

Система классификации должностей и оплата труда

Sigita Kirse (Сигита Кирсе)

- Краткосрочный эксперт в рамках проекта “Техническая поддержка реформ государственного сектора на Украине”
- Департамент координации политики Государственной канцелярии Латвийской республики 2005 – 2007: разработка политики человеческих ресурсов
- Опыт участия в международных проектах: Румыния и Молдова

Ожидаемые результаты

- Презентация концептуального подхода к классификации должностей
- Поддержка анализа ситуации в существующей классификации должностей и определение проблем
- Помощь в разработке структуры документа политики связанного с системой классификации
- Комментарии к проекту документа политики по системе классификации

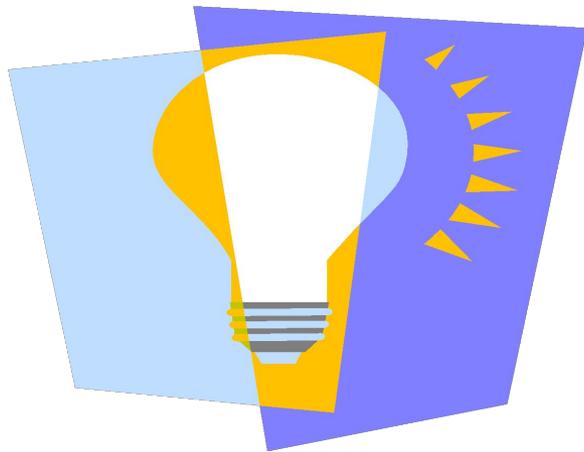
Цель визита

- Предложение эффективного решения для разработки классификации должностей в государственном управлении Украины – основы оплаты труда

Политика человеческих ресурсов

— как обеспечить государственное управление квалифицированным персоналом

Политика оплаты труда — отвечает на следующие вопросы:



Сколько платить,
чтобы не потерять
лучших работников?

Сколько платить,
чтобы не
переплачивать?

Разработка новой системы классификации должностей - зачем?

- Систему классификации должностей **МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ:**
 - для создания рациональной структуры учреждения
 - для определения справедливой и мотивирующей оплаты труда
 - для разработки программ обучения и профессионального развития
 - для улучшения системы управления персоналом

Выгода от внедрения системы

- Возможности:
 - Сравнить должности в различных государственных учреждениях, а также лучше понимать их суть
 - Обосновать размер оплаты и различия в системе должностей государственных учреждений
 - Выяснить, сколько необходимо платить за занимаемую должность в государственном учреждении, чтобы оклад был конкурентоспособным на рынке

Возможные недостатки существующей системы

- Оценивает иерархические отношения между должностями, но не дает возможности анализировать профессиональные отличия
- Отсутствие четкого представления о взаимных различиях должностей и о создании ими логических групп
- Нет возможности сравнить должности государственных учреждений с должностями частного сектора

Пример

ОПЫТ ЛАТВИИ

От классической службы к модернизации

Классическая служба:

Профессия - госслужащий

Универсальный солдат

Один стандарт профессии

Экзаменация

Аттестация

Автоматическое

продвижение карьеры

Карьера & Зарплата за -

Должность

Образование

Длительность службы

Новая служба

Профессиональный специалист
(аналитик, юрист, финансист,
специалист программирования,
по общественным связям)

Стандарт каждой профессии

Нет автоматического

продвижения по службе

Карьера за -

Результаты работы

Поведение

Компетенции

Зарплата

Конкурентоспособная с частным
сектором

Цели

- Улучшение образа государственной службы
- Подбор, мотивирование и удержание квалифицированных специалистов - профессионалов
- Создание прогрессивной системы оплаты труда

Каталог трудовых семейств

- Многофункциональный инструмент управления персоналом, который можно использовать для планирования, подбора и мотивирования персонала, а также для поддержания и совершенствования системы оплаты труда

Структура Каталога трудовых семейств

- Разделен на трудовые семейства (43)
- Должности в каждом семействе делятся соответственно по уровням (2-6)
- Общие описания обязанностей отражают их суть и различия между уровнями
- Дает возможность сравнивать оплату должностей в государственных учреждениях как между собой, так и с должностями в частном секторе

Каталог Должностей

Профессиональные группы (семейства)

1. Административное руководство
2. Закупка
3. Хозяйственные услуги
4. Охрана и надзор
5. Врачевание
6. Охрана труда
7. Дипломатическая, консульская деятельность
8. Диспетчерские услуги
9. Редакция документов
10. Экспертиза
11. Администрирование финансов
12. Финансовый анализ и менеджмент
13. Физический труд

14. Бухгалтерия
15. Аудит
18. Сбор информации и анализ
19. Информационные технологии
20. Инженерные работы
21. Юридические услуги
23. Обслуживание клиентов
24. Общественные отношения
25. Консультация
26. Контроль и надзор
27. Управление качеством
28. Борьба с преступностью

29. Педагогика
30. Руководство персоналом
31. Исследования
32. Руководство проектов
35. Внедрение политики
36. Планирование политики
37. Пограничная служба
38. Функции секретариата
39. Социальный труд
40. Международные связи
41. Транспорт
42. Перевод
43. Пожаротушение и спасательные работы

Каталог Должностей: пример

Общие описание
основных
обязанностей
каждого
семейства

Описание
основных
обязанностей
каждого
уровня

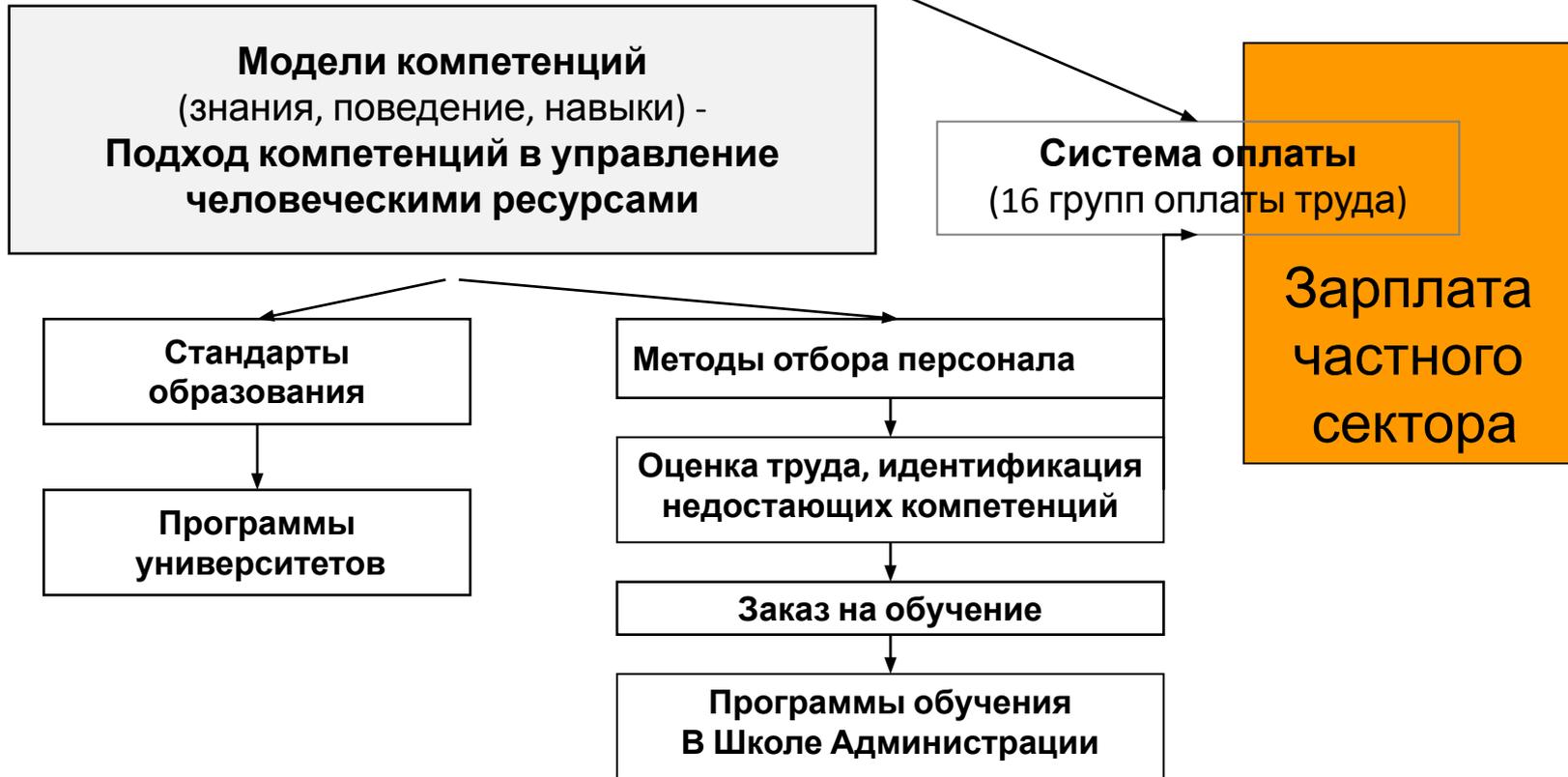
Описание
основных
обязанностей
занимаемой
должности

36. Rīcībpolitikas plānošana

Saimes apraksts	Šajā saimē ietilpst amati, kuru veicēju pienākums ir pārraudzīt konkrētas nozares vai apakšnozares attīstību valstī, izstrādāt nozares <u>rīcībpolitiku</u> , gatavot nepieciešamos normatīvos aktus un grozījumus tajos, pārraudzīt un izvērtēt to ieviešanu (...).	
Līmenis	Līmeņa raksturojums	Amata paraugapraksts
I	Palīdz amatpersonām, kas nodarbojas ar politikas izstrādi, sniedzot tehnisku un informatīvu atbalstu	<ul style="list-style-type: none">• Veic specifiskus uzdevumus, ņemot vērā vecāka speciālista vai vadītāja norādes• Veic vienkāršus pienākumus, piemēram, informācijas apkopošanu, <u>standartdokumentu</u> sagatavošanu
VI	Vada un kontrolē vairāku savstarpēji saistītu nozaru vai lielas, stratēģiski svarīgas nozares politikas plānošanu, izstrādi un ietekmes novērtēšanu. Katra pārraudzītā nozare dalās vairākās apakšnozarēs	<ul style="list-style-type: none">• Analizē situāciju valstī politikas jomā, identificē jautājumus, kuriem nepieciešams pievērst papildu uzmanību <u>rīcībpolitikas plānošanas</u> un izstrādes procesā• Vada nozares attīstības stratēģijas plānošanu• Piedalās attiecīgās jomas <u>rīcībpolitikas</u> attīstības stratēģijas plānošanā• Konsultē citu iestāžu <u>rīcībpolitikas</u> plānotājus par <u>rīcībpolitikas</u> izstrādes jautājumiem• Pārstāv valsti nozares darba grupās Eiropas Savienības institūcijās

Уровни

Система классификации (Каталог трудовых семейств)



Каталог Должностей:

последовательность

разработки

- Осознание и определение семейств должностей
 - Какие по сути семейства возможно выделить?
- Определение уровней в рамках семейств должностей
 - Сколько качественно различных уровней можно выделить в рамках каждого трудового семейства?
- Создание описания должностей
 - Какова суть должностных обязанностей для каждого уровня?

Методы анализа в процессе разработки каталога

- Анализ описания должностей
- Анализ устава и структуры организации
- Сбор информации у руководителей организаций, структурных единиц, руководителей отделов персонала
- Сбор информации у исполняющих должностные обязанности

Зарплата

Должность
Основной заработок

Работник
Изменяющаяся часть
зарплаты

Содержание работы,
ответственность,
сложность

Семейство
должности,
уровень

70%

30%

Оценка труда

Опыт

23%

10%

67%

33%

100%

Степени квалификации(70% : 30%)

	<2 года	2-5 лет	5-8 лет	8-11 лет	>11 лет
Е	1	1	1	1	2
Д	1	1	2	2	2
С	2	3	3	4	4
В	3	4	5	5	6
А	4	5	6	6	6

8 лет

3 / 6
меся
ц

Определение заработной платы

Должность

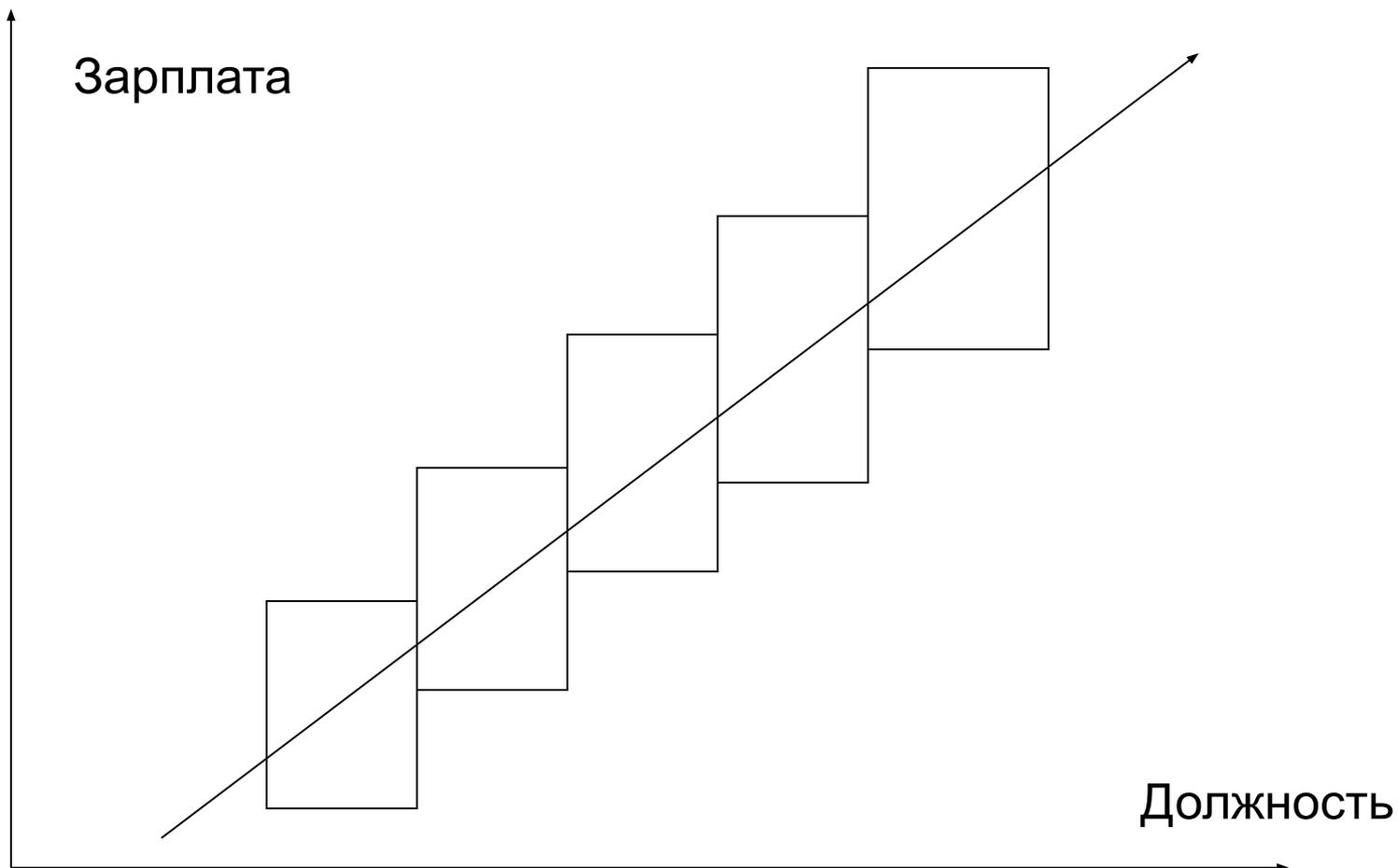


Работник



Группа заработной платы	Степени квалификации					
	1	2	3	4	5	6
...
9	649	699	751	804	861	919
10	767	826	887	950	1016	1085
...

Группы заработной платы



Выгоды от применения Каталога Должностей

- Создание семейств должностей, определение групп функций, существующих в государственном учреждении
- Получение представления о многообразии существующих должностей
- Документированные обязанности для всех семейств должностей и их уровней
- Способность заработной платы в государственных учреждениях конкурировать с частным сектором

Другие возможности применения каталога должностей

- Улучшение существующих, создание новых описаний должностей в учреждении
- Анализ и оптимизация организационной структуры учреждения
- Планирование человеческих ресурсов
- Подбор персонала и интеграция работников
- Оказание поддержки в планировании развития компетентности и карьеры работников

Главные задачи

- Создание группы наблюдения и контроля
- Определение плана работ и коммуникации в рамках проекта
- Обучение рабочей группы анализу должностей
- Анализ должностей, описание типичных должностей
- Создание каталога должностей
- Оценка и группирование должностей
- Сравнение оплаты труда с частным сектором
- Отчет и презентация результатов проекта