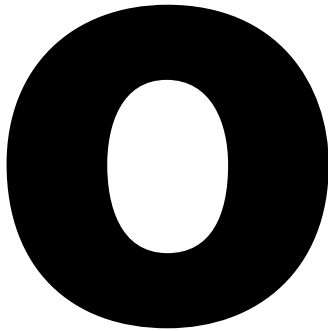


Методы оценки должностей в промышленной организации

Анализируются различные методы оценки должностей в организации, приводится сравнительная характеристика рассмотренных методов с точки зрения условий и возможности их применения в современной практике управления персоналом



К.В. Живулин

аспирант Финансово-технологической академии,
г. Королев, Московская область
yo_mgou@mail.ru

Одной из компонент диагностики персонала в организации является его оценка. Оценка деловых качеств сотрудников — это целенаправленный процесс установления соответствия их количественных и качественных профессиональных характеристик требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно, чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

Все методы оценки должностей можно условно разделить на качественные, где происходит оценка рабочего места в целом, и количественные, или аналитические, где оценка тем или иным образом трансформируется в цифровое значение. Остановимся подробнее на каждом из них.

Качественные методы

Качественные методы традиционно преобладают в практике оценки работы персонала, занятого в государственном секторе. Эти методы обычно включают либо ранжирование всей работы, классификацию должности, либо категоризацию.

Под классификацией должности подразумевается процедура, посредством которой работы сравниваются и группируются по классам с учетом их наблюдаемого сходства. Одинаковые обязанности и сфера ответственности позволяют аналитикам разработать стандартные спецификации для каждого класса, такие как наименование, уровень зарплаты или требования к квалификации.

В систему классификации должностей входят следующие основные элементы: группа, к которой относится должность; письменные спецификации для каждой группы должностей; отнесение каждой должности к соответствующему классу согласно критерию, определяющему всю группу.

Хотя число элементов, влияющих на отнесение работы к какому-либо классу, может меняться, в него всегда входят:

- ▶ предмет, функция, профессия или занятие;
- ▶ переменные величины сложности и комплексности выполняемых обязанностей;
- ▶ обязанности, не связанные с управлением;
- ▶ обязанности по контролю и управлению;
- ▶ квалификационные стандарты.

Эти основные факторы, влияющие на распределение должностей внутри классификаций или между ними, тесно взаимосвязаны. В свою очередь, классификации должностей естественно предполагают, что существует определенная шкала уровней сложности и ответственности как между классами, так и внутри каждого из них.

В организации может быть разработан справочник или классификатор, содержащий описание каждого фактора и субфактора, а также информацию о том, что предполагает каждый из уровней важности.

Классификация рабочих мест осуществляется следующим образом:

- ▶ сравнивается должностная инструкция с классификатором и определяется уровень важности для каждого субфактора данной должности;
- ▶ определяется количество баллов для каждого субфактора на основе матрицы баллов;

Ключевые слова

оценка должности, ранжирование, классификация, категоризация, грейды, балльная оценка, балльно-факторная оценка

► суммируются баллы каждого субфактора и определяется общая сумма баллов для данного рабочего места — относительная ценность рабочего места в организации.

В результате классификации каждая должность может быть оценена определенным количеством баллов, то есть ранжирована. Таким образом ранжируются все должности в организации.

Ранжирование работы

Ранжирование работы в целом является другим качественным подходом, широко применяемым более мелкими административными единицами. Комиссия обычно определяет ранг каждой работы с точки зрения ее важности для организации и позиции, занимаемой ею в иерархии относительно других должностей. Основанием для отнесения работы к тому или иному рангу могут служить даже такие субъективные факторы, как организационное подразделение, к которому относится оцениваемая должность, важность работы в свете миссии организации или престиж работника.

Ранжирование работы — наиболее простой и наименее точный метод оценки и классификации должности. Путем эмпирического анализа должностных инструкций каждой должности присваивается определенный ранг.

Поскольку ранжирование производится на основе субъективных оценок выполняющих его специалистов, достаточно велика вероятность ошибки в оценке значимости той или иной должности, игнорирования какого-либо одного фактора (например, от-

ветственности) и, наоборот, преувеличения важности другого (например, условий труда). Еще один недостаток этого метода — отсутствие детальной дифференциации относительной ценности должностей. В результате созданная таким образом система компенсации может установить размеры заработной платы, неадекватные относительной ценности должностей. В то же время ранжирование является простой и дешевой системой, позволяющей провести оценку и классификацию должностей в небольших организациях.

Категоризация

В отличие от других аналитических методик способ оценки должностей «Система глобального грейдинга» (GGS), разработанный консалтинговой компанией Уотсон Вэйтт (Watson Wyatt), является качественным и основан на оценке должности «в целом». Его суть в сведениях, или категоризации, всех должностей в общей матрице.

В начале процедуры оценки определяется размер предприятия. Затем с помощью «дерева решений» устанавливается «бэнд» должности, то есть ее укрупненный диапазон. «Дерево решений» применяется для оценки:

- сути вклада в работу, исходя из дуалистической природы карьеры — карьера менеджера или карьера специалиста/технического исполнителя;
- уровня вклада.

Оценка происходит с помощью схем алгоритмизированных вопросов (да/нет) по следующим факторам:

- функциональные знания;
- опыт работы;

Грейд — группа работ/должностей, имеющих одинаковую ценность для работодателя.

Система грейдов — управленческий механизм, представляющий собой иерархическую систему групп работ/должностей, структурированную для целей управления монетарным вознаграждением и системой льгот, эффективностью работы и нематериальной мотивации работников».

Система грейдов впервые появилась полвека назад в США по заказу государственных структур. Правительству нужно было понять, сколько платить чиновникам одного профессионального уровня, но разных специальностей. Например, специалисту по ядерной физике и хорошему переговорщику из Госдепартамента. В результате была разработана универсальная система, которая учитывала, например, уровень ответственности, уникальность опыта, знаний и навыков, результативность деятельности.

Грейд