

МЕТОДОЛГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ДОЛЖНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПАРАМЕТРОВ УПРАВЛЯЕМЫХ ИМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Яковлев А.И., к.э.н., доцент

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова (Одесса, Украина)

Объективная, оценка базовой «стоимости» должностных позиций менеджеров организаций является одним из самых слабо проработанных вопросов управления персоналом. Отсутствие понятных для менеджеров компаний причинно-следственных связей между сложностью труда должностной позиции менеджера и размером базовой ставки должностного оклада является причиной недовольства и демотивации менеджеров большинства украинских организаций.

В публикациях на тему ранжирования «стоимости» должностных позиций в зависимости от содержания труда, соответствующего должностям, обычно рекомендуется оценить сложность труда соответствующей должности путем исследования содержания и характера этого труда, с целью выявления и оценки факторов, определяющих сложность конкретного труда. Однако вопрос о том, как осуществлять поиск факторов характеризующих содержание труда с точки зрения его сложности, остается открытым. Возможно, причиной отсутствия методологии поиска универсального набора факторов, характеризующих сложность труда должностных позиций, является попытка построения универсальной модели для всех категорий сотрудников предприятия, игнорирующая принципиальные отличия в содержании труда сотрудников различных типов: менеджеров, специалистов, технических исполнителей и рабочих. На наш взгляд, построение модели для каждой из перечисленных выше групп сотрудников, более перспективный путь решения проблемы ранжирования «стоимости» должностных позиций. Мы предлагаем методологический подход для поиска и оценки факторов, характеризующих сложность труда менеджеров предприятия, как наиболее активно влияющей на результаты деятельности предприятия группы сотрудников.

Целью исследования данной проблемы является разработка методологии отбора

факторов для построения универсальной квалнметрической модели оценки сложности труда менеджеров организаций, позволяющей устанавливать научно - обоснованные соотношения базовых размеров должностных окладов менеджеров организаций, занимающих различные должностные позиции.

Каждый менеджер организации управляет определенным объектом. Сложность труда менеджера организации определяется сложностью управляемого им объекта. Анализ управляемого объекта можно осуществить изучая характеристики бизнес-процессов соответствующих объектов управления. Исследуя и измеряя характеристики управляемых бизнес-процессов, можно выявить факторы характеризующие сложность труда менеджеров, общие для всех менеджеров.

Любой бизнес-процесс имеет клиентов — потребителей результата бизнес-процесса. Тип и количество клиентов бизнес-процессов обуславливают сложность управления отношениями с клиентами, что в определенной мере характеризует сложность труда менеджеров соответствующих бизнес-процессов. Так, можно выделить следующие типы клиентов: внешние и внутренние. Внешние клиенты, в свою очередь, могут быть подразделены на такие подтипы: клиенты, которых надо самостоятельно найти и прилагать усилия к их удержанию (например, клиенты бизнес-процессов маркетинга и сбыта) и клиенты, которые определены в соответствии с действующим законодательством и обязаны получать результаты бизнес-процесса (например, клиенты бизнес-процесса бухгалтерского учета). Таким образом, один из факторов характеризующих сложность труда любого менеджера — тип и количество клиентов возглавляемых им бизнес-процессов. Выявить и измерить этот фактор достаточно просто.

У любого бизнес-процесса есть поставщики. Количество и тип поставщиков бизнес- процесса характеризует сложность управления отношениями с поставщиками бизнес-процесса п, соответственно, сложность труда менеджера, являющегося владельцем процесса. Здесь также можно выделить группы: внешних по отношению к организации поставщиков и внутренних.

Следующие (факторы характеризующие сложность труда по управлению бизнес- процессом обусловлены количеством ресурсов выделенных владельцам бизнес-процессов. К таким ресурсам относятся человеческие ресурсы и основные средства (здания, сооружения, помещения, оборудование и т.п.). Чем больше таких ресурсов и чем они сложнее, тем труднее управлять ими. Так, можно определить количество сотрудников задействованных в бизнес- процессе и оценить сложность выполняемых ими работ. Большее количество сотрудников выполняющих сложную работу соответствует большей сложности труда менеджера бизнес - процесса. Здесь можно сформировать шкалу нормы управляемости в зависимости от сложности труда подчиненных. Наличие большого числа сложных основных средств — сооружений, оборудования и т.п. характеризует более сложную работу менеджера бизнес-процесса. Данные факторы легко идентифицируются и измеряются.

Для оценки сложности труда менеджера управляющего бизнес-процессом целесообразно проанализировать предмет труда, глубину и тип трансформации этого предмета в ходе осуществления бизнес-процесса. Можно выделить такие виды предметов труда, как материальные и информационные. Можно разделить эти типы на подтипы. Например, материальные - это оборудование, сырье и т.д. Информационные — это финансовая информация, маркетинговая информация, техническая информация и т.д. Типы отношений в процессе преобразования входа бизнес-процесса в выход вытекающие из предмета труда бизнес-процесса: человек-человек (обеспечение кадрами), человек-техника (техническое обслуживание и ремонт оборудования), человек-природа (выращивание растений, животных), человек-символ (экономическое, финансовое обеспечение), человек-вещь (складская логистика). Чем сложнее предмет труда и процесс преобразования этого предмета труда в ходе осуществления бизнес-процесса, тем сложнее труд менеджера управляющего бизнес- процессом.

Такие показатели, как количество управляющих/регламентирующих ход осуществления бизнес-процесса документов и отношение количества регламентирующих документов которые приходится разрабатывать владельцу бизнес-процесса к общему количеству регламентирующих документов, также характеризуют сложность труда менеджера бизнес-процесса и могут рассматриваться как факторы определяющие сложность труда менеджеров.

Эти показатели легко выявить и измерить.

Условия в которых протекает бизнес-процесс, с точки зрения наличия дестабилизирующих воздействий факторов окружающей бизнес-процесс среды, также обуславливают сложность труда менеджера управляющего бизнес-процессом. Чем больше факторов извне может воздействовать на бизнес-процесс, чем выше уровень неопределенности времени наступления и характера возникновения возмущающих воздействий, тем сложнее управлять бизнес-процессом, тем сложнее труд менеджера.

Таким образом, если согласиться с утверждением о том, что сложность труда менеджера обуславливается сложностью управляемого им объекта, который в свою очередь характеризуется параметрами бизнес-процессов описывающих функционирование объектом управления, то сопоставляя параметры бизнес-процессов управляемых различными менеджерами компании можно, используя единый подход и набор одинаковых факторов, осуществить ранжирование «стоимости» должностных позиций менеджеров компании. Предложенный подход к поиску факторов, характеризующих сложность труда менеджеров на основе анализа управляемых менеджерами компании бизнес-процессов, легко реализуем, если в компании осуществлена формализация бизнес-процессов, и может способствовать активизации работы по внедрению процессного подхода к управлению с целью совершенствования системы управления компании.