

# Оценка на работните места (длъжности)

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимиров



# Оценка на работното място (1)

---

- Системен процес за **дефиниране на относителната стойност** или обем на работата в една организация с цел да се установят вътрешни съотношения и да се осигури база за относително справедливо степенуване и структура на възнагражденията.
- Оценката се нарича **системна**, защото се основава на фактологични очевидности за характеристиките на работата.
- Оценката обаче съдържа и **интерпретация**, която би трябвало да съгласувана между повечето заинтересовани страни (представители на работниците и служителите и на работодателите).

## Оценка на работното място (2)

---

- Става дума за оценка на *дадената работа* или РМ, а не *на лицето*, което в момента я извършва. Оценяват се изискванията към работата и към лицето, за да може да я върши. Оценката на индивидуалното трудово изпълнение е отделна.
- В някои случаи (работници/специалисти с гъвкави роли) оценката на трудовата роля *не може лесно да бъде отделена от лицето*. В крайна сметка хората създават стойност, а не работното място.
- Оценката *само вътре* в организацията дефинира относителната стойност спрямо другите работи (работни места), без да взема предвид оценката отвън (т.е. *пазарната оценка* на даденото работно място). Това се прави допълнително.

# Оценка на работата (някои дефиниции)

---

- *Работата (работното място) се състои от крайни задачи и задължения*, които трябва да бъдат изпълнени, за да се постигне краен резултат. Затова и описанието на работата (или това, което наричаме длъжностна характеристика) включва обикновено **лист от задачи**;
- *Трудовата роля описва какво човек би трябвало да прави в своята работа*, когато работи компетентно и гъвкаво в контекста на организационната култура, структура и процеси. Профилът/ите на ролята описват **поведенчески изисквания** към това как да се изпълнява и **очакваните резултати** от този, който я играе

# Аналитични и неаналитични оценки

---

- Най-разпространени са **аналитичните оценки, включващи схеми от точкувани фактори, нива на фактори и приписване на точки на всяко ниво**. Идеята е след оценката общият брой точки да посочва ранга на съответната работа (работно място);
- **Неаналитичните оценки** включват най-често подхода за *съответствие на ролите към определени степени или ленти* (това се нарича и *класификация на работите* или на работните места).
- Най-популярните консултантски услуги в тази област са на **Hay Group (Hay Management Consultants Guide Chart Method)**.

# Аргументи „за” оценката

---

Аргументите „за” оценяването са свързани с:

- експлицитното оценяване на базата на съждения, логически връзки и т.н.
- постигане на сравнително справедливо и равностойно заплащане на труда без оглед на това кой го извършва.

Процесът на формално оценява изглежда по-справедлив и прозрачен в сравнение с неформалната оценка и в този смисъл по-приемлив за работниците и служителите;

# Аргументи „против” оценката

---

- **Аргументи „против”** - процесът на оценяване е бюрократичен, негъвкав, отнема много време и средства, не съответства на съвременните гъвкави организации. Схемите за оценка остаряват с времето, освен това те могат да бъдат манипулирани.
- Хората се научават как да се стремят към получаване на по-високо степени на оценка, **получава се натиск за непрекъснато повишаване** на степените на даденото работно място, което може да не е оправдано с по-голяма отговорност или друго. Възприятията за относителната стойност на дадената работа (работно място) са субективни и клонят към свръх-оценяване от страна на този, който върши работата.
- **Тези критики се отнасят повече до начините на оценяване, а не до самата необходимост от такава оценка.** Подобно на всяка друга управленска техника, със схемите за оценяване може да се злоупотребява. Оценката на работното място е нужна, но не трябва да се прави *субективно*, а да бъде по възможност по-обективна. Това създава чувство за справедливост и съответно мотивира

# Аналитични методи - избор на фактори (1)

---

**Избор на фактори** (от 4-5 до 12 фактора). Това са изисквания към извършващият работата като например степен на и обхват на:

- вземане на решения;
- способността за междуличностно общуване;
- отговорност за хора;
- финансова отговорност;
- отговорност за ресурси;
- физически изисквания към работата;
- емоционални изисквания;
- знания, умения, способности, компетенции;
- понякога и очаквани резултати.

Всички тези фактори се разбиват на нива, на които се приписват точки.



## Аналитични методи - избор на фактори (2)

---

- **Изборът на фактори не е неутрален**, той може да благоприятства някой от половете (например по-голяма тежест на физическите изисквания за сметка на емоционалните при гледач/ка на дете) или да не бъде расово и малцинствено неутрален (например знание на езика за родените в страната и за чужденци-работници).
- **Нивата на всеки фактор** също са проблем и показват относителната тежест на фактора. Тези нива отразяват степените на изисквания или на отговорност на дадения фактор. Обикновено те са от 5 до 7. Решението за нивата се взема спрямо предварителния анализ на работата (труда) (ако е правен такъв).

# Аналитични методи -степенуване на факторите (1)

---

- На всеки фактор се приписват **максимум точки** и различието между тях отразява виждането за различната роля на всеки фактор. Това се нарича **експлицитно претегляне на факторите**;
- Ако нивата в различните фактори варират, това означава, че имаме и **имплицитно претегляне**.
- Общият брой точки се разделя на нивата във всеки фактор, за да се получи скалата на фактора. Прогресията между нивата на фактора може да бъде *аритметична* (50, 100, 150 и т.н.) или пък *геометрична* (50, 100, 200, 400). Последното е в полза на по-старшите позиции.

## Аналитични методи -степенуване на факторите (2)

---

- *Анализът на трудовата позиция (или ролята)* осигурява на оценяващия работната база да избере нивото на тежест на съответния фактор. Това е *темата Анализ на труда*.
- Оценката на трудовата позиция (или ролята) би трябвало да включва представител на работниците и служителите или на профсъюза, а така също и прекият началник и един или повече членове на отдела по УЧР. Тези хора изучават анализа на труда и се *съгласяват за нивото, а оттук и за точките*, които трябва да бъдат приписани на всеки фактор.

# Аналитични методи -степенуване на факторите (3)

---

- Степенуването на трудовите позиции (или ранжирането) в съответствие с техния брой точки е последвано от **приписването на всяка степен на диапазон за плащане** (възнаграждение).
- Няма пряка връзка между точките от оценяването и нивото на заплащане („points are not pound”).
- Всички позиции на дадена степен трябва да се заплащат в същия диапазон.
- Веднъж като степенуваната структура на плащане е направена, схемата за точкуване на факторите може да се използва към оценка на нови или променени трудови позиции и роли.

# Предимства и недостатъци на подхода

---

- **Предимствата** на ранжирането на точкуваните фактори са, че намаляват риска от свръх опростени съждения относно оценката; дават задоволителна степен на обективност (най-малкото видимост за обективност); основа за градиране на заплатите; облекчават достигането на равностойно заплащане.
- **Недостатъците** са, че все още се използват съждения за дефиниране нивата във факторите, тежестта на факторите и интерпретация на информацията от анализа на труда; *приписването на точки на субективни съждения не ги прави повече обективни*; допуска се, че могат да се квантифицират всички аспекти на всяка трудова позиция (роля). **Смята се, че предимствата все пак са повече от недостатъците.**

# Не аналитични схеми (1)

---

- Включват **ранжирането на цели работни позиции** (роли) без да използват точкуваните фактори, т.е. без квантифициране на съжденията. Цели работи (работни места) се сравняват, което обаче предполага, че в основата **също лежи някаква представа за ниво на значимост и отговорност.**
- Ранжирането може да започне с идентифициране на работните места, които се мислят като най-високо и най-ниско в йерархията. После се търсят позициите, за които се предполага, че би трябвало да са по средата и накрая се търси мястото на всяка работа на различните нива – около средата, по-долу или по-високо. Другите работни места се сравняват с тези и се подреждат около тях.

# Предимства и недостатъци на неаналитичните схеми

---

- **Предимствата** на този метод са, че е прост, лесно е разбираем, бързо може да се внедри след като се постигне съгласие за ранжирането.
- **Недостатъците** са свързани със съмнения за по-голяма субективност (няма избор и оценка на различни фактори, няма точкуване и степенуване, няма дефинирани стандарти за ранжирането; с този метод трудно се оправдават разликите в заплащането и т.н.; труден е когато *голям брой* различни трудови позиции трябва да се ранжират. **Тук недостатъците изглеждат, че надделяват над предимствата.**

## Не аналитични схеми (2)

### Ранжиране чрез сравняване по двойки

Трудови позиции	а	б	в	г	д	е	Общо точки	Ранжиране
А	-	0	1	0	1	0	2	5 =
Б	2	-	2	2	2	0	8	2
В	1	0	-	1	1	0	3	4
Г	2	0	1	-	2	0	5	3
Д	1	0	1	0	-	0	2	5 =
Е	2	2	2	2	2	-	10	1

По-лесно да се сравнява една работа с друга, отколкото ранжирането на множество различни работи. **2 точки** се дават, ако се смята, че едната позиция има по-висока стойност от другата, **1 точка** – при равна стойност и **0 точки** – при по-ниска стойност. Този метод изглежда по-обективен, но страда от същата **фундаментална слабост** – **няма ясни стандарти за отсъждане на относителната стойност** на една или друга работа. Има също така граници на сравняването по двойки – за да се оценят например 50 работи са нужни 1 225 сравнения.



# Не аналитични схеми - класификация на длъжностите (1)

---

- Прави се като се **сравняват цели работни места** и се подреждат в степени по скала според йерархията на дефинициите на степените.
- Базира се на **първоначално дефиниране на един брой характеристики на степените**, КЪМ които различните работи се поставят.
- Характеристиките на степените могат да включват знания, умения, отговорности, вземане на решения и т.н. Може да се изследва дали в длъжностните описания присъстват горните характеристики, но тези характеристики не се оценяват отделно когато се сравнява описанието на длъжността с дефиницията на степента.

## Не аналитични схеми - класификация на длъжностите (2)

---

Класификацията на длъжностите е **най-използваният неаналитичен метод**, защото е сравнително прост, лесно разбираем и осигурява някакви стандарти за съжденията относно характеристиките на степените.

**Недостатъците са**, че:

- не може да се справи убедително със сложни длъжности;
- дефинициите на степените е общо и не може да помогне много при гранични длъжности;
- самите характеристики на степените могат дълго да останат негъвкави и така да не отразяват промените в съдържанието на длъжностите (Срв. **Класификация на професиите и длъжностите**).

# Не аналитични схеми - съответствие между длъжностите (jobs matching) (1)

---

- Известен още като **вътрешен benchmarking**. Означава сравнение на дадена длъжност в организацията с всяка друга, за която се смята, че е добре степенувана и платена и поставяне на първата длъжност в същата степен.
- Това съответствие на длъжността се базира често върху сравнение с „общи профили на ролята”, т.е. профили, които покриват съществено сходни групи от роли. Това съответствие работи добре, ако се основава на **сравнение на ролите**, а не на определени групи фактори.

## Не аналитични схеми - съответствие между длъжностите (jobs matching) (2)

---

- Това е най-разпространеният метод за неформално или полу-формално оценяване на длъжността. То може да се използва **след първоначално аналитично оценяване** като средство за разпределение на длъжностите в установената структура от степени. В този случай схемата за аналитична оценка на длъжността играе поддържаща роля.
- **Недостатъците** са отново разчитането на съждения, които могат да бъдат много субективни; зависи силно от идентифицирането на подходящи примери за сравнение (benchmark); възможно е да съществуват значителни различия между ролите.

# Не аналитични схеми - пазарна оценка (market pricing) (1)

---

- Това е оценка на степента на плащане чрез сравнение с пазарната стойност за сходна длъжност (външен benchmark). В своята крайна форма това означава директно определяне нивото на заплащане по пазарна оценка **безотносително към вътрешните съотношения в организацията.**
- Формално тя може да се прави чрез анализ на обяви за работа, участие в специални клубове „за заплащане”, специални изследвания, съвети от консултантски агенции.
- На пръв поглед изглежда вярно решение на оценката - заплащането е толкова, колкото казва пазара. Но **директното прилагане игнорира вътрешните съотношения** в организацията, което може да породии конфликти и демотивация.

# Не аналитични схеми - пазарна оценка (market pricing) (2)

---

- Вътрешната за организацията стойност и обем на длъжността може съществено да се различава от пазарната оценка и така може да се удължи неравенството, което за момента съществува на пазара.
- По-дълбок недостатък е, че то може да работи срещу равното заплащане на половете и малцинствата, ако пазарната оценка е неблагоприятна в момента за тях.
- Освен това, за някои длъжности трудно се намират сигурни данни.
- То се използва най-често от организации, които не правят оценка на длъжностите и наемат според пазарната цена, но това може да означава **заплащане за определено лице**, а не за длъжността.