

**Юрин Данил Юрьевич**

бакалавр полит. наук, магистрант

**Москвитин Геннадий Иванович**

д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

DOI 10.31483/r-10830

## **МЕТОДИКА РАНЖИРОВАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОПРОСНИКА**

*Аннотация: в данной статье рассмотрен метод опросника как один из способов ранжирования должностей. Описана суть данного способа ранжирования. Отмечено, что ключевым преимуществом данного метода является его простота.*

*Ключевые слова: грейдинг, ранжирование, оценка персонала, метод опросника.*

Создание иерархии должностей в рамках компании с целью выработки справедливой и эффективной системы мотивации на основании определенных критериев, по-прежнему является одной из самых злободневных проблем в мире как малого, так и среднего, и крупного бизнеса. На данный момент в Российской Федерации существует весьма ограниченное число предприятий, успешно ранжирующих должности по определенным основаниям с использованием системы грейдинга [1].

Грейдинг – универсальная система создания структуры значимости должностей в компании – не будучи ноу-хау для мира кадровой политики в целом, тем не менее, имеет большой потенциал для применения на российском рынке труда. Методика, использующаяся на сегодняшний день во многих странах мира, была разработана еще в 1943 году в Соединенных Штатах Америки Эдвардом Хэем, основавшим компанию «Hay Group», предоставляющую услуги консалтинга. Несомненной ценностью данной системы является создание прозрачной

как для руководства, так и для сотрудников структуры значимости занимаемых должностей и, следовательно, как удобство в управлении системой оплаты труда в соответствии с рыночной ситуацией, так и мониторинг реального вклада в развитие компании того или иного сотрудника или даже целого подразделения. Методики грейдинга позволяют решить большое количество остро стоящих проблем современного бизнеса, в частности, повышения заинтересованность персонала в профессиональном развитии и развитии компании.

Одним из общепризнанных методов оценки должностей является методика ранжирования с использованием опросника, разработанная отечественным специалистом по кадровым вопросам Чемековым Валерием Павловичем. Одним из ключевых преимуществ данной методики является то, что ей могут следовать даже необученные сотрудники. Требования к данной методике должны быть следующими:

- 1) разработка универсальных параметров должности;
- 2) создание стандартного инструмента оценки должностей;
- 3) формирование требований должности, а на их основе – требований к кандидату на вакантную должность.

На первом этапе внедрения методики опросника предполагается анализ видов деятельности компании и определение компенсируемых факторов. Существует три универсальных фактора для оценки практически любого предприятия: уровень руководства, характер труда и характер коммуникаций. Первый и самый простой из факторов – уровень руководства. Он представляет собой простую иерархию, основанную на объеме контроля, опыте руководства и специальных знаний, необходимых для той или иной должности. Второй – характер труда, который подразумевает под собой возможные сочетания двух параметров: известны или неизвестны способы решения задач на этой должности; решались ли эти задачи ранее или они поставлены впервые. Третий фактор отражает характер коммуникаций, а именно внутренние и внешние взаимосвязи должности; а также пассивные и активные коммуникации.

Второй этап – практический и предполагает собой создание инструмента оценки значимости должности, а именно опросника. Вышеупомянутые факторы следует разделить на параметры, а их, в свою очередь – на показатели, соответствующие определенному количественному значению. В упрощенном виде он выглядит следующим образом, на примере руководителя подразделения фирмы:

Компенсируемый фактор – уровень руководства.

Параметр должности – начальник управления.

Значение параметра – 4.

Важно помнить, что опросник по своему содержанию должен быть простым, кратким и необременительным для сотрудника, заполняющего его, а содержащиеся в нем формулировки не должны предполагать двусмысленных трактовок. Опрашиваемый выбирает из предложенного списка те показатели, которые, по его мнению, наиболее соответствуют занимаемой должности. Например, для начальника крупного подразделения могут быть верны следующие показатели:

1. «Основной задачей является планирование, разработка проектов, политик и концепций развития, постановка целей, контроль исполнения».

2. «Взаимоотношения подразумевают взаимодействие (согласованность действий) с представителями других подразделений и др» [2].

Третий этап заключается в создании «ключа» – минимального и максимального значений конкретного параметра, которые и отражают ранг должности. На этом этапе очень важно не ошибиться с адекватностью количественных значений параметров итоговому вкладу в значимость той или иной должности. В итоге оценки должности получаются три цифры – т.н. «профиль должности». Итоговый ранг рассчитывается как сумма этих значений, на что стоит обратить особое внимание. Ввиду того, что полученный код должности – не интервал между функциями, а порядковая шкала, то в общей ранговой структуре должность с кодом 4–1–2 будет наравне по значимости с должностью, которой будет присвоен код 2–1–4. Примечательно, что автор данной методики заранее предусмотрел, чтобы не было «невозможных» комбинаций факторов. Так, у сотрудника, у

которого уровень руководства – ноль (что соответствует параметру 0 (ноль)) в коде должности параметр, описывающий характер труда не сможет быть больше показателя 3 (три), что подразумевает: «разработку новых программ, методик, систем технологий, проведение прикладных исследований и т. п. с целью получения новых подходов, конкурентных преимуществ, развития новых направлений» [3]. Далее уже идут параметры 4 (четыре) и 5 (пять), подразумевающие обязанности руководителя одной или нескольких бизнес-единиц. Общая ранговая структура должностей представлена на Рисунке 1.

	Ранги															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Коды должностей	010	011	021	022	023	024	034	134	234	244	344	444	544	644	654	754
	110	111	031	032	033	124	224	243	334	434	534	634	554	744		
		210	121	122	123	133	233	324	343	443	543	643				
			211	131	132	223	242	333	424	524	624					
				221	222	232	323	342	433	533	633					
					231	322	332	423	442	542	642					
						321	331	422	432	523	623					
							421	431	522	532	632					

Рис. 1. Структура должностей компании – совокупность возможных сочетаний профилей и ранги [4]

Четвертый этап состоит из формулирования требований к должности и состоит из двух частей, а именно: требования, определенные профилем должности (профильные требования) и требования, определяемые задачами и функциями должности (специальные требования). Профильные требования, будучи

---

обязательными для должности, встраиваются в методику на начальном этапе разработки системы, специальные же требования устанавливаются непосредственно руководителем каждый раз при описании должности.

Подводя итог, важно отметить, что в условиях растущей конкуренции на рынке труда, руководство множества крупных предприятий все больше понимает ценность своего главного ресурса – персонала [5]. Методика ранжирования с использованием опросника несмотря на то, что, возможно, она дает лишь поверхностное представление о должности опрашиваемого сотрудника, имеет бесспорные плюсы, а именно: она доступна, проста, и, будучи ресурсоемкой, является универсальной системой оценки значимости должностей, при этом, исключая несовместимые комбинации [6]. Подобная технология ранжирования актуальна для групп компаний, ведущих свой бизнес в различных нишах, так как благодаря своей простоте и универсальности она применима для разных сфер деятельности. Кроме того, методика ранжирования методом опросника удобна для небольших предприятий, так как не предполагает больших издержек при ее реализации. Таким образом, данный способ оценки функциональных позиций сотрудников является действенным рычагом механизма кадровой политики и имеет все основания для широкого применения в отечественной практике управления персоналом.

### ***Список литературы***

1. Москвитин Г.И. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития организации / Г.И. Москвитин, Д.И. Шпак // Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации: Сборник статей Международной научно-практической конференции / Под редакцией Г.И. Москвитина, Е.З. Карпенко, А.А. Степанова. – 2016. – С. 147–151.
2. Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.; СПб: Вершина, 2008. – С. 131.
3. Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.; СПб: Вершина, 2008. – С. 134.

4. Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.; СПб: Вершина, 2008. – С. 136.
5. Москвитин Г.И. Современные тенденции и прогнозы развития экономики: сфера услуг: Коллективная монография / Г.И. Москвитин, О.А. Игумнов, А.В. Кашепов [и др.]. – М., 2016.
6. Клочков А. KPI и мотивация персонала. – Эксмо, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/3321> (дата обращения: 11.04.2018).