



ПУТИ РЕФОРМ

Н.П. БЕЛЯЦКИЙ, Н.Г. ШЕБЕКО

СИСТЕМА ИНСТРУМЕНТОВ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ТРУДА

Успех и выживаемость любого предприятия зависят от управления персоналом, которое включает методы оценки качества труда сотрудников.

Процедура таких оценок выполняемых функций работника не проста. По мнению западных специалистов, правильная организация оценки заслуг работника сама по себе служит методом мотивации производительности труда.

Следует различать оценку труда и оценку результатов работы. При оценке труда исследуются только требования к объекту труда: деятельность, рабочее задание, область работы и через них устанавливается основа вознаграждения (тарифная часть заработной платы или оклад). Оценка же результативности работы определяет, как выполняется рабочее задание субъектом труда, и является основой определения соответствующей дополнительной части заработной платы.

Определение основополагающих требований к заработной плате не является единственной задачей оценки труда. Она преследует кроме структуризации вознаграждений еще и другие важные цели, такие как организация труда и кадровое регулирование.

Исходным моментом большинства современных аналитических методов оценки труда являются виды требований. Перечни этих видов весьма различны. На международной конференции по оценке труда в Женеве была предложена следующая система требований: знания; нагрузка; ответственность; условия труда.

Было предложено выделять 2 вида требований: интеллектуальные и физические. Так как чистое разделение между интеллектуальными и физическими требованиями в большинстве случаев невозможно, то для их различия применяются понятия "преимущественно мускульно измеряемые возможности или нагрузка" и "преимущественно немускульно измеряемые возможности или нагрузка".

Для практического применения предлагается выделять 6 видов требований: социальные знания (профессиональный опыт, образование, творческие способности);

ловкость;

мускульная нагрузка (статичная и динамичная нагрузка частей тела);

интеллектуальная нагрузка (нагрузка на мозг, нервы, внимание, концентрации, осмысления);

ответственность;

влияние внешней среды.

Виды требований для промышленных работников детализируются по-разному. В промышленности наиболее часто подвержен дифференциации последний вид

Николай Петрович БЕЛЯЦКИЙ, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой организации и управления БГЭУ;

Наталья Григорьевна ШЕБЕКО, ассистент кафедры организации и управления БГЭУ.

требований ввиду различного влияния таких факторов, как грязь, кислоты, шум, масло, газ, температура и т.д.

Виды требований для специалистов и служащих включают знания, ответственность, нагрузку, условия труда. Здесь условия труда значительно меньше дифференцированы по отраслям промышленности, но содержание знаний, ответственности и нагрузка значительно различаются по отраслям промышленности.

Однако не все виды требований имеют одинаковое значение для определения трудностей и особенностей работы. При установлении удельных весов требований необходимо принимать во внимание следующие 4 инструмента:

- 1) определение значимости на основе структуры вознаграждения;
- 2) согласование значимости между участниками;
- 3) учет политики работы с персоналом;
- 4) определение значимости через опрос.

Приведем пример значимости видов требований в различных отраслях промышленности (для рабочих) (табл. 1).

Таблица 1. Значимость видов требований в различных отраслях промышленности, %

Вид требований	Отрасль промышленности			
	Металлообрабатывающая	Электротехническая	Автомобилестроение	Энергетическая
Знания	25	62	27	39
Ответственность	43	19	22	30
Нагрузка	14	6	50	30
Условия работы	18	13	1	1
ИТОГО:	100	100	100	100

Поскольку все виды требований в методах оценки труда могут иметь одинаковое значение, они должны быть “взвешены” и определена их значимость для конкретной оценочной системы или метода оценки. Вес каждого вида требований следует рассматривать только в соотношении с весом других требований для данной системы. Точно так же и значимость внутри группы требований необходимо сравнивать между собой в пределах этой группы, так как нет научно обоснованных методов их определения.

Для определения тарифного заработка сотрудников предлагается использовать аналитическую оценочную систему, которая включает в себя 10 основных видов требований к работе (табл. 2).

Таблица 2. Аналитическая оценочная система

Вид требований	Максимальное число баллов	Удельный вес
1. Специальные знания / профессиональный опыт	35	22,7
2. Интеллектуальные (умственные) требования	35	22,7
3. Внимательность	6	3,9
4. Физическая ловкость	5	3,0
5. Физическая сила	8	5,2
6. Отношения с окружающими людьми – контакты	6	3,9
7. Ответственность за рабочее задание	22	14,5
8. Ответственность за управление персоналом	13	8,4
9. Ответственность за безопасность других	8	5,2
10. Осложнения в работе		
а) угроза несчастного случая		
б) угроза окружающей среде	6	3,9
ИТОГО:	154	100,0

В качестве примера рассмотрим несколько видов требований.

Первый вид – это “специальные знания”. Эти знания приобретаются в процессе получения образования и профессионального опыта. Они включают минимально требуемый объем знаний. Профессиональный опыт включает знания, которые должны быть получены после окончания учебы в процессе практической деятельности. Профессиональное образование проходит ряд ступеней, соответственно сотрудники проходят ряд должностей в своей карьере, например, ученик-рабочий, рабочий по разрядам, мастер, старший мастер, технолог и т.д.

Профессиональный опыт – это время, которое необходимо для нормального выполнения профессиональных заданий после начала трудовой деятельности.

Как правило, максимальное число баллов по профессиональному опыту достигается после шести лет работы.

Можно выделить следующие ступени образования:

1. Инструктаж для учеников.
2. Вводные занятия, самостоятельная учеба – разнорабочие, грузчики.

3. Специальные курсы – неквалифицированные рабочие.
 4. Профессионально-технические училище – квалифицированные рабочие.
 5. Профтехучилище и дополнительное образование – обслуживающий персонал, квалифицированные рабочие.
 6. Среднетехническое (специальное) образование – техники, экономисты.
 7. Незаконченное высшее образование, среднетехническое образование и курсы – техники, экономисты, мастера.
 8. Высшее специальное образование – специалисты, руководители.
- Выделяют следующие ступени профессионального опыта (табл. 3).
Если объединить ступени образования и опыта, то получим структуру баллов от 2 до 35 (табл. 4).

Таблица 3. Ступени профессионального опыта

Ступень	Время получения профессионального опыта
1	До 6 месяцев
$\frac{1}{2}$	1 год
2	2 года
$\frac{2}{3}$	3 года
3	4 года
$\frac{3}{4}$	5 лет
4	6 лет

Таблица 4. Оценка профессионального образования и опыта (количество баллов)

Ступень	1	$\frac{1}{2}$	2	$\frac{2}{3}$	3	$\frac{3}{4}$	4
1	2,0	2,3	2,6	–	–	–	–
$\frac{1}{2}$	2,5	2,8	3,1	3,4	–	–	–
2	3,0	3,3	3,6	3,9	4,3	–	–
$\frac{2}{3}$	3,5	3,8	4,1	4,4	4,8	5,3	–
3	4,2	4,6	5,0	5,4	5,8	6,4	–
$\frac{3}{4}$	5,0	5,4	5,9	6,4	6,9	7,5	–
4	6,0	6,5	7,0	7,5	8,0	8,8	10,0
$\frac{4}{5}$	–	7,6	8,1	8,6	9,3	10,2	11,2
5	–	–	9,2	10,0	10,8	12,0	13,5
$\frac{5}{6}$	–	–	10,7	11,6	12,5	14,0	16,0
6	–	–	12,7	13,7	14,8	16,5	19,0
$\frac{6}{7}$	–	–	14,7	15,9	17,3	19,5	22,0
7	–	–	17,0	18,5	20,5	23,0	26,0
$\frac{7}{8}$	–	–	19,5	21,5	24,0	27,0	30,0
8	–	–	22,0	25,0	28,0	31,0	35,0

Второй вид – это требования интеллектуальные (умственные). Они охватывают мышление, творческие способности, планы. Под мышлением понимается применение профессиональных знаний, соответствующих выполнению заданий. Оно определяется самостоятельными убеждениями, координацией и мнениями. Интеллектуальные требования существенным образом определяются сложностью, оригинальностью и характером деловых задач.

Рассмотрим степень и частоту интеллектуальных требований, в частности, для сотрудников, выполняющих бухгалтерские функции (табл. 5).

Таблица 5. Степень требований

Ступень	Определение – характеристика
1	Интеллектуальные требования для простой физической манипуляционной деятельности по отдельным указаниям
2	Требования возможного осмысления деятельности простых видов
3	Требования возможного осмысления и способностей установить (охватить) общий процесс работ в отделе или цехе
4	Требования осмысления и заметных способностей определить наиболее существенные части специализированных работ цехов и отделов, а также путей их выполнения
5	Требования осмысления комплексных и меняющихся работ, для которых надо определить пути решения по заданной технологии или ходу их выполнения
6	Требования осмысления и комбинационных способностей, которые необходимы для разработки деловых областей с простыми, но меняющимися задачами, или деловых областей со сложными, но мало меняющимися задачами
7	Требования осмысления и комбинационных способностей, которые необходимы для разработки деловых областей с многоуровневыми и меняющимися должностными задачами
8	Требования осмысления и диспозиционных способностей, которые связаны с разработкой сложных деловых областей с многоуровневыми и меняющимися должностными задачами или требованиями к способностям планировать, предварительно готовить и успешно реализовывать структурированные и меняющиеся деловые намерения в условиях неопределенности и риска

Частота требований следующая: первая ступень — случайные требования, вторая — частые требования и третья — очень частые требования.

Оценка степени и частоты требований приведена в табл. 6.

Таблица 6. Оценка степени и частоты требований

Ступень	1	$\frac{1}{2}$	2	$\frac{2}{3}$	3
1	2,0	2,5	3,0	—	—
$\frac{1}{2}$	2,4	3,2	4,0	—	—
2	3,0	4,0	5,0	—	—
$\frac{2}{3}$	4,0	5,0	6,0	7,0	—
3	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0
$\frac{3}{4}$	6,3	7,3	8,3	9,5	11,0
4	7,8	8,8	9,9	11,4	13,0
$\frac{4}{5}$	—	10,3	11,8	13,3	15,0
5	—	12,0	14,0	15,5	17,5
$\frac{5}{6}$	—	14,0	16,0	18,0	20,0
6	—	—	19,0	21,0	23,0
$\frac{6}{7}$	—	—	22,0	24,0	26,0
7	—	—	25,0	27,0	29,0
$\frac{7}{8}$	—	—	28,0	30,0	32,0
8	—	—	31,0	33,0	35,0

случайная нагрузка, вторая — частая нагрузка и третья — очень частая нагрузка.

Третий вид требований — «внимательность». Этим видом требований охватывается нагрузка сотрудников. Речь идет о психической и физической нагрузке, которая возникает благодаря тому, что сотрудники должны получать на своих рабочих местах информацию, сигналы, операции, инструкции и т.д.

Масштабы оценки данного вида требований следующие: степень напряжения; частота.

Степень напряжения оценивается тем, насколько отчетливо, ясно, убедительно или с каким запасом времени смысловые органы получают информацию.

Степень напряжения представлена в табл. 7.

Частота требований следующая: первая ступень —

Таблица 7. Степень напряжения

Ступень	Определение
1	Малое напряжение (простая осторожность при ясной информации о рабочем процессе)
2	Среднее напряжение (принятие во внимание много ясной или несколько не отчетливой информации, сигналов и рабочих заданий)
3	Высокое напряжение (принятие во внимание много неясной информации)
4	Очень высокое напряжение (при наблюдении очень сложных трудовых и технологических процессов со многими неотчетливо встречающимися сигналами и неясной информацией)

Оценка степени напряжения и частоты приведена в табл. 8.

Таблица 8. Оценка степени напряжения и частоты

Ступень	1	$\frac{1}{2}$	2	$\frac{2}{3}$	3
1	0,5	0,6	0,7	0,8	1,0
$\frac{1}{2}$	0,6	0,7	0,9	1,1	1,3
2	0,7	0,9	1,2	1,5	1,8
$\frac{2}{3}$	0,8	1,1	1,5	1,9	2,4
3	0,9	1,4	2,0	2,6	3,3
$\frac{3}{4}$	1,0	1,7	2,5	3,4	4,5
4	1,2	2,0	3,0	4,3	6,0

танавливаются не экспертным путем, а на основании оценочных таблиц, которые предложены для каждого вида требований.

Аналогично ведется оценка по остальным видам требований.

Единая аналитическая система оценки работы дает возможность сравнивать и подразделять на отдельные пункты виды требований как для рабочих, так и для специалистов и руководителей.

В результате каждая должность становится эквивалентной определенному числу баллов и их структуре, но перечень требований остается неизменным, имеются их ступени, частота и другие характеристики в зависимости от описания служебных функций. Баллы для должностей ус-