

Савицкая И.М.

**ОЦЕНКА РАБОТ И ДОЛЖНОСТЕЙ КАК РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Савицкая Инна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и региональной экономики

ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет», Майкоп, Россия

E-mail: saviinna@yandex.ru

Цель публикации данных материалов состоит в определении основных направлений совершенствования системы оценки работ и должностей и адаптации известных принципов трудового анализа к кадровой работе. Динамичное развитие системы управления персоналом и инновационности в производственно-хозяйственной деятельности привело к росту потребности социально-экономических систем в инновационном развитии кадровых систем и их постоянному обновлению, повышению спроса на высококвалифицированный, креативный персонал, и требует постоянного повышения квалификации работников в соответствии с теми требованиями, которые предъявляют занимаемые должности. Используемый в настоящее время анализ работы объединяет самые разные аспекты разработок в области организационного мышления и служит основой для получения более объективной основы описания должностных обязанностей, определения потребностей в обучении и заработной платы. Обучение в течение жизни становится требованием современных реалий и одним из главных условий формирования конкурентных преимуществ трудовых ресурсов и организаций.

Проведенное теоретическое исследование подтверждает рост роли трудового анализа и превращение последнего в ведущий фактор современной организации труда. Практическая значимость результатов исследования состоит в сравнительном анализе наиболее популярных методик оценивания, а также возможностей их использования для совершенствования работы в сфере персонала.

Ключевые слова: *трудовой анализ, современные методы группировки должностей, мотивация, обучение, грейдинг, метод направляющих таблиц Хэя, анкета, функциональный анализ, регламентация деятельности.*



Для цитирования: Савицкая И.М. Оценка работ и должностей как регламентирующий элемент современной организации труда на предприятии // Новые технологии. 2020. Вып. 3(53). С. 99-106. DOI: 10.24411/2072-0920-2020-10311.

Savitskaya I.M.

**ASSESSMENT OF WORKS AND POSITIONS AS A REGULATING ELEMENT OF A
MODERN LABOR ORGANIZATION AT AN ENTERPRISE**

Savitskaya Inna Mikhailovna, Candidate of Economics, an associate professor of the Department of Management and Regional Economics

FSBEI of HE «Maykop State Technological University», Maykop, Russia

E-mail: saviinna@yandex.ru

The purpose of the research is to determine the main directions for improving the system of evaluating work and positions and adapting the known principles of labor analysis to personnel. The dynamic development of the personnel management system and innovation in production and business activities has led to an increase in the demand for socio-economic systems for the innovative development of personnel systems and their constant updating, increasing demand for highly qualified, creative personnel, and requires constant training of workers in accordance with the requirements to the positions. The currently used analysis of work includes the most diverse aspects of developments in the field of organizational thinking and serves as the basis for obtaining a more objective basis for describing job descriptions, determining training needs and wages. Lifelong learning is becoming an imperative of our time and one of the main conditions for the formation of competitive advantages of labor resources and organizations.

A theoretical study confirms the growing role of labor analysis and the transformation of the latter into a leading factor in the modern organization of labor. The practical significance of the research results consists in a comparative analysis of the most popular assessment methods, as well as the possibilities of their use to improve work of personnel.

Key words: labor analysis, modern methods of grouping posts, motivation, training, grading, Hay's guide table method, questionnaire, functional analysis, activity regulation.

For citation: Savitskaya I.M. Assessment of works and positions as a regulating element of a modern labor organization at an enterprise// *Novye Tehnologii (Majkop)*. 2020. Issue 3(53). P. 99-106. DOI: 10.24411/2072-0920-2020-10311.

На современном этапе функционирования механизма рыночной экономики важным условием обеспечения эффективности труда работника или группы работников является систематический анализ содержания выполняемой работы, он необходим и при приеме на работу, наборе, отборе персонала. Анализ выполняется с двух точек зрения – полезности и рациональности выполняемой работы. Выделяют такое понятие, как трудовой анализ, который предполагает наличие следующих этапов:

1. Выбор работы или процесса;
2. Наблюдение за выделенными объектами и фиксирование результатов;
3. Критический анализ достигнутых целей;
4. Разработка и оценка новой трудовой технологии.

Используемый в настоящее время анализ работы объединяет самые разные аспекты разработок в области организационного мышления и служит основой для получения более объективной основы описания должностных обязанностей, определения потребностей в обучении и заработной платы.

В общем смысле, анализ работы (должности) является базовым понятием грейдинга – современного метода группировки должностей по определенным требованиям с целью стандартизации оплаты труда в организации, оценки персонала и т.д. [8]

В настоящее время одной из самых популярных является методология, поставляемая холдингом *Hay Group*, разработанная Эдвардом Н. Хэем во второй половине XX века, который, объединил в себе такие методы как Метод сравнения элементов и Процентный метод оценки должностей. [6]

В применении данного подхода особое внимание уделяется учету следующих обязательных требований к информации:

1. Тип собираемой информации. В зависимости от потребности вырабатывается описание должностных обязанностей (должностная инструкция). В описании должностных обязанностей определяется, какие задачи решаются в рамках данной должности (функциональные требования). Если требуется отобрать кандидата на определенную должность, следует составить должностную спецификацию. В этой спецификации указываются знания, умения, способности, опыт и рекомендации, необходимые для успешного функционирования в данной должности.

2. Методы сбора информации. Информация для составления должностных обязанностей и спецификации собирается путем наблюдения за выполнением решения задач непосредственно на рабочем месте; проведением собеседований с сотрудниками, выполняющими данную работу; выполнением рабочих срезов, просмотром видеокассет.

Сбор информации осуществляется количественными и качественными методами. Качественный метод сбора информации заключается в проведении четко структурированных собеседований и составлении анкет. Количественный метод состоит в заполнении форм, в которых определенные элементы задачи оцениваются по мере важности этих элементов.

3. Форма представления собранной информации:

Для проведения качественного анализа применяется множество видов анализа работ. Примером предоставления информации при качественном методе сбора информации может служить форма анкеты анализа работы. [3]

Для проведения количественного анализа, связанного с предыдущей анкетой, используется анкета количественного анализа работы.

Анкета анализа должности (ААД) – это стандартная анкета анализа работы, которая может быть применима для анализа практически каждой должности. Эта анкета состоит из 194 пунктов, большинство из которых связаны со стилем поведения, а также с применением оборудования и инструментов. Несколько пунктов связаны с условиями работы, такими как рабочая сфера и способы оплаты. Пункты анкеты сгруппированы таким образом, что для подсчета баллов используется 32 особые шкалы и 13 общих параметров. Некоторые пункты этих шкал, например, включают в себя «принятие решений, используя механизмы/инструменты/оборудование» и «осуществление соответствующей деятельности».

Преимущество анкеты анализа должности заключается в том, что ее можно использовать для проведения анализа в различных организациях. При этом баллы подсчитывает компьютер, что дает более объективные результаты.

Анкета анализа должностных обязанностей имеет, по меньшей мере, две области применения.

Во-первых, помогает в выборе отборочных тестов для конкретной должности: это дает возможность сравнить результаты анализа данной должности с другой с таким же количеством баллов в базе данных. Используя полученные результаты, можно узнать, какие тесты являются наиболее подходящими при отборе кандидатов на какую-либо должность и предположить, что такие же тесты подойдут и при отборе кандидатов на требуемую должность.

Во-вторых, анкета анализа должности может также использоваться при выработке компенсационных решений. Баллы, полученные в результате анкетирования, могут быть

связаны с оплатой труда каждого работника. Таким образом, можно вывести стандарт и определить тарифную сетку оплаты труда в соответствии со значимостью должности. [2]

Наряду с анкетой анализа должности по каждой из задач следует составить список необходимых знаний, умений, способностей и навыков (должностной анализ). Анализ, как правило, проводится аналитиком и менеджером по персоналу используется для определения должностных требований. Этот метод анализа необходим для определения самых главных аспектов в деятельности. Каждый аспект может быть оценен по пятибалльной шкале от 0 до 4, где 0 означает, что данный аспект не представляет никакой важности, а 4 – очень важен.

К недостаткам этой методики можно отнести отсутствие учета таких условий, как, например, уровень образования сотрудника или количество подчиненных в компании.

Существует также и другая не менее известная методология от компании Watson Wyatt. На основе функциональных/должностных требований выведена формула KSAO (аббревиатура от английских слов «знания, умения способности, навыки»). В функциональном анализе, прежде всего, определяются цели, как самой должности, так и организации, в которой проводится анализ этой должности. Кратко приводятся следующие данные: наименование должности, количество лиц, занимающих одинаковые должности (выделяются мужчины и женщины, лица моложе и старше 23 лет), другие названия для указанной должности, классификационный код (обозначение степени сложности должности) и данные об организации, в которой проводится анализ (также указывается характер организации, ее цели, специализация). [1]

Особое внимание следует уделить положению должности в организации относительно других должностей, т.е. является ли она:

- подчиненной должностью (под чьим-то руководством) или относительно независимой должностью, руководствующейся общими ориентирами деятельности организации или подробными инструкциями;

- руководящей должностью, которая направляет работу других должностных лиц; всегда указывается, на скольких должностных лиц распространяется ответственность;

- взаимозаменяемой должностью, то есть должностью, в какой-то степени равной другим анализируемым должностям; когда работник, занимающий другую аналогичную должность, может легко перейти на данную должность;

- должностью, на которую работник был назначен в результате продвижения по службе; здесь указывается должность, занимаемая до повышения;

- должностью, на которую работник может быть назначен в будущем; здесь указываются перспективы роста.

В функциональном анализе большое внимание уделяется необходимому для данной должности образованию. Проводится разграничение между требованиями к теоретическому образованию и практической подготовке. Относительно теоретического образования указываются курсы или школы, обучение в которых нужно успешно завершить для того, чтобы быть назначенным на данную должность. Что касается практической подготовки, то указывается период времени, в течение которого приобретается успешный опыт работы в специфических учебных ситуациях. [5]

После описания функционального содержания, приводится непосредственный анализ должности. Особенно выделяются следующие моменты:

– краткое описание содержания должности по схеме «вклад – процесс – результат». Вклад подразумевает то, чем пользуется работник. Процесс – то, что делается для производства продукции или предоставления услуг. Результат – осуществленная цель;

– указание от 3 до 5 должностных требований;

– распределение задач данной должности;

– соотнесение с другими задачами, стоящими перед организацией и существующим разделением труда;

– указание уровня должности внутри организации.

Следует дать последовательное описание материалов, инструментов и оборудования, необходимых для функционирования данной должности.

Описание задач составляет суть функционального анализа. Здесь выделяют 3 элемента. [4]

1. Содержание.

– Что должно выполняться данной должностью? Под этим подразумевается последовательное перечисление действий/операций, которые должностному лицу следует выполнять.

– Как должны выполняться эти действия/операции? Под этим подразумевается указание на необходимость использования ручного труда, инструментов, механизмов, интеллекта. Также следует выделить аспекты, в связи с которыми могут возникнуть проблемы как результат выполнения данных действий/операций.

– Почему существование данной должности является необходимым? Это относится к целям совершаемых действий/операций. Определение целей важно для оценивания результатов по мере выполнения задач.

– Какие требования связаны с осуществлением данной должности? Следует дать полное, но не подробное описание предъявляемых требований.

2. Форма.

– Задачи следует описывать, сгруппировав в соответствии с хронологией, местом выполнения, целями и функциональными требованиями.

– Необходимо описать, как ранжируются задачи в рамках одной должности. Иногда это представляется в процентном соотношении.

– Указывается степень трудности выполнения действий, которая определяется при помощи трехбалльной шкалы.

3. Стиль описания задач должен соответствовать следующим требованиям:

– Краткость формулировок.

– Объективность описания.

– Использование недвусмысленных слов и терминов.

Изучая особенности этого подхода, можно отметить в качестве его большого недостатка сложность, что исключает его широкое применение.

Рассмотренные выше методики разрешают оценить долю усилий в работу компании всех отделов и специалистов, и определить размер заработной платы в соотношении с индивидуальными показателями.

Оценка должностей включает разнообразные регуляторы в компании. В качестве примера можно привести должностную инструкцию, регулирующую деятельность

конкретного должностного лица анализируемой фирмы и определяющую порядок использования этими сотрудниками лицами полномочий. [7]

Данное руководство составляется как для сотрудников бухгалтерских подразделений компании, так и для персонала отдела бухгалтерского делопроизводства. Обычно, в основе создания должностных инструкций лежат квалификационные данные определенных должностей. Также, в каждом отдельном случае необходимо учитывать особенности деятельности предприятия и обеспечение документацией бухгалтерской деятельности в условиях соответствующего предприятия.

Так, например, важное место в работе по документированию деятельности бухгалтерской службы занимает вопрос планирования и отчетности. 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. Здесь следует отметить вопросы нормирования времени на выполнение работ по делопроизводству.

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

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 в частности. По сути, регламентация труда отделов и служб является базисом, освоив который, предприятие имеет все шансы начинать проекты по внедрению той или иной американской методики оценки должностей с наименьшими потерями.

Литература:

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2016. 381 с. (Бакалаврский академический курс).
2. Бармута К.А., Тихонов А.В. Антикризисное управление на предприятии. Ростов н/Д: ДГТУ, 2015. 214 с.
3. Кадровая политика предприятия: теория и практика / А. В. Белоусов [и др.] // Менеджер. 2015. №2(4). С. 55-60.
4. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. СПб: СПбГУЕФ, 2017. 54 с.
5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К°, 2015. 288 с.
6. Новикова М. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск III. Компенсации и льготы. 2-е изд. М.: Бегин групп, 2016. 113 с.

7. Рогожин М.Ю. Делопроизводство и документооборот в бухгалтерии. М.: ГроссМедиа, 2019. 248 с. (Делопроизводство и кадры).

8. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2017. 208 с.

Literature:

1. Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management. Theory and practice: a textbook for bachelors. М.: Yurait, 2016. 381 p. (Bachelor's academic course).

2. Barmuta K.A., Tikhonov A.V. Crisis management at an enterprise. Rostov n / a: DSTU, 2015. 214 p.

3. Personnel policy of an enterprise: theory and practice / A. V. Belousov [et al.] // Manager. 2015. No. 2(4). P. 55-60.

4. Galenko V.P. HR management and enterprise performance. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2017. 54 p.

5. Deineka A.V. Personnel management organization: a textbook for bachelors. М.: Dashkov and Co°, 2015. 288 p.

6. Novikova M. Guide to personnel management. Issue III. Compensation and benefits. 2nd ed. М.: Begin Group, 2016. 113 p.

7. Rogozhin M.Yu. Paperwork and paperwork in accounting. М.: GrossMedia, 2019. 248 p. (Office work and personnel).

8. Chemekov V.P. Grading: technology for building a personnel management system. М.: Peak, 2017. 208 p.