

Тема 7. Оценка на работните места

1. Същност и методи на оценка на работните места

Оценката на работното място е системен процес по определяне на относителното място и стойност на дадената длъжност в организацията за целите на вътрешните съотношения в степените и структурата на заплащането (главно спрямо основните заплати). Методите за оценка са аналитични и неаналитични, а така също и спрямо пазарните нива.

Аналитичната оценка на длъжността се основава на анализа на степента, в която различни фактори са представени в нея. За да бъдат оценени, тези фактори трябва да се представени във всички длъжности, но с различна тежест, което дава и относителното място на даденото работно място или длъжност. Най-често използваният подход е схема с точкови оценки на факторите, като най-популярна е схемата Hay Guide Chart Method.

Неаналитичната оценка се основава на сравнение на цели длъжности, с цел да ги подреди по някаква скала, но те не са анализирани в зависимост от фактори, участващи в тяхното определение. Най-често използваният подход е създаване на съответствие между ролите със стандартизирана схема от степени или нива на заплащане. Друг подход е подреждането (ранжирането) на роли в зависимост от възприеманата им степен важност. Използва се и сравнение по двойки работни места (длъжности). Неаналитичните схеми не отговарят на изискванията на закона за равен труд – равно заплащане.

Цели

Оценката на длъжността и специално аналитичната оценка позволява създаването на рамка, която подпомага определянето на степените и съотношенията в заплатите. Тя се използва от много работодатели като средство за разпределение на техния фонд по възнагражденията (ФВ) в съответствие с важността на различните длъжности. Тази оценка не трябва да бъде дискриминираща, трябва да води до прозрачна система на възнаграждения без предубеждения по отношение на пол, раса и други характеристики на служителите, да осигурява за равен принос – равно възнаграждение.

Целите на оценката на длъжностите са:

- Определяне на относителната стойност на различните работни места (длъжности) и вътрешните съотношения между тях на основата на обосновани съждения;
- Осигуряване на достатъчна информация за проектиране и поддържане на оправдана система от степени и структури на заплащането;
- Предоставяне на възможно най-обективна информация за подреждане на различните длъжности в структурата от степени;
- Позволяване на обосновано пазарно сравнение със сходни длъжности;
- Съответствие с правните изисквания за равно заплащане за равен труд.

Именно аналитичната оценка на длъжностите осигурява последната цел по най-безспорен начин. Тя е част от одита за равно заплащане за равен труд.

Характеристики на аналитичната оценка

Основните характеристики са системност, рационалност, оценка на работните места, а не на хората, които ги заемат, определяне на вътрешните съотношения.

Системността намира израз в това, че относителната стойност на длъжностите се определя на основата фактическа информация за характеристиките на работата според структурирани критерии или фактори.

Рационалността в случая произтича от необходимостта рационално да се интерпретират данните от анализа на длъжностите; обосновано да се дефинират оценяваните фактори за длъжността; скалите за оценка; разликите между различните степени в точки. Целта е максимална обективност на оценката, въпреки че трудно се елиминират субективните моменти. Точно това могат да осигурят схемите за оценка на длъжностите, ако са правилно създадени и прилагани.

Важен принцип на тази оценка е да не се оценява конкретната личност, а съдържанието на длъжността, на конкретното работно място. Въпреки това в съвременните гъвкави организации личността може да трансформира относителното значение на даденото работно място, ако то е свързано с прилагане на знания и творчество. Не винаги е възможно да се отделят ролите, от хората, които ги изпълняват. В крайна сметка хората създават стойност, а не работните места.

- *Работното място* се състои от група от крайни задачи и задължения, които трябва да се изпълняват с цел достигане до краен резултат. Описанието на длъжността обикновено представя списък от такива задачи или отговорности.
- *Ролята* описва начина, по който служителите изпълняват работата в контекста на организационната култура, структура и процеси. Затова и ролевите профили съдържат изисквания към поведението и очаквани резултати от служителите в тези роли.

Оценката обикновено се занимава с вътрешните за организацията съотношения, като се абстрахира от пазарните нива на заплащане за дадените длъжности.

Главните типова оценки са:

- Аналитични схеми: точкуване на фактори и тяхното сравнение;
- Неаналитични схеми: класифициране на длъжностите; ранжиране; подреждане чрез сравнение по двойки;
- Неаналитични подходи: сравняване на длъжности и роли и пазарна оценка.

Подреждане на точкувани фактори

Длъжностите се декомпозират на ключови аспекти или фактори, които се отнасят до всички работни места, но в различна степен. Точките си приписват за длъжностите по всеки фактор според степента, в която са представени в тази длъжност. Получените стойности за всеки фактор се събират и дават общия сбор точки за дадената длъжност.

(1) Избор на фактори

Факторите се избират в зависимост от характеристиките на организацията, нейната дейности целите, които иска да постигне с оценката на длъжностите. Те са свързани с изискванията към степента на отговорност, решаването на проблеми, отговорност за хора, финансови и нефинансови ресурси, физически и емоционални изисквания, знание, умение, компетенции, очаквани резултати или влияние върху резултатите. Факторите за оценката на длъжността на практика я декомпозират на ключови елементи, които в своята съвкупност дават оценка на даденото работно място. Различните стойности на факторите по отношение на дадената длъжност осигуряват информация за нейната относителна важност сред другите длъжности.

Изборът на фактори трябва да се прави внимателно, така че да не се дискриминират длъжности, заемани от мъже или жени или в зависимост от други характеристики на личността. Трябва да се избягва също така двойното отчитане (повторение на някои характеристики на работата в различни фактори), което ще опорочи резултатите.

(2) Дизайн на схема от фактори

Всеки от факторите се разделя на определен брой нива (степени), които са обикновено от 5 до 7. Тези нива представляват различни изисквания или степени на изпълнение спрямо определения фактор (различна степен на отговорност, тежест на работата, уменията и т.н.).

Нивата на всеки фактор трябва да бъдат дефинирани ясно, за да служат като ръководство за приписване на определен брой стойности (точки). В това отношение на помощ идват резултатите от анализа на длъжността. На всеки фактор се приписват максимален брой точки. Те могат да са различни за различните фактори в зависимост от преценката за тяхната важност за дадената работа (експлицитно претегляне). Ако броят на нивата (степените) за всеки фактор също са различни, това означава имплицитно претегляне. Общият брой точки се разделя на броя на степените (нивата) за получаване на съответната скала. Разликите между нивата по брой точки могат да следват аритметична или геометрична прогресия, или някаква стъпка в проценти (в *Нау Guide Charts* тази стъпка е 15%).

(3) Анализ на длъжността или ролята

Длъжностите или ролята се анализират системно по отношение на всеки един от факторите, така че да се осигури информация за това, каква степен да се припише на всеки фактор спрямо дадената длъжност или роля. Този анализ може да се базира на въпросник, който се попълва от заемащия длъжността и се съгласува с неговия пряк мениджър.

(4) Оценяване на длъжностите (работните места)

Обикновено тази оценка се извършва от екип, който включва представители на работниците и служителите (или на профсъюзите), преките ръководители и специалисти от отдела по ЧР. Членовете на екипа изучават резултатите от анализа на длъжностите и търсят съгласие относно нивото (точките), което трябва да бъде приписано на фактор и, в крайна сметка, общият брой от точки за това работно място (длъжност).

(5) Подреждане (ранжиране) на длъжностите

Това ранжиране се прави в зависимост от общия брой точки за всяка длъжност. Този ред след това се разделя на степени, всяка от която покрива определен брой точки (например степен, отговаряща на боя точки от 100-до 120). След това на всяка степен се приписва ниво на заплащане, което трябва да взема предвид и външните (пазарни) оценки, а така също и възможностите за нарастване на заплащането. Няма пряка връзка между сбора от точките на оценката на длъжността и нивото на заплащането („points don't mean rounds”). Всички длъжности, които попадат в границите на дадена степен, ще имат еднакво ниво на заплащане, независимо от индивидуалния брой точки. Този процес в началото може да се основава на ранжирането на някои ключови длъжности, подходящи за сравнение. Когато има значителен брой длъжности, които трудно се поддават на сравнение, организацията може да ползва техниката на „съответствие” на длъжностите („matching”), отколкото да оценява всяка една поотделно.

(6) Преглед на схемата от фактори

Тази схема трябва регулярно да се преглежда, за да бъде в съответствие с промените в съдържанието на труда, предизвикани от технологични и други събития.

(7) Възражения

Служителите трябва да имат право да възразяват срещу получената оценка, на основата на ясно разписана процедура за възражения.

Сравнение на факторите

Двата най-използвани метода за сравнение на факторите, описващи работните места, са градуираното и аналитично сравнение. Методът на Hay Guide Chart Profile е схема за сравняване на факторите. Използват се три обобщени фактора (умения, решаване на проблеми и отчетност), всеки от които е разделен на под-фактори. За всяко ниво за всеки под-фактор е дадено описание за ръководство на оценителите. Методът има за резултат профил на длъжността, представляващ баланса от стойностите на трите обобщени фактора.

Класификация на длъжностите

Класификацията на длъжностите е процес на подреждането им в ред от степени, чрез сравняването на целите длъжности с йерархична скала от дефиниции за различните степени, която може да бъде разбита по фактори, но без приписване на числови стойности. Тя се основава на първоначално определяне на известен брой характеристики на степените, в които се поставят съответните длъжности. Характеристиките на тези степени могат да се отнасят до ниво на умения, отговорност за решения и т.н. За целта могат да се използват описанията на работните места (длъжностните характеристики), но характеристиките на степените не се оценяват поотделно когато се сравнява описанието с дефиницията на степента.

Ранжиране на длъжностите

Подреждането на цели длъжности е най-простата форма на оценка. Процесът се основава на сравнение на цели работни места едни с други и подреждането им в йерархичен ред в зависимост от възприеманата относителна важност (тежест). Разликата от използването на аналитичните методи е, че не се квантифицират съжденията и дефинициите, а се сравняват цели работни места (длъжности). Те не се разделят на фактори, присъстващи в длъжностите, но имплицитно сравнението се прави на някаква основа, като например ниво на отговорност.

Сравняване по двойки длъжности

Това е статистическа техника, основана на допускането, че винаги е по-лесно да се сравняват двойки длъжности, след което да се подредят в някакъв йерархичен ред. Сравняват се една по една цели длъжности с всички останали, като им се приписват стойности: 2 – дадената длъжност има по-висока стойност; 1 – равна стойност с другата; 0 – по-ниска стойност. След това стойностите (точките) се събират за всяка длъжност и така се получава ранжирането на всички длъжности (табл. 11.1.).

Таблица 11.1. Сравняване на длъжности по двойки

Длъжности	a	b	c	d	e	f	Общо точки	Ранжиране
A	-	0	1	0	1	0	2	5=
B	2	-	2	2	2	2	8	2
C	1	0		1	1	0	3	4
D	2	0	1	-	2	0	5	3
E	1	0	1	0	-	0	2	5=
F	2	2	2	2	2	-	10	1

Предимството на това сравняване е, че е лесно, но то също не може да преодолее общия недостатък – сравняване на цели длъжности без дефинирани стандарти за определяне на относителната им важност (тежест). Друго ограничение е броят на сравняваните длъжности – ако трябва да се сравнят 50 работни места, са нужни 1225 сравнения. Това сравнение може също да се използва и аналитично за сравняване на длъжностите чрез сравняване на отделните фактори един по един.

Съответствие между длъжностите или ролите

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 „общите 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.

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 във вече изградена 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.

Пазарна оценка

Това е оценка на нивото на заплащане чрез сравнение с пазарната степен на плащане 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 на специалисти „по заплащане”, специални изследвания, съвети от консултантски агенции. С две думи е необходимо да се фиксира степента на заплащане за някой, който трябва да се наеме и задържи.

На пръв поглед изглежда вярно решението на оценката, заплащането е толкова, колкото казва пазара. Но *директното прилагане игнорира вътрешните съотношения* в организацията, което може да породи конфликти и демотивация. 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

Софтуери за оценка на длъжностите

Има създадени готови софтуери, които са полза за по-бърза оценка на длъжностите. Peoplesoft, SAP, Rebus и Link Consultants предоставят днес такива системи. Има два типа системи:

1. Такива, в които директно се нанасят данните от анализа на работата или се експортират от отговорите на въпросниците. На основата на определен алгоритъм, съгласуван с целите на организацията, системата превръща данните в стойности за всеки фактор и показва общия сбор от точки. Това показва, че от критично значение е създаването на подходящ алгоритъм.
2. Интерактивна система, която позволява на заемащия длъжността и неговия мениджър да отговарят на серия от логически подредени въпроси, отговорите на които водят до съответните стойности за всеки фактор и накрая до общия сбор точки за длъжността.

Тези системи осигуряват по-голяма бързина и консистентност – за еднакви отговори се получават еднакви стойности.

Критерии за създаване на система за оценка на длъжностите

Трябва да се прави разлика между създаването (дизайна) на системата и нейното прилагане.

Принципи на дизайна

- Схемите трябва да се основават на цялостен анализ на работните места и на изискванията към тези длъжности, за да е определат най-релевантните фактори за тях;
- Те трябва да улесняват безпристрастното определяне на относителната важност на длъжностите;
- Използваните фактори трябва да покриват всички длъжности, подлежащи на оценка, без да се фаворизират определени работни места на основата на пол, раса или други лични характеристики (трябва да могат добре да измерват длъжности, където преобладават жени, както и работни места, където преобладават мъже);
- Трябва да позволяват на различните длъжности с различни функции и от различни групи;
- Факторите трябва да бъдат ясно отличаващи се и дефинирани, за да не се получи двойно отчитане на една длъжност по няколко фактора;
- Нивата на всеки фактор трябва да бъдат дефинирани и степенувани внимателно;
- Да се избягват половите и други предразсъдъци при избор на факторите, нивата за всеки фактор и относителната им тежест.

Принципи на прилагането

- Схемите трябва да са прозрачни и всеки заинтересован да знае как функционират;
- Те трябва да се прилагат с участието на всички – жени, хора от малцинствата, хора с увреждания и др.;
- Качеството на анализа на длъжностите (ролите) трябва да бъде регулярно преглеждано за осъвременяване при важни промени в съдържанието на работата;
- Схемите трябва да се прилагат по непротиворечив начин;
- Резултатите от оценките трябва да се изследват от гледна точка да няма дискриминация спрямо някои категории служители;
- Може да се очаква, че прилагането на схемите няма просто да възпроизвежда съществуващата йерархия от длъжности, но така също ще създава и предизвикателства пред нея;
- Всички включени в анализа на длъжностите и оценката трябва да бъдат добре обучени;
- Специално внимание трябва да се обръща на това, разпределението на длъжностите в степени да не бъде дискриминиращо;
- Трябва да има пространство за регулярни прегледи и възражения;

Аргументи за и против оценката на длъжностите

Аргументи „за”

- Създават се ясни критерии за оценка на длъжностите, които са основа за процеса на приписване на стойности;
- Не може да се постигне справедлива структура на заплащането без системен процес за оценка на работните места и съотношенията между тях;
- Аналитичните схеми предоставят най-добра основа за прилагане на принципа: за равен труд – равно заплащане.
- Формалният процес по оценяване е по-вероятно да бъде възприет като относително честен и справедлив, отколкото неформалното оценяване.

Аргументи „против”

Критиците подчертават, че процесът е бюрократичен, негъвкав, отнемаш време и не съответства на съвременните гъвкави и бързо-променящи се организации. Освен това служителите се научават как да манипулират схемите, за постигане на по-високи стойности. Схемите остаряват с времето. Самите оценители могат да попаднат в капана на собствените си предубеждения.

Тези критики са насочени по-скоро към начина на функциониране на системите за оценка, а не толкова към самите тях. Подобно на всяка друга управленска техника, с тях може да се злоупотребява. Тази враждебност към системите за оценка доминира през 80-те години на миналия век, но днес вече е преодоляна.

Заключение

Оценката на длъжността се прави винаги, когато се решава как трябва да се заплати това работно място и в този смисъл не може да се избяга от нея. Затова и въпросът е как тя да стане системна, честна, справедлива, прозрачна и колкото е възможно по-обективна. Според изследвания на CIPD и на E-Reward surveys, интересът към оценката на длъжностите нараства.

2. Създаване и внедряване на аналитична схема за оценка на длъжностите

2.1. Създаване и тестване

Създаването и внедряването на аналитична схема за оценка на длъжностите се осъществява най-добре от работна група или екип, в който участват представители на служителите, специалисти по УЧР и също така понякога външен консултант. Необходимите стъпки по създаването са следните:

1. Идентифициране и дефиниране на факторите.
2. Определяне на нивата за всеки фактор.
3. Анализ на работните места (длъжностите).
4. Пилотен тест на избраните фактори и нива.
5. Модел за точкуване (стойностяване) на факторите и нивата на всеки фактор.
6. Определяне тежестта на факторните стойности.
7. Пълен тест на избраните фактори и нива и съответстващите им стойности.
8. Програмиране ако е нужно за софтуер.

Според изследване на E-Reward (2003), най-често използваните фактори са аналитични схеми са:

1. Знания и умения;
2. Комуникация и контакти;
3. Преценка и вземане на решения;
4. Влияние;
5. Управление на хора;
6. Свобода за действие;
7. Работна среда;
8. Отговорност за финансови ресурси.

Нивата на факторите трябва внимателно да бъдат определени, за да улеснят оценяващите, когато приписват стойности на отделните длъжности по нивата за всеки фактор. Дефинициите на нивата трябва да са градиранни постепенно, без да се застъпват.

Таблица 1. Пример за определения на нивата на един фактор

Преценка и вземане на решения: Изискване за преценка при вземане на решения и решаване на проблеми, включително и степента, в която длъжността предполага да се прави избор и да се прояви творчество.

1 Длъжността е добре дефинирана и относително малко нови ситуации се срещат. Причините за възникващи проблеми са лесно идентифицируеми и лесно могат да се решат.

2 Изисква се оценка на информацията за справяне с възникващи понякога проблеми и вземане на решения за действия по познати начини. Понякога се изисква участие в промяната на съществуващи процедури и практики.

3 Изисква преценка при справяне с относително нови или необикновени проблеми, когато трябва да се анализира голям обем информация и начинът на действие не е очевиден. Може често да бъде включван в очертаване на нови решения.

4 Често извършва независима преценка при решаване на необикновени проблеми и ситуации, за които няма ръководство или прецеденти. Може често да бъде отговорен за формирането на нови стратегии и подходи, които изискват въображение и оригинално мислене.

5 Решава най-разнообразни проблеми, изискващи изключителна яснота на мисълта за оценка на противоречива информация и балансира риска, свързан с възможните решения. Допълнително, едно от главните изисквания на ролята може да бъде развитието на фундаментално нови стратегии и подходи.

Оценяващите трябва да направят преценка относно нивата. Изборът често се прави на основата на принципа „най-добро съответствие” на нивото спрямо съответната характеристика на длъжността, разкрита от анализа на длъжността. С течение на времето оценяващите придобиват опит и могат да се позовават на прецеденти. Все пак членовете на оценяващата група трябва да интерпретират данните от анализа на работните места. Затова не е за учудване, че между тях възникват разногласия, които трябва да се разрешават от председателя на групата.

Най-важното е осигуряването на колкото е по-възможно ясни дефиниции на нивата. В процеса на тестване на тези дефиниции се осветляват скритите проблеми на дефинициите.

Ръководство за дефиниции на нивата на факторите

1. Всяко ниво трябва да бъде колкото се може по ясно.
2. Нивата трябва да покриват целия спектър от изисквания към този фактор, които е възможно да възникнат при отнасянето му към различните длъжности.
3. Съдържанието на дефиницията на нивото трябва да се отнася към този фактор и да не се припокрива с други фактори и нива.
4. Трябва да има постоянна прогресия в дефиницията на нивата от най-ниското към най-високото без пропуски или недефинирани междинни нива.
5. Дефинициите на нивата не трябва да се правят въз основа на следването на неопределени сравнителни степен (най-малко, малко, по-голямо и т.н.), защото веднага възниква въпроса как се определят тези степени.
6. Всяка дефиниция на ниво трябва да бъде самостоятелна, без референции към по-ниско или по-високо ниво.

Анализ на длъжностите

Длъжностите се анализират посредством факторите, най-често чрез въпросник, изискващ описание на длъжността (основни цели, главни задачи и изисквания по отношение на факторите).

Тестване на съвкупността от избрани фактори

Избраните фактори трябва да бъдат тествани върху представителна извадка от длъжности в организацията. Това се прави с цел проверка адекватността на факторите, дали покриват всички аспекти на длъжностите, дали са недискриминиращи, избягват ли двойното отчитане. Тест се прави и на нивата на всеки фактор – дали са подредени

добре и дали покриват всички характеристики на длъжностите, оценявани по съответните фактори.

Избор на модела за точкуване

Има най-общо два метода. Първият е аритметичен или линеен подход, съгласно който нивата следват неизменни разлики помежду си (например ако има 4 нива, те могат да бъдат точкувани като 1, 2, 3, 4. Вторият подход е геометричен и допуска прогресивно по-големи разлики в точкуването на нивата, например 1, 2, 4, 8. Това води до нарастване на разликите в стойностите между длъжностите с високи нива и тези с по-ниски нива. В Hay Guide Chart и Profile Method, например, минималната разлика между нивата на фактора умения (know-how) започва от 38 и стига до 43 точки.

Избор на тежестта на факторите

Това се налага, ако се смята, че някои фактори са по-важни и на тях трябва да им се придаде по-голяма тежест (максимален брой точки). Например в схема от 6 фактора може да се реши, че два фактора (експертно знание и решаване на проблеми) трябва да имат тежест по 20%, докато останалите 4 – по 15%. Тогава ако общата сума точки например е 800, двата най-важни фактора ще имат максимален брой по 160 точки, а останалите – по 120 точки.

Претеглянето на факторите може да бъде направено *експлицитно* от оценяващата група. Впоследствие то се проверява от пилотното тестване, като получените резултати отново са обект на преценка. Оценяващите експерти трябва да са убедени, че подреждането на длъжностите справедливо отразява тяхната значимост за организацията. В някои схеми има имплицитно претегляне – тогава, когато някои фактори имат повече нива от други, което ще има за резултат по-голям общ сбор точки. Например в схема от 6 фактора и 6 ниво и еднаква стъпка на придвижване от 20 точки, максималният брой за всеки фактор би бил 120 точки. Ако обаче 2 фактора имат още едно ниво, те ще имат максимален брой 140 точки, което означава, че схемата е имплицитно претеглена. Двата фактора ще имат 18.42% от общия сбор точки, докато останалите 4 – по 15.79%.

Тестване на пълната схема с фактори, нива, точки и тегла

Тази пълна схема се тества върху същите длъжности, както и предварителния тест, като могат да се добавят постепенно и други длъжности. Оценяващата група трябва да прецени доколко точно и справедливо се подреждат длъжностите. Няма един единствен и прост тест на този процес – това е социален процес по установяване на разликите в тежестта на длъжностите в една организация. Следователно крайният тест е доколко приемливо изглежда подреждането на длъжностите на всички заинтересовани страни. Тестът може да покаже необходимост и от по-нататъшни усъвършенствания на дефинициите, нивата или приписваните стойности.

Програмиране

Веднъж готовата и съгласувана схема може да се програмира и впоследствие да се използва на компютър.

2.2. Внедряване на системата за оценка

Внедряването на одобрената и съгласувана система се прави с избрани длъжности, най-подходящи за сравнение. След това се проектира и внедрява структурата на степените на заплащане, която включва и информация от анализа на пазара на труда. Възникват проблеми със служителите, длъжностите на които са надценени или подценени, а така също и със структурата на степените, ако те изискват големи разходи, които организацията не може да си позволи.

Необходимо е постоянно обяснение и комуникация на резултатите от оценката на работните места и съответстващата им структура на стени на заплащане. Обикновено служителите се информират в коя степен попада тяхната длъжност, но не и за общия брой точки на длъжността.

Избор на длъжности за сравнение

Тъй като оценката на длъжностите е процес на сравняване, избраните длъжности трябва да осигурят именно добра основа за сравнение. Те са представителни длъжности, осигуряващи развитието на стандарти и усъвършенстване на преценката за относителната важност на длъжностите в организацията. Това са ключови длъжности на различни нива и от различни функции (отдели) на организацията. Обикновено се избират между 15 и 30% от всички длъжности за сравнение, в зависимост от сложността на организацията. Критериите за избор са длъжностите да:

- Представяват всички длъжности по нива и функции (отдели), а така също и пол, раса и т.н. на заемащите тези длъжности;
- Бъдат добре разпознаваеми и познати на оценяващите;
- Относително стабилни;
- Бъдат точно дефинирани от гледна точка на умения, отговорности и изисквания към изпълнението;
- Лесно различими от останалите и добре идентифицируеми;
- Включват някои длъжности, които могат да бъдат основа и за външни (пазарни) сравнения.

Оценка на избраните длъжности

Най-добрият подход за оценяващите е да оценяват едновременно (да приписват стойности на) един фактор за всички избрани длъжности и така фактор по фактор. Чрез този подход по-лесно се стига до съгласие, отколкото сравняването на длъжност по длъжност, а освен това отнема и по-малко време. Правилната оценка зависи в голяма степен от нивото на обучение и безпристрастността на членовете на оценяващата група и особено от председателя на групата. Ранжирането на избраните длъжности осигурява основа за структурата на степените на заплащане, като останалите длъжности се сравняват с вече оценените.

Преглед на процеса на оценяване

Най-често има две ситуации, когато трябва да се направи преглед на оценяването на длъжностите:

1. когато служителите разберат в коя степен от структурата на заплащане попада тяхната длъжност;
2. когато има съществена промяна в съдържанието на работата на дадената длъжност.

За целта трябва да има формална процедура за преглед на процеса на оценяване от заинтересованите страни. Процедурата включва обсъждане на мнението на служителя с неговия пряк мениджър, подаване на молба за разглеждане на неговата длъжност, проверка на искането от оценяващата група и решение дали искането е основателно или не.

Поддържане на процеса на оценяване на длъжностите

Процесът трябва да бъде внимателно поддържан, за да не се дискредитира. За целта са необходими:

- регулярни прегледи на схемата за оценка.
- Адекватно обучение на оценяващите.
- Добра комуникация със служителите.

2.3. Разпространение на оценката на длъжностите

Практиките по оценката на работните места са много повече разпространени сред публичния и неправителствения сектор, отколкото в частния (за Англия 68% от първите сектори при 39% от частния сектор – изследване през 2002 г.). Сред тези, които използват оценката, 89% използват аналитични схеми, като 83% разчитат на схемите на Хей групата. Само 28% от тях използват софтуер за такава оценка с компютър. Анализът на факторите от 39 схеми за оценяване показва, че се използват общо 271 (доста сходни) фактори. Всички те могат лесно да се обобщят в 7 (групи) и това са: знания и умения; комуникации и общуване; вземане на решения; влияние; управление на хора; свобода на действие; работни условия; отговорност за финансови ресурси. Сред тези, които използват оценяването 17% са много удовлетворени, 53% средно и 19% - не са много удовлетворени, а 6%- тотално неудовлетворени. Техните препоръки към схемите са следните: да бъдат максимално прости; да покриват цялата организация; факторите да са дефинирани много внимателно; да се използват компютри; да са гъвкави и да позволяват включването на нови длъжности; да се използват по-смислени и по-малко общи длъжностни характеристики от анализа на труда; да се върви към семейство от ”длъжности” и по-широки ленти на степенуване; да се изясняват пътищата за повишение и стъпките на кариерата на служителите. Те дават също съвети как да се въвежда подобна система и как да се поддържа.

2.4. Проблемът с равното плащане на труд с равна стойност

Най-напред техниките за оценка на длъжностите са развити в САЩ през 30-40 г. на миналия век и слабо се интересуват от законодателството относно равностойното заплащане на равен по стойност труд. Тяхната цел е била създаване на количествени измерители на работата на чиновниците, администрацията и мениджърите. Те акцентират върху такива характеристики на работата като квалификация и измерими умения, обхват на инициативата (т.е. позиция в йерархията, вземане на решения и решаване на проблеми; брой подчинени и размер на контролиран бюджет. Често в една голяма организация има **различни схеми** за работниците, чиновниците, мениджърите, техническия състав и т.н.

В Обединеното кралство такива схеми се въвеждат през 40-те години. През 1960 години например, Форд има следните 4 степени за производствените работници: квалифицирани мъже, полу-квалифицирани мъже, неквалифицирани мъже, жени. Жените са получавали 85% от оценената степен за заплащане на мъжете последна категория. Степента за жените е била по-ниска от тази за мъжете, които почиствали производствените помещения. През 1970 г. е установен специален нормативен Акт на правителството за равностойно заплащане, който влиза в сила чак след 5 години през които работодателите трябва да приведат в съответствие системите на заплащане. В Обединеното кралство има Трудов съд (или Трибунал по заетостта), който прилага принципа за равно заплащане за „равностойна работа” или за „еквивалентна работа”, което се доказва чрез оценка на длъжността и работата. През 1972 г. Англия става член на ЕС, където действа Директива от 1975 за равно заплащане на труда на мъжете и жените за равностойна работа и за това, че класификацията на длъжностите не трябва да бъде дискриминираща.

Всичко това спомага за разпространение на оценката на работата (за да се защитава фирмата в съда в случай на иск); създаването на единни схеми за оценяване, за да могат да се сравняват различните работи в случай на иск; създаване на Кодекс на добрите практики при създаване на схеми и оценка на длъжностите (www.eoc.org.uk).

Прецедентите от трибунала по заетостта показват следните често срещани „грехове” (дискриминации) в оценяването:

- Отсъствие на някои характеристики, типични за женски професии (например

сръчност на ръцете) за сметка на характеристики, присъщи на мъжете (да кажем физически усилия или сила). Така една жена се оплаква от дискриминационния характер на нейната схема за оценяване като по-горната.

- Обратното на отсъствието е компресията на два или повече фактора под един фактор, в който доминира някой от „скритите” или „компресирани фактори”. Например измерването на всички форми на отговорности (финансова, за хората, за ресурсите) под една шапка „отговорност”.

- Скрито двойно отчитане на един фактор – най-често професионален статус, мениджърска роля, позиция в йерархията са мерени под различни фактори няколко пъти, което води до неоправдано повишение на степените. Допълнително мениджърските отговорности са оценявани най-високо по факторите „образование”, „вземане на решения”, „сложност на работата”, „контрол и надзор” и т.н.

Ето един пример за повече и по-малко дискриминационна схема за оценка на служителите в една местна администрация (табл. 2).

Таблица 2. Сравнение на две схеми за оценка на служителите

1971	1997
1. Образование	1. Знание
2. Опит	2. Умствени умения
9. Творческа работа	3. Междудличностни/комуникационни умения
8. Контакти	4. Физически умения
5. Получаван надзор/контрол	5. Инициатива и независимост
6. Сложност на работата	6. Физически усилия
3. Отговорност за надзор/контрол	7. Умствени усилия
4. Решения	8. Емоционални усилия
7. Активи (отговорност за)	9. Отговорност за клиенти
	10. Отговорност за надзор на други служители
	11. Отговорност за финансови ресурси
	12. Отговорност за физически ресурси
	13. Работни условия (на труд)

- Измерване на изискванията за знания: Старата схема взема само образование и опит (включващ стаж, което фаворизира мъжете). Новата схема взема само един фактор – природата на изискваните знания.

- Точкуване и претегляне: в старата схема някои нива на точкуване нарастват равномерно (10, 20, 30 и т.н.), докато някои не, което не може да бъде оправдано (когато точковите стъпки са 10,10,15,10,30,20 – какво и кой се фаворизира?). В новата схема има само равни точкови стъпки (табл. 3).

Таблица 3. Нова схема за оценка на служителите

Фактор/ Ниво	1	2	3	4	5	6	7	8	Общо	%
Фактори за знания и умения									384	38.4
1. Знание	20	40	60	80	100	121	142	163	163	16.3
2. Умствени способности	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
3. Междудличностни умения	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
4. Физически умения	13	26	39	52	65	-	-	-	65	6.5
Фактори за усилия									254	25.4
5. Инициатива и независимост	13	26	39	52	65	78	91	104	104	10.4
6. Физически усилия	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
7. Умствени усилия	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
8. Емоционални усилия	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
Фактори за отговорност									312	31.2
9. Отговорност за хора	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
10. Отговорност за надзор/контрол	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
11. Отговорност за финансови	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8

ресурси										
12. Отговорност за физически активи	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
Фактори на средата									50	5
13. Работни условия/на труд	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
Общо фактори	164	328	492	656	820	932			1000	100
%	50	67	75	80	88	93			100	

- Друг прецедент е било поставянето на една длъжност около някоя „примерна“ длъжност без детайлна оценка на длъжността. Последното изисква обаче всички длъжности в една компания да бъдат подходящо оценени с една схема.

Основна литература:

1. Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page, London, pp. 112-147
2. Каменов, Б. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 20-40