**1. БАЗИС ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ**

**1.1 Определение**

Оценка сложности работы — это процесс выстраивания в порядке сложности выполняемых видов работ с целью установления справедливого вознаграждения работникам за их выполнение. Она касается требований, предъявляемых к выполнению работы, и условий ее выполнения, но не имеет отношения к персональным качествам исполнителя, занимающего данную должность. Вследствие значительного разнообразия работ и их различий по множеству аспектов проблема оценки относительной важности каждого вида работы представляет существенные трудности. Работа состоит из целой серии задач, обязанностей и ответственности, включая требуемые мастерство, знания, интеллектуальные способности, качество проявляемой инициативы, надежность, способность противостоять стрессам, а также способность планировать, контролировать других, координировать состояние среды, в которой осуществляется работа и проч. В идеале работы должны быть ранжированы в соответствии с объективными критериями — известными и понятными всем, кто работает в организации. Первым шагом в оценке сложности работы является установление иерархии (ранжированного ряда) для всех видов работы (должностей), вторым — присвоение каждому рангу ценности в денежном выражении.

**1.2 Важность оценки сложности работы**

Вознаграждение за работу может выполнять множество функций — от обеспечения работника пищей и кровом до общественного признания, определенного статуса и ценности его работы, т.е. оно может удовлетворять как более низкие, так и более высокие потребности человека. Вознаграждение за работу важно не только потому, что оно обеспечивает определенную покупательскую способность, но и потому, что символизирует его размер. По этой причине структура системы вознаграждения компании имеет чрезвычайную важность для ее работников, которые обижаются, если им кажется, что она нечестна и несправедлива. Например, в некоторых компаниях несправедливость в оплате труда появилась из-за непоследовательности системы оплаты в прошлом или вследствие слияния с другой компанией или из-за предложения завышенной ставки работникам, набранным для покрытия временно возникшего дефицита персонала на конкретных должностях. Иногда вообще нет никакого объяснения подобным действиям. Таким образом, предназначение оценки сложности работы заключается в следующем:

(а) упростить систему администрирования оплаты труда путем снижения числа отдельных ставок оплаты труда;

(б) привести в соответствие внутренние ставки оплаты труда со ставками оплаты в других компаниях;

(в) обеспечить основу для определения размера ставки для новой или претерпевшей изменение работы в пределах компании;

(г) защитить работников от произвольных решений руководства касательно оплаты их труда;

(д) оправдать различия в размере вознаграждения и тем самым избежать частого использования процедуры подачи трудовых жалоб;

(е) создать условия для справедливой системы карьерного продвижения, основанной на рационально построенной градации должностей (работ); каждая градация должна конкретизировать все квалификации и персональные качества, необходимые для занятия должности в пределах данной градации.

В небольшой компании всего этого можно добиться и без официально принятой системы; там, несомненно, роль системы выполняет интуитивная оценка. Однако крупные компании с их гораздо более сложной структурой и разнообразием должностей посчитают оценку сложности работы почти самым важным, если только структура должностей в компании не является статичной, в которой традиционная система оплаты установлена раз и навсегда. Но такие компании крайне редки.

**1.3 Факторы, определяющие размер вознаграждения**

Размер вознаграждения, будь то заработная плата или оклад, определяется множеством различных факторов. Некоторые из них оказывают влияние на базовую ставку за работу, некоторые — на размер вознаграждения, выплачиваемого конкретному работнику.

(а) Спрос и предложение — в условиях низкого рыночного предложения определенного вида профессии ее цена, т.е. размер вознаграждения за работу, повышается, и наоборот. На действие этого экономического закона, однако, влияют следующие факторы:

• как правило, люди не склонны переезжать в другой район страны;

• вознаграждение — не единственная привлекательная черта занятости;

• не всегда широко известно о различных ставках оплаты, предлагаемых за конкретный вид деятельности;

• обучение новой профессии может потребовать нескольких лет.

(б) Сложность работы — общепризнанно, что вид работы, требующий высокого уровня интеллекта, опыта, знаний или мастерства, заслуживает высокой ставки оплаты.

(в) Неблагоприятные условия работы.

(г) Стоимость жизни.

(д) Вмешательство государства.

(е) Производительность, трудовые заслуги, стаж работы — часто являются одним из определяющих факторов более высокого размера вознаграждения, чем базовая ставка.

**1.4 Введение системы оценки сложности работы**

Изменение оценки сложности работы — это перемена, которую руководству организации следует вводить с большой осторожностью, поскольку она касается такого жизненно важного предмета, как оплата труда. Следует всесторонне разъяснить метод оценки работника организации и представителям рабочего коллектива;возможно, придется несколько подкорректировать ее по требованиям персонала. Всегда следует дать гарантию, что в результате введения новой системы оценки вознаграждение всех нынешних работников не станет меньше, хотя если в результате оценки сложности работы выявится переплата, то последующие работники на этой должности могут получать меньшее вознаграждение.

В некоторых компаниях пришли к выводу, что система вознаграждения становится с точки зрения работников более справедливой, если в компании существует апелляционная комиссия, которая рассматривает жалобы работников, полагающих, что их работа не получает того вознаграждения, которого заслуживает. В состав этих комиссий часто включаются представители работников, например цеховой профсоюзный уполномоченный.

**1.5 Главные требования**

Любой метод оценки сложности работы требует:

(а) наличия должностных обязанностей, которые следует подвергнуть оценке;

(б) комитета для рассмотрения должностных обязанностей и применения к ним конкретных методик оценки. Обычно в состав комитета входит небольшое число постоянных членов, например должностное лицо из отдела личного состава, работник по изучению рабочего времени, специалист по методикам, а также прочие члены комитета из числа менеджеров, которые прошли соответствующую подготовку по применению методов оценки. Если оценка сложности работы производится одним человеком, ее результаты могут не вызвать большого доверия среди работников; поэтому использование комитетов устраняет основания для сомнений в объективности и непредвзятости результатов оценки.

**2.МЕТОДИКИ**

**2.1 Методы оценки сложности работы**

Наиболее распространены три метода оценки сложности работы.

(а) Ранжирование представляет собой неаналитический метод, поскольку работа оценивается в целом, на основании впечатления, которое она производит.

(б) Классификация по сложности — полуаналитический метод, при котором производится беспристрастный, но не исчерпывающий анализ квалификационных требований.

(в) Попунктный рейтинг — это аналитический метод, требующий очень детального исследования квалификационных требований.

**2.2 Ранжирование**

В рамках этого метода комитет оценивает каждую должность (вид работы) в целом, по значимости и ценности. Иногда для упрощения этой работы в качестве ориентиров используются два вида работы, место которых в иерархии видов работ признано всеми.

(а) Этот метод имеет следующие преимущества:

• быстро дает результат и не требует больших затрат административных усилий;

• очень доступен для понимания;

• особенно удобен для оценки сложности практически однородных видов работы, например, если вся работа в организации имеет офисный (конторский) характер, или для организации, система оплаты которой уже считается вполне удовлетворительной.

(б) Данный метод оценки сложности имеет и ряд недостатков.

• Несмотря на доступность понимания этого метода, результаты его применения трудно обосновать, поскольку они основываются на впечатлениях, почти на интуитивной оценке.

• Этот метод неприменим в крупных организациях или маленьких компаниях, где все работы сильно различаются по объему, сложности, содержанию.

• Он не дает возможности определить расстояние между рангами в общем ранжире, т.е. если работа А ранжирована как более значимая, чем работа В, то метод не позволяет определить, насколько работа А важнее работы В.

• Этот тип оценки (который часто именуют интуитивно справедливой оценкой) может спровоцировать обиженных работников прибегнуть к иску в суд по конфликтам в промышленности с обвинением компании в том, что им несправедливо занижают вознаграждение по сравнению, например, с представителями другого пола, выполняющими аналогичную работу, на основании дополнений к Закону о равной оплате труда, пересмотренному в 1984 г. Недавнее исследование судебных прецедентов (имеющих принципиальное значение для рассмотрения аналогичных дел) однозначно показало, что суд по конфликтам в промышленности, рассматривая иски о равной оплате труда, не принимает в расчет результаты интуитивной оценки сложности работы.

Обновленный метод ранжирования, при котором каждая работа ранжируется относительно всех прочих видов работы, именуется методом парных сравнений. Например, если одному виду работы присвоен ранг N, то следует сделать N(N - 1)/2 парных сравнений, т.е. для того, чтобы ранжировать 20 видов работы (должностей) следует провести 190 сравнений. Как правило, пары видов работ распределяются между несколькими экспертами, а затем результаты оценки сравниваются при помощи компьютерной программы. Путем подсчета, сколько раз данной работе отдают предпочтение, можно не только составить ранжированный порядок, но также определить расстояние между соседними рангами. Метод парных сравнений позволяет также оценивать сложность работ разного вида.

При этом очевидна субъективность ранжирования, хотя опытные эксперты в этой области зачастую достигают удивительно точной согласованности оценок.

**2.3 Классификация по сложности**

Этот метод обеспечивает рамки, в которые можно вписать все виды работ. При этом заранее решают, сколько градаций, или классов оплаты, следует установить, затем определяют, какие виды работы (должности) подпадают под каждую градацию. Например, к наиболее низкой градации относят работы, которые требуют незначительных навыков (умений) и выполняются под жестким непосредственным контролем. С каждой последующей градацией необходимые для выполнения работы мастерство, знания, обязанности и ответственность возрастают. Затем члены комитета зачитывают квалификационные требования для каждой должности, сопоставляя их с требованиями каждой градации до тех пор, пока не будет определена подходящая градация. В конечном счете каждый вид работы в компании находит «свою» градацию.

(а) Преимуществами этого метода оценки сложности являются:

• относительная простота, не требующая больших затрат времени и средств;

• решения комитета могут подтверждаться определениями каждой градации.

(б) Этот метод имеет и свои недостатки.

• В систему, как правило, трудно «втиснуть» комплексные виды работы, они могут содержать признаки нескольких градаций. Как и ранжирование, этот метод дает наилучшие результаты, если речь идет об оценке сложности достаточно однородных видов работ.

• Из-за перечисленных выше трудностей первоначальные градации могут разбиваться на подклассы, что делает этот метод более сложным для применения.

• Метод менее объективен, чем представляется на первый взгляд. В основном виды работ оцениваются до того, как комитет проводит изучение квалификационных требований, поскольку сначала выносятся экспертные решения о принадлежности определенных характеристик работ к определенным категориям. Например, недобросовестный работодатель в целях занижения вознаграждения своим работникам может постараться построить систему градаций таким образом, чтобы большинство должностей в его компании подпадало под низшие градации. Но такие манипуляции были бы невозможными, если бы содержание и характеристики градаций были бы составлены и опубликованы независимым источником, например Институтом административного менеджмента, часть системы классификации офисных работников которого представлена в приложении 3.

• В процессе слушания дел по равной оплате за равный труд полуаналитические схемы оценки сложности работы были признаны судами как неадекватные. В настоящее время суды настаивают на том, чтобы при сравнении ценности и значимости работ, выполняемых мужчинами и женщинами, фирмы пользовались только аналитическими методиками.

**2.4 Попунктный рейтинг**

Это наиболее широко применимый метод оценки сложности работы. Сначала определяется ряд факторов, относительно которых в дальнейшем будут анализироваться виды работ. Самый простой набор факторов, пригодных для оценки физического труда, может включать:

• мастерство;

• усилия;

• ответственность;

• условия работы.

Однако каждый из этих факторов может дополнительно подразделяться на три субфактора, таким образом всего субфакторов двенадцать. Например, категория «мастерство» может быть подразделена на «образование», «опыт», «сноровка». Для видов интеллектуального труда к имеющемуся числу факторов могут добавляться, например, сложность должностных обязанностей, поддержание рабочих контактов с другими работниками, необходимость работы с информацией конфиденциального характера; иногда для конкретной группы работ добавляется специальный набор факторов.

Каждый фактор содержит целый набор пунктов; комитет анализирует квалификационные требования к каждому типу работы, чтобы решить, сколько пунктов можно присудить типу работы за каждый из факторов. Общее число пунктов, присвоенных типу работы, при сопоставлении с аналогичным показателем других типов работы дает относительное положение рассматриваемого типа работы в организационной иерархии.

**2.5 Взвешивание**

Факторы, избранные для оценки сложности работы, могут быть неравнозначны. Мастерство может включать три субфактора — образование, опыт и сноровка, при этом опыт может рассматриваться как наиболее важный с точки зрения вклада в ценность данного типа работы.

Под взвешиванием понимают процесс придания отдельным факторам большей важности, нежели другим. Взвешивание можно осуществить двумя способами.

(а) Вводится специальный множитель, так что ценность, присуждаемая фактору, с помощью определенного числа пунктов может быть удвоена, утроена и т.д. Каждый фактор характеризуется при помощи одинакового набора пунктов, например от 1 до 10, но ценность, присуждаемая, скажем, опыту, может быть умножена на 4, а обучению — всего на 2.

(б) Факторы, которые рассматриваются как более важные, имеют больший набор пунктов. Именно эта практика использована в схеме оценки сложности работы, предложенной в приложении 3.

**2.6 Выбор факторов и определение их веса**

Подбор факторов и определение их веса представляет собой скорее интуитивный, нежели объективный процесс. Компания, у которой отсутствует опыт проведения оценки сложности работы, вероятно, начала бы с использования схемы оценки, позаимствованной у другой компании, или одной из тех, что описаны в учебниках и руководствах. Если результаты оценки сложности нескольких хорошо известных типов работы не соответствуют здравому смыслу или традициям, компания может изменить состав факторов или приданный им вес по своему усмотрению вплоть до получения приемлемого набора взаимосвязей.

Различные типы работ требуют различных факторов. Любой компании практически невозможно оценить сложность всех выполняемых ее персоналом работ с использованием одной единственной схемы оценки. Например, факторы, подобранные для оценки сложности управленческого труда, наверняка будут значительно отличаться от факторов, приведенных в приложении 3, и, вероятно, набор этих факторов будет иметь следующий вид:

• оценка;

• квалификация и опыт;

• масштаб принятия решений;

• контроль персонала;

• контакты с другими работниками.

Вероятнее всего, эти факторы будут подразделены на субфакторы.

**2.7 Субъективность попунктного рейтинга как метода оценки сложности работы**

Главным аргументом в пользу системы оценки сложности работы при помощи попунктного рейтинга является то, что она работает, а не ее объективность или субъективность. В рамках этого метода имеются несколько элементов субъективности, причем некоторые из них можно обнаружить практически в любой системе оценки сложности.

(а) Квалификационные требования могут нести отпечаток предвзятости того, кто анализировал работу.

(б) Члены комитета по оценке сложности работы, хотя и руководствуются детально составленными квалификационными требованиями и тщательно описанными факторами, все же субъективны в своих оценках значимости и ценности работы.

(в) Выбор факторов изначально основывается на аналогии (с системами оценки сложности, принятыми в других компаниях или предложенными в деловой литературе) или общей конъюнктуре, а затем подтверждается интуицией.

(г) Присвоение веса каждому субфактору осуществляется на тех же принципах.

Несмотря на эти элементы субъективизма попунктный рейтинг, как правило, дает вполне приемлемые и последовательные результаты, особенно если квалификационные требования тщательно продуманы и составлены, а также если комитет досконально знаком с этой системой оценки сложности работы.

**2.8 Критика оценки сложности работы**

Проблема субъективности распределения числа пунктов каждому фактору при оценке сложности работы уже рассматривалась выше. Прочими критическими замечаниями в адрес оценки сложности работы являются следующие.

(а) Влияние спроса и предложения на труд может привести к тому, что система вознаграждения, установленная на основе оценки сложности работы, устаревает едва будучи официально утвержденной компанией. Так, нехватка работников определенной категории может заставить рыночную «цену» за эту работу подняться гораздо выше верхнего предела градации, установленной в рамках оценки сложности этой работы.

(б) Определение и письменное закрепление руководством компании перечня обязанностей, видов деятельности, сфер ответственности и прочих характеристик каждой должности в пределах компании могут привести к появлению в работе персонала негибких методов работы. Жесткие описания и названия типов деятельности, осуществляемых в компании, может привести к жесткому разграничению функций и задач, а следовательно, к практике отказа работников от выполнения любого задания, хоть немного выходящего за рамки их должностных обязанностей.

(в) Недобросовестное руководство компании может попытаться ввести псевдонаучную оценку сложности работы просто для того, чтобы внести путаницу в этот процесс, намеренно усложнить процедуры определения уровней вознаграждения и тем самым подорвать процесс заключения коллективного трудового договора.

(г) Поскольку любая схема оценки сложности работы включает оценку значимости и ценности разных типов работы, ни одна из них никогда не будет поистине научной, что и может провоцировать несогласие и конфликты в компании.

(д) Система оценки сложности работы игнорирует традиции, которые в течение долгих лет помогали компаниям устанавливать различия в уровнях вознаграждения работников, причем независимо от содержания выполняемой деятельности. Эта традиционная несоразмерность и даже неравенство не могут быть оправданы, но попытка их устранения может вызвать в компании волнообразный шок, который в конечном итоге способен привести к фактической гибели компании.

**2.9 Юридические соображения**

Согласно изменениям от 1984 г., внесенным в Закон о равной оплате за равный труд, любое лицо имеет право на получение вознаграждения и условий найма, равных тем, что предлагаются лицам противоположного пола, выполняющим аналогичную работу или работу, имеющую эквивалентную ценность, что установлено на основании выполнения оценки сложности работы. Если в организации еще не проводилась оценка сложности работы, работник имеет законное основание (независимо от стажа работы, занимаемой должности или характера работы в отношении ее постоянства или временной занятости) обращаться в суд по конфликтам в промышленности с требованием (которое может быть принудительно осуществлено в судебном порядке) об исполнении оценки сложности работы независимым экспертом, назначенным в ходе судебного разбирательства. В рамках этой оценки будут учтены трудовые усилия, мастерство и ответственность, необходимые для принятия решений, соответствующих данной должности, а также требования, предъявляемые в компании к другим работникам.

Независимо от отчета, предоставленного суду экспертом, назначенным судом, суд может потребовать предоставления отчетов каждой из сторон на основании оценки сложности работы, проведенной их экспертами. Эти материалы представляются в качестве доказательств в поддержку позиций сторон. Решение суда носит обязательный характер: заработная плата должна быть увеличена и должности должна быть присвоена другая градация, если это предусматривается решением суда. Более того, ст. 119 Римского договора (который имеет преимущественное юридическое действие по сравнению с национальным законодательством Великобритании) совершенно определенно требует «применения принципа, заключающегося в том, чтобы мужчины и женщины получали равную оплату за равный труд».

Пересмотренный Закон о равной оплате за равный труд требует, чтобы оценка сложности работы осуществлялась на основе аналитических методов, т.е. эти методы должны исследовать виды деятельности, которые выполняют все или некоторые работники предприятия, на предмет требований, предъявляемых к работнику по разным параметрам (например, по трудовым усилиям, мастерству, принятию решений). Иными словами, общее ранжирование или интуитивно справедливая классификация не рассматриваются как удовлетворительный метод оценки сложности работы. Это положение имеет огромную важность для работодателей, поскольку оно означает, что любое неаналитическое исследование сложности работы может быть оспорено в судебном порядке.

Закон требует, чтобы истец, работа которого была оценена с помощью аналитических методов как неэквивалентная, представил бы суду свидетельства недостатков этого метода, тогда как в случае, если оценка сложности работы истца была осуществлена неаналитическими методами, дополнительных доказательств недостатков метода не требуется. Таким образом, автоматически признается, что оценка сложности была проведена неадекватно и что она не отвечает требованиям Закона. В дальнейшем это не может быть использовано как препятствие к подаче иска; ущемленная сторона может просто проигнорировать факт проведения оценки сложности работы в компании и напрямую обратиться с иском, не имея необходимости доказывать, что оценка была проведена неверно. Более того, в ходе недавнего рассмотрения судебных прецедентов, имеющих принципиальное значение для последующих судебных решений, были поддержаны жалобы на то, что некоторые методики аналитической оценки, приведшие к установлению различий в оплате разных видов работ, фактически не были в достаточной степени аналитическими. В настоящее время детали и методология оценки сложности работы все больше подвергаются сомнениям в суде.

**2.10 Определение эквивалентной ценности**

Даже если проведенная на основании аналитических методов оценка сложности работы четко выявила различия в содержании работы, выполняемой лицами противоположного пола, основания для судебного иска сохраняются, если эти два вида работы имеют эквивалентную ценность с точки зрения прилагаемых трудовых усилий, мастерства, принятия решений, необходимых для ее выполнения, но при этом оплачиваются неравно. Внесенные в Закон о равной оплате за равный труд поправки подчеркивают, что подходящим критерием для определении степени эквивалентности ценности работ разного типа является ответ на вопрос, эквивалентны ли рассматриваемые типы работы с точки зрения требований, предъявляемых к работнику при их выполнении, а не восприятие ценности работы работодателем. Иными словами, действительное значение при определении эквивалентности типов работ имеет характер работы.

Руководство Комиссии по равным возможностям в толковании поправленного Закона предлагает примеры возможных аналогичных и различных требований, предъявляемых к работникам, выполняющим два условных вида деятельности.

Все судебные иски, рассматриваемые судом по конфликтам в промышленности, оцениваются на основании индивидуальных свойств, но при этом все в большой степени зависят от результатов исследования оценки сложности работы, представленных независимыми экспертами. Так, в результате исследований уже доказано, что работа секретаря эквивалентна по значимости работе ассистента ученого, что работа администратора эквивалентна работе аналитика баз данных, а требования, предъявляемые к швее, эквивалентны по значимости требованиям, предъявляемым к водителю грузовика с грузоподъемником. Другие пары видов работ с эквивалентной значимостью состоят из контролеров качества и технических инструкторов, оправданно также сравнение поставщика провизии и водителя. Ограничений для сопоставления разных видов деятельности не существует, и каждая компания должна быть полностью осведомлена об этом при организации процедуры оценки сложности работы.

**2.11 Оценка сложности работы и оплата труда**

После того как завершена процедура оценки сложности работы методом ранжирования или попунктного метода, все имеющиеся в организации типы работ оказываются выстроены в определенном порядке по своей ценности. Далее они, как правило, разбиваются на группы или градации с целью присвоения каждой градации размера базовой ставки оплаты или вилки оплаты. Если при оценке сложности работы использовалась система классификации, то эта работа уже будет выполнена.

Часто оказывается, что большинство видов деятельности, принадлежащих к одному классу или градации, уже оплачиваются примерно по одинаковым ставкам, и остается совсем немного видов работ, размер оплаты которых выпадает из общего ряда; такие ставки корректируются. Иногда может оказаться, что вид деятельности, входящий в конкретную градацию по результатам оценки сложности, уже оплачивается по ставке, значительно превышающей размер базовой ставки для этой градации. Если после проверки квалификационных требований и результатов оценки это несоответствие сохраняется, оно обычно относится к разряду противоречий, вызванных временными причинами рыночного характера. Работники, занимающие такие должности, в отчетах компании проводятся как получающие ставку в соответствии со своей градацией плюс специальная доплата для приведения их общего вознаграждения в соответствие с рыночными ставками.

*Обзоры выплачиваемого вознаграждения*

Некоторые компании регулярно проводят сопоставления между своими ставками оплаты и ставками, выплачиваемыми за сходные виды работы другими компаниями, например, могут сравниваться ставки машинисток, бухгалтеров, работающих в этих компаниях. Однако это может дать неадекватные результаты по следующим причинам.

(а) Оплата труда — не единственное вознаграждение за труд; в некоторых компаниях ставка оплаты труда может быть низкой, а репутация надежности трудоустройства очень высокой.

(б) Сопоставляемые виды работ могут иметь сходство только по названию, а обязанности и степень ответственности могут быть разными.

(в) Было бы нелогичным, если бы компания, систематически проводя оценку сложности работы, определяла размер ставок оплаты своего персонала на основании сопоставления со ставками оплаты труда в другой компании, которая даже и не пыталась предпринять усилия для упорядочения своей системы вознаграждения.