприятия и обеспечение документацией бухгалтерской деятельности в условиях соответствующего предприятия. Типовое содержание должностной инструкции работника делопроизводства изложено в Приложении 2 к Приложению 12 Государственной Системы Документационного Обеспечения Управления (далее – ГСДОУ) и представлено ниже. Типовая структура должностной инструкции определена Методическими рекомендациями ВНИИДАД «Ведение делопроизводства в организации» (2003 г.) и включает следующие разделы:

- общие положения;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность;
- коммуникации (связи с людьми) по должности.

Должностная инструкция делится на пункты и при необходимости на подпункты. Нумерация разделов подобного регламента производится римскими цифрами, нумерация пунктов и подпунктов производится арабскими цифрами. Текст инструкции излагается от третьего лица единственного или множественного числа служебно-деловым стилем.

Как правило, должностные инструкции носят обязательный характер только в каких-то особых случаях, однако именно подобная инструкция позволяет:

- создавать организационно-правовой базис деятельности персонала компании;
- организовывать и проводить подбор и расстановку кадров;
- оптимально распределять выполняемые обязанности между сотрудниками;
- обеспечивать объективность оценки компетентности работ сотрудников при проведении аттестации;
- применять определенные меры трудовых поощрений и дисциплинарной ответственности;

- повышать ответственность персонала по результатам проведенных работ;
- избегать трудовых споров и решать ряд задач административно-управленческого характера.

За основу разработки должностных инструкций, как правило, берутся общеотраслевые и отраслевые квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также сборники квалификационных и тарифно-квалификационных характеристик на должности служащих, утвержденные Минтрудом России (в настоящее время – Минздравсоцразвития России).

Важное место в работе по документированию деятельности бухгалтерской службы занимает вопрос планирования и отчетности. В данном рассматриваемом случае речь идет именно о вопросах планирования и отчетности, непосредственно затрагивающих организацию документирования деятельности бухгалтерии, а не бухгалтерскую отчетность. В рамках решения задач планирования и отчетности, являющихся неотъемлемыми компонентами управленческой деятельности, сотрудники группы бухгалтерского делопроизводства при взаимодействии со службой делопроизводства проводят ряд мероприятий, суть которых в большинстве случаев сводится к подготовке разного рода документов.

План работы, являющийся основой последующего процесса планирования, представляет собой документ, определяющий перечень и содержание основных задач, выполнение которых возлагается на работника, а также сроки, и ответственных за их реализацию в течение определенного периода времени (дня, месяца, квартала и т.д.).

Планирование деятельности группы бухгалтерского делопроизводства организуется на календарный год следующего отчетного периода на основе исходных данных по основным показателям плана работы службы делопроизводства предприятия. Помимо этих документов, существуют также и основные показатели плана работ и основные итоги деятельности группы бухгалтерского делопроизводства за истекший прошедший период планирования бухгалтерской службы и другие документы организационно-распорядительного характера, изданные руководством предприятия по вопросам планирования.

Достаточно часто в проекте плана работы группы бухгалтерского делопроизводства определяются первостепенные и второстепенные задачи, выполнение которых планируется осуществить в течение календарного года (в виде перечня), а также показатели деятельности, т.е. виды работ по документационному обеспечению бухгалтерской деятельности, их объемы и сроки выполнения, приведенные в виде таблицы или календарного графика с поквартальной либо помесечной разбивкой. Также, следует отметить вопросы нормирования времени на выполнение работ по делопроизводству. Процесс нормирования осуществляется на основе соответствующих нормативов времени и норм времени, разработанных уполномоченными органами.

Для нормирования времени на выполнение работ по делопроизводству на предприятиях в различных организациях и учреждениях применяются «Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления», утвержденные Постановлением Минтруда России от 25.11.1994 №72, а в управленческих структурах федеральных органов исполнительной власти используются «Нормы времени на работы по документационному обеспечению», утвержденные Постановлением Минтруда и социального развития от 26.03.2002 №23.

На основе нормативов (норм) времени на сегодняшний день определяется и обосновывается численность работников служб делопроизводства (документационного обеспечения управления), а также устанавливаются должностные обязанности работников и распределение работ между ними.

При необходимости на основе указанных документов предприятия разрабатывают уточненные нормы времени путем привлечением внутренних ресурсов, либо прибегая к помощи различных консалтинговых структур. В таких нормах чаще всего фиксируются затраты времени на выполнение отдельных видов работ в случаях различий между фактическими затратами на выполнение ряда отдельных работ и установленных укрупненными нормативами (нормами) в связи со спецификой работы предприятия, что может иметь место и в случае с бухгалтерским делопроизводством. Также в разрабатываемых регламентах отражаются затраты времени на выполнение отдельных видов работ, не предусмотренных укрупненными нормативами (нормами).

Расчет уточненных норм чаще всего производится методом технического нормирования, основанного на фиксации (т.е. хронометраже с последующей записью) затрат рабочего времени на выполнение соответствующих работ по делопроизводству. Кроме того, при этом должны приниматься во внимание затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочих мест, а также на отдых и личные потребности работников. Значения норм времени устанавливаются в долях часа на единицу измерения каждого конкретного вида работы (лист, папка, дело). [2, с.19-24]

Обращаясь к докладу Ф. Тейлора, известного исследователя в области экономики труда и трудовых отношений, «Система сдельной оплаты», прочитанного им в 1895 г. в докладе Американского товарищества инженеров-механиков, следует отметить, что в числе основных тезисов данного доклада было требование к трудовым нормам, по которому они должны были быть основаны на точных знаниях, а не на догадках. Также в данной работе обсуждалась заработная плата, которую следует выплачивать конкретному человеку, а не рабочему месту. Было отмечено, что все цифры по оплате труда, полученные в результате точных исследований, предполагают создание дружеских отношений между рабочими и предпринимателями, а также создает более трудолюбивых сотрудников.

Однако, касаясь этих достаточно устаревших тезисов, реальное состояние дел в большинстве российских организациях находится на уровне, предшествующем воззрениям Ф. Тейлора. По этой причине регресс в использовании некоторых методик управления кадрами предприятия позволяет сделать вывод о ряде проблем на пути внедрения современных систем формальной оценки проделанной работы.

Существующее понятие **формальной оценки совершенной деятельности** (далее – ФОСД) подразумевает процесс, включающий определение следующих моментов, касающихся отношения сотрудника к данной организации:

- оценка исполнения своей работы сотрудником;
- коммуникативный аспект, связанный с оценкой работы;
- совершенствование программы управления.

Проведенная ФОСД позволяет сотрудникам четко контролировать характер и объемы работ, а также границы ответственности, что влияет на мотивацию труда конкретного исполнителя при постановке последующих задач в рассматриваемом бизнес-процессе. [3, с.246]

В рамках ФОСД ставят три принципиальные задачи:

- улучшение условий деятельности конкретных исполнителей на местах;
- определение вознаграждения сотрудникам за проделанную работу;
- прогноз трудовой карьеры конкретных сотрудников.

Основными проблемами, которые может решить ФОСД, является преодоление статусно-дифференцированной «уровнировки». На сегодняшний день национальная конкурентоспособность в большей степени зависит от характера человеческих ресурсов. В этом плане Россия имеет определенный потенциал, выражающийся в высоком уровне квалификации некоторых работников, главным образом, сферы военно-промышленного комплекса, и достаточно низком уровне их заработной платы. В период экстенсивного роста производительности труда, то есть при формировании промышленной базы социума, проблемы в области точности оценки труда отдельно взятого сотрудника являлись, скорее, второстепенными, и им уделялось мало внимания.

Однако и в рамках современности на многих предприятиях российского сектора экономики по сей день существует «уровнировка», характеризуя которую следует отметить, что ее образование во многом зависит от характера формирования сеток заработных плат специалистов на предприятиях. Основными показателями, наиболее точно отражающими эти предпосылки, являются уровень образования, трудовой стаж и занимаемая сотрудником должность. [3, с.247-250]

Резюмируя вышеописанные методики оценки должностей, можно сказать, что на сегодняшний день на многих предприятиях России внедрены и эффективно работают как методики оценки должностей от компании Хэй Групп, так и от компании Уотсон Уайетт.

Также следует обращать внимание на методы реализации и внедрения подобных методик и учитывать специфику работы конкретного предприятия, как в процессе внедрения, так и в процессе прогнозирования возможных последующих выходов на соседние рынки. В некоторых случаях предприятию, осуществляющему переход с традиционных процессов ведения кадрового учета, имеет смысл попробовать организовать работу, опираясь на американские методики лишь нескольких своих служб. При таком положении дел выявить и проанализировать эффективность работы предприятия будет достаточно сложно и трудоемко, однако подобная схема мероприятий поможет найти пробелы в существующей системе организации труда с тем, чтобы впоследствии внедрить выбранную адаптированную методику в полном объеме и получить желаемый экономический эффект.

Регламентация персонала различных служб также имеет ключевое значение в построении оптимальных бизнес-процессов всех основных и неосновных направлений деятельности конкретного рассматриваемого предприятия. На сегодняшний день практически в любой организации российского сектора экономики существует регламентированная составляющая, вопрос в том, насколько она эффективна и приносит ли требуемые улучшения рабочему процессу в целом и всем вовлеченным в данный рабочий процесс субъектам (то есть персоналу компании) в частности. По сути, регламентация труда отделов и служб является базисом, освоив и форсировав который, предприятие имеет все шансы начинать проекты по внедрению той или иной американской методики оценки должностей с наименьшими потерями. В то же время, параллельно этим решениям, проведенная ФОСД является одной из наиболее важных задач в части менеджмента всего персонала в компании. Следует отметить, что именно с использованием системы формальной оценки совершенной деятельности на практике и возникает самоуправление как научный метод.

ЛИТЕРАТУРА

1. Новикова М. Путеводитель по кадровому менеджменту, выпуск III. Компенсации и льготы, 2-е изд., – М.: ООО «Бегин групп», 2006. – 113 с.
2. Рогожин М.Ю. Делопроизводство и документооборот в бухгалтерии. – М.: Изд-во «ГроссМедиа», 2009. – 248 с. – (Серия «Делопроизводство и кадры»).
3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1997. – 480 с.
4. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом // Под ред. В.П. Чемякова. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.: ил., табл.
5. www.hr-portal.ru/pages/hrm/67_smsp01r.pdf