**Оценка рабочих мест**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Голосование.

— Кто за? Кто против? Воздержался?..

Итак, большинством голосов «за», при одном Копернике против, вопрос о Земле мы решили. Переходим к следующему вопросу...

А. Кнышев. Тоже книга

Рабочее место — это совокупность задач, функций и ответственностей, выполняемых специалистом для осуществления своей должности в организации.

Оценка рабочих мест, или инспекция труда, — это независимая проверка работы с целью:

• анализа содержания труда, ее проверки на степень адекватности и оптимальности для выполнения конкретной функции в организации;

• гарантии качества выполняемой работы, проверки стандартов выполнения работы;

• формирования предложений по совершенствованию организационной структуры, обеспечения выполняемой деятельности.

Оценка рабочих мест — это инструмент контроля труда в мелях обеспечения помощи руководителям и самим сотрудникам. Оценка рабочих мест может дать информацию о степени соответствия работы заданным стандартам, ее обеспеченности необходимыми средствами, компетенциями и полномочиями. Такая оценка может дать независимую информацию о содержании и порядке реализации деятельности, позволить провести экспертизу порядка ее реализации, а также обогатить сложившееся направление новыми подходами.

**Подготовка к проведению оценки рабочих мест**

Оценка рабочих мест может быть эффективна в случае ее регулярного осуществления, так как именно в этом случае появляется возможность мониторинга трудового процесса и снимается проблема экстраординарности самих процедур оценки. Поэтому целесообразно составлять план оценки рабочих мест и проводить эту работу регулярно.

Подготовка к проведению оценки рабочих мест должна дать возможность получить нормативные документы, в соответствии с которыми реализуется та или иная деятельность, списки персонала, ее осуществляющего, прогноз изменения содержания данной работы.

Перед проведением оценки рабочих мест необходимо познакомить инспекторов с сотрудниками, выполняющими инспектируемую деятельность, согласовать графики посещения рабочих мест, показать инспекторам всю «географию» отдела, в котором работают исполнители. Следует уделить достаточное внимание установлению хорошего контакта между инспекторами и сотрудниками (менеджерами) изучаемого подразделения, согласовать ожидания с целями предстоящего мероприятия, сроки и форму представления результатов. Несмотря на то, что оценка труда проводится, как правило, по заказу вышестоящего руководства, результаты должны ожидать и быть готовы использовать и сами сотрудники. Только в этом случае проводимое мероприятие может быть с интересом воспринято всеми сторонами.

Порядок проведения оценки определяется порядком выполняемых функций. Целесообразно следовать естественному движению работы, последовательно проанализировать те этапы и мероприятия, которые выполняются работником. Собеседование с руководителем позволяет ему изложить свое представление о порядке и условиях выполнения изучаемой функции, описать особенности работ на конкретном рабочем месте и будущие тенденции их изменения. Целесообразно побеседовать и со следующим в цепи иерархии сотрудником, даже если он просто повторит сказанное руководителем, это даст возможность проверить полученную информации и уточнить ее.

После беседы с руководящими работниками, рассматривать работу целесообразно, начиная с наименее компетентных сотрудников, тех, кто выполняет эту работу, может быть, недавно, или не очень качественно, и кончая вновь руководителем.

**Проведение интервью**

Интервьюирование максимального числа исполнителей конкретной деятельности должно стать обычной практикой, даже если кажется, что достаточно материала формулировки выводов, — это даст возможность получить максимально объемный материал о конкретном рабочем месте. Так же, как и при профессиографическом анализе, при проведении оценки рабочего места важно уделить внимание и всем контактам, реализуемым конкретным специалистом. Поэтому важно увидеть все связи и собрать информацию о пограничных работах, осуществление которых сопряжено с выполнением исследуемой деятельности.

Проведение интервью при анализе рабочих мест, как и любого другого типа интервью, требует специальной подготовки и правильно организованного пространства. Целесообразно подготовить структуру интервью, согласовать заранее время и проводить его непосредственно на рабочем месте, когда все материалы и документы могут быть доступны. Однако, если интервьюируемый настаивает на проведении интервью вне рабочего места, так как хочет сохранить конфиденциальность, к его просьбе следует прислушаться. Важно развести во времени эти интервью.

Цель аттестационного интервью — выявление профессиональной компетентности сотрудника, цель интервью при оценке рабочего места — выявление проблем реализации деятельности, оценки точности ее регламентации и обеспеченности необходимыми ресурсами и полномочиями.

До проведения интервью целесообразно попросить сотрудника заполнить письменный опросник, включающий следующие темы:

персональные данные

рабочее место — кабинет, количество сотрудников, работающих в данном помещении;

3) фамилии руководителя, перед которым ответственен, сотрудников и состав персонала, подчиненного сотруднику;

4) фамилия сотрудника, который замещает опрашиваемого (и который замещает сам опрашиваемый) в случае необходимости;

5) описание главных элементов работы (типов задач) с указанием приблизительного времени, затрачиваемого на каждый из элементов;

6) описание параметров изменчивости работы и причин;

7) описание пиковых ситуаций (или если это бывает) ситуаций спада объемов работы;

8) ситуации внеурочной работы, объемы и причины;

9) оценка возможности постоянного увеличения работы (примерно на 10%) без сверхурочной работы;

10) замечания относительно работы (объема и сложности);

11) предложения по улучшению работы, ее обеспеченности. Проведение интервью может начинаться с уточнения ответов данных на письменный вариант опросника.

Дополнительно следует уточнить:

1) какую часть работы выполняет сотрудник, какую помощь ему оказывают начальники, подчиненные, советники, специалисты;

2) что происходит до начала работы (его включения в реализацию работы) и после, как сотрудник освобождается от работы после ее реализации;

3) кто влияет на работу;

4) как работа выполняется, что реально делает сотрудник и как долго;

5) когда и в какой последовательности выполняется работа. Как она начинается, с чего, получает ли сотрудник непосредственное указание от начальника или сигналом к началу служит какой-либо другой сигнал;

6) где (территориально) выполняется работа, особенно если её часть выполняется в другом месте;

7) кто оценивает качество работы и освобождает от нее сотрудника;

8) накапливается ли работа, в какой степени требуется сверхурочная работа;

9) что препятствует выполнению работы, есть ли какие-либо факторы, тормозящие эффективность и экономичную деятельность.

Заявление сотрудника о том, что он перегружен, следует не воспринимать буквально, а постараться разобраться, почему и когда, в силу каких обстоятельств работа накопилась и происходит ли это регулярно и почему.

**Анализ беседы**

После проведения встречи целесообразно подготовить первичные заметки, включающие:

• дату и время беседы;

• имя должностного лица;

• описание работы, выполняемой служащим, и текущего паттерна работы, процедурные аспекты, ее место в деятельности организации, качество и количество;

• детали текущей работы, информацию о накопившихся работах, причинах отсрочки в выполнении, причинах накопления, пиках сверхурочных работ;

• мнение служащего о работе, ее количестве и качестве, оценки уровня стандартности в момент проведения оценки;

• впечатление инспектора о должности.

По результатам оценки рабочих мест инспектор должен:

1. Составить отчет, включающий:

• введение — цель оценки рабочего места, порядок ее проведения, сроки и ответственные;

• методы — какие были проведены встречи, с кем, были ли использованы опросники и конкретные формы интервью;

• историю — описание целей, истории и структуры организации;

• содержательную часть — перечень полученных фактов. Целесообразно формулировать полученные выводы в соответствии с ходом инспекции;

• краткое описание выводов и предложений в отношении содержания анализируемой работы, рекомендации по ее изменению, модификации или обеспечению недостающими ресурсами;

• приложения — подтверждающая информация, графики и схемы, статистические данные, конкретные результаты, ни которые ссылаются в основном тексте отчета.

2. Оценить ранг поста (рабочего места), соотнося различные рабочие места (должности) по следующим параметрам:

• объем и специфика знаний, необходимых для реализации работы;

• степень инициативности и полнота использования различных ресурсов для реализации работы;

• комплексность работы, предполагающая особую трудность в формулировке суждений и принятии решений;

• специфика функций управления данным рабочим местом (специалистом);

• количество и особенности подчиненных (руководимых рабочих мест) с точки зрения их разносторонности, специфичности, алгоритмизируемости.

3. Сформулировать рекомендации по совершенствованию рабочего места (конкретной должности) в целях обеспечения реализации возложенных на данного сотрудника функций.

По результатам оценки рабочих мест появляется возможность модифицировать те или иные аспекты рабочих функций, проводить мониторинг содержания труда и фиксировать проблемы реализации отдельных направлений работы еще до того, кик они стали трудно преодолимыми.