

МЕТОД НАПРАВЛЯЮЩИХ ПРОФИЛЬНЫХ ТАБЛИЦ ХЕЯ

Часто приходится слышать, что лучшим методом по оценке рабочих мест и должностей является метод направляющих профильных таблиц Хея притом, что многие из его сторонников имеют весьма смутное представление о данном методе.

Доступной на русском языке информации о методе представлено мало, в основном это краткие описания, по которым трудно судить о достоинствах и недостатках самого метода.

Мы нашли в свободном доступе на сайте Администрации канадской провинции Альберта (Government of Alberta, Canada) Руководство по применению модифицированного метода направляющих профильных таблиц Хея, где дано подробное описание правил оценки должностей и примеры расчетов окладов.

Пользуясь тем, что владельцы разрешают использование информации сайта для некоммерческих целей, мы сделали перевод Руководства и разместили текст на нашем сайте для открытой дискуссии. Конечно, нельзя сказать, что был сделан дословный перевод, так как в русском языке ещё нет устойчивого понятийного аппарата в области оценки ценности рабочих мест, однако, все заинтересованные лица могут обратиться на сайт-первоисточник: www.pao.gov.ab.ca

Мы приглашаем специалистов по управлению персоналом и по оплате труда к обсуждению преимуществ и недостатков данного метода и возможности использования его на российских предприятиях.

Мы предлагаем вашему вниманию **технический перевод "Руководства по оценке должностей"**, а также **краткую справку о методе и консалтинговой компании Hay Group Inc (www.haygroup.com)**.

При этом мы хотели бы подчеркнуть, что в своей консалтинговой практике мы не используем метод направляющих профильных таблиц Хея. Нами разработаны свои оригинальные методики, базирующиеся на сходных принципах, где учтена российская специфика.

Краткая информация

Метод Направляющих профильных таблиц Хей (*The Hay Guide Chart Profile Method*), у нас больше известный под названием "Метод Хей", - один из самых популярных методов оценки должности сегодня в мире.

Метод разработал американский консультант Эдвард Хей (Edward N. Hay) в конце 40-х годов, взяв за основу факторную систему оценки должностей. Направляющие таблицы впервые были применены им при оценке 450 управленческих должностей в компании General Foods Corporation. Однако обнародован метод был только в 1962 году ассоциацией "Edward N. Hay Associates", которой перешли авторские права, после смерти автора метода.

Hay Group inc. - консалтинговая компания, специализирующаяся в области консультирования по вопросам управления персоналом.

Основана в 1945 году в Филадельфии. В настоящее время включает около 1500 консультантов и 700 сотрудников, обеспечивающих деятельность, которые работают в 73 представительствах в 33 странах мира. В том числе и в России.

Сегодня Hay Group входит в пятёрку лучших консультационных компаний, специализирующихся на кадровом консалтинге. www.haygroup.com

Многие западные компании, а теперь и российские активно используют для оценки рабочих мест стандартные методологии, которые являются модификациями известного метода направляющих профильных таблиц. Метод, разработанный более 40 лет назад, применяется приблизительно в 8000 организаций во всём мире.

При постановке системы оценки должностей в разных компаниях используется унифицированный подход, в который входят следующие обязательные условия:

- Для оценки должностей применяется единый набор факторов;
- В ходе оценки используются одинаковые правила выставления оценок должности по каждому фактору;
- Определение размера заработной платы по результатам расчета баллов также проводится по единым правилам.

Такая унификация позволяет получать сопоставимые данные по разным компаниям и дает возможность оказывать дополнительную услугу в виде регулярных обзоров заработных плат.

При использовании метода проводится его адаптация под цели компании и условия её деятельности, но для оценки рабочих мест в основном используются три фактора:

- **Ноу-хау:** Совокупность знаний, навыков и компетенций, необходимых для правильного выполнения должностных обязанностей (как правило, этот фактор включает в себя три субфактора: профессиональные знания, широта применения и коммуникативные навыки)
- **Решение проблем:** Уровень процесса мышления, который требуется на рабочем месте с точки зрения необходимости проявления инициативы сотрудника, а также сложности выполняемой им работы.
- **Ответственность:** Измеряемое воздействие рабочего места на конечный результат, т. е. ответственность за действие и их последствие.

По каждому фактору выделяется несколько уровней требований к сотруднику, занимающему оцениваемую должность. Данные уровни достаточно детально описываются в таблицах для каждого фактора в виде развернутых текстовых описаний.

В ходе оценки должности выполняются следующие шаги:

- 1) для должности определяется уровень по каждому фактору и присваивается качественная оценка, т.е. соответствующее обозначение, показывающее уровень должности по фактору (А,В,С,Д,Е... - для профессиональных знаний, 1,2,3... - для коммуникативных навыков, Т, I, II... - для широты применения, % - для мыслительной деятельности и т.п.);
- 2) следующим шагом, полученные качественные оценки переводятся в баллы по специальным направляющим таблицам;
- 3) баллы по каждой шкале суммируются, и определяется число баллов для должности;
- 4) производится расчет грейда (уровня оплаты) должности;
- 5) уровням оплаты присваиваются денежные значения (минимальное и максимальное);
- 6) диапазон размера заработной платы указывается в справочных таблицах для каждой должности.

Вы можете ознакомиться с **примером документа "Руководство по оценке рабочих мест"** (детально описывающего выполнение шагов 1 и 2), а также таблицами, иллюстрирующими оценки конкретных должностей, присвоение грейдов (уровней оплаты) и таблицами определяющими диапазон заработной платы для группы должностей.

Пример руководства по применению
Модифицированного Метода Хея

Структура Руководства:

1. Введение	6
2. Факторы оценки работ	6
3. Фактор "Знания"	6
3.1. Краткая характеристика фактора	6
3.2. Оценка по субфактору "Профессиональные/предметные знания"	7
3.3. Оценка по субфактору "Сложность и разнообразие"	7
3.4. Оценка по субфактору "Навыки взаимодействия с людьми"	8
3.5. Расчет баллов по фактору "Знания"	9
4. Творческий потенциал/Решение проблем	10
4.1. Краткая характеристика фактора	10
4.2. Расчет балла по фактору Творческое мышление/Решение проблем	12
5. Фактор "Ответственность"	13
5.1. Краткая характеристика фактора "Ответственность"	13
5.2. Профиль рабочего места	13
5.3. Проблема соответствия между Творческим потенциалом и Ответственностью	14
5.4. Расчет баллов по профилю рабочего места	14
6. Примеры таблиц с результатами оценок	16
6.1. Фрагмент таблицы с результатами оценки некоторых должностей	16
6.2. Фрагмент таблицы обобщенных результатов оценки по всей компании	17
6.3. Фрагмент таблицы с указанием заработной платы для должностей	18

Данное описание метода направляющих профильных таблиц Хея сделано с использованием материалов, представленных на следующих сайтах:

- www.haygroup.com
- www.haygroup.co.uk
- www.haygroup.pl
- www.haygroup.de
- www.haygroup.cz
- www.haygroup.ca
- www.pao.gov.ab.ca

Введение

Данное Руководство по оценке работы дает описание системы оценки рабочих мест в таком виде, как она была разработана в начале 1999 для компании и включает следующие части:

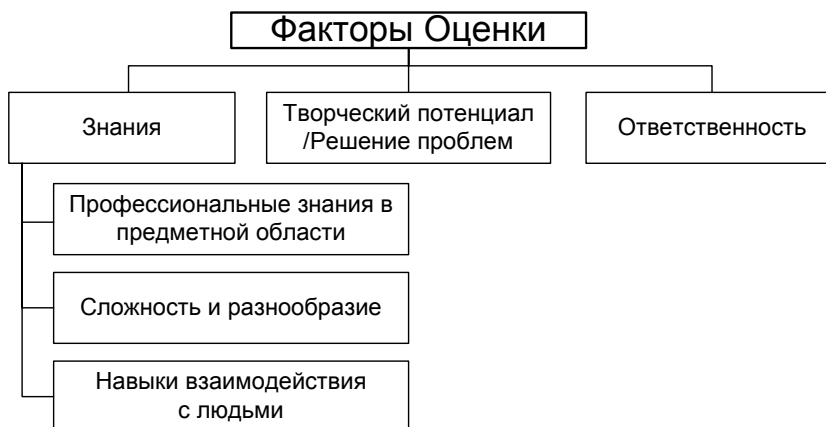
- Общая характеристика факторов оценки (раздел 2)
- Характеристику различных уровней работы для каждого фактора (разделы 3, 4, 5)
- Характеристику взаимосвязей между факторами (раздел 6)
- Характеристику методики оценки по факторам (алгоритма)

1. Факторы оценки работ

Система оценки работ компании основана на утверждении, что в любой, даже уникальной должности, может быть определен и измерен набор общих факторов. Эти факторы фокусируются на добавленной стоимости работы для организации, декомпозируя эту добавленную стоимость в следующие составляющие:

- Знания
- Творческий потенциал/Способность решать нестандартные задачи (проблемы)
- Ответственность

Фактор "Знания" разделен в свою очередь на три субфактора. Таким образом, в итоге получается 5 различных факторов для оценки рабочего места, как это указано на рисунке 1



Методика оценки основана на Стандартах Системы Хея, однако в ходе адаптации была учтена специфика деятельности компании, и число факторов было сокращено с 8 до 5 (ответственности и решение проблем не разлагаются на субфакторы). В ходе адаптации были так же изменены описания уровней сложности работы в каждом факторе. Состав и описания уровней были сформулированы с учетом специфики деятельности компании и её подразделений. Как вы можете заметить, по некоторым факторам уровни не начинаются с нижних (1 или А), так как в число уровней были включены только те, которые соответствуют специфике деятельности компании.

2. Фактор "Знания"

2.1. Краткая характеристика фактора

Фактор "Знания" включает все знания, навыки и способности, которые необходимы для приемлемого выполнения обязанностей на рабочем месте. Это относится не только к формальному образованию, но и ко всем ранее приобретенным знаниям.

Для возможности оценки разнообразных работ определены три различных вида знаний:

- **Профессиональные/предметные знания:** знания практических и технических процедур, специализированных подходов, теоретических моделей и профессиональных дисциплин, измеряемые по глубине и широте
- **Сложность и разнообразие:** эти навыки необходимы для успешной работы в сложных и разнообразных областях деятельности. Данный субфактор включает аналитические и концептуальные навыки необходимые для выполнения работ по планированию, организации, консультированию, интеграции, координации, разработки и управлению подчиненными.
- **Навыки взаимодействия с людьми:** данные навыки необходимы для эффективного непосредственного межличностного взаимодействия с коллегами, командами, клиентами, общественностью, учитывая изменение уровня ответственности как внутри организации, так и вне ее.

Каждое рабочее место должно включать больше или меньше уникальных элементов знаний с различным балансом между данными тремя факторами.

2.2. Оценка по субфактору "Профессиональные/предметные знания"

Профессиональные/предметные знания охватывают знания практических процедур, специализированных технологий, профессиональных и теоретических дисциплин. Они располагаются в порядке возрастания от самых простых рутинных знаний до уникальных академических дисциплин. Профессиональные знания включают в себя навыки исследований, аналитические и мыслительные навыки. Профессиональные знания измеряются на **глубину** или **широту**, так как рабочее место может требовать обширных знаний в узкой области (глубина) или же поверхностных знаний о большом количестве вещей во многих областях (широта).

При оценке Профессиональных знаний мы признаем, что для многих рабочих мест практическое обучение в ходе работы является вполне соответствующим способом получения и расширения данного вида знаний.

Следующая таблица описывает различные уровни Профессиональных знаний. Описания уровней были разработаны с учетом специфики деятельности компании.

Уровень	Характеристика
C	Опытен в применении процедур и методик выполнения работ, которые точно определены и линейны (выполняются последовательно). Могут быть необходимы навыки применения специализированных техник (например, брошюровка) или средств (программное обеспечение). Выполняет разнообразные административные функции по обеспечению деятельности.
D	Применяет специализированные навыки для выполнения старшей административной работы. Навыки могут быть приобретены как путем соответствующего обучения, так и за счет значительного опыта выполнения работ. Хорошо знает практические процедуры или системы. Может требоваться дополнительная глубина или широта по отношению к отдельным функциям. На этом уровне также выполняются некоторые профессиональные работы. Для руководящих должностей подчиненные должны иметь уровень C+ или ниже.
E	Требуется понимание и применение основ теоретических знаний, обычно получаемых через формальную академическую подготовку или значительный объем предметных знаний полученных на практике. Работы на данном уровне обычно требуют специализированных знаний в такие областях как планирование, законодательство, исследования, бухгалтерский учет, связь, и т.д. Работа требует понимания и применения принципов, концепций и методов, связанных с этими знаниями. На этом уровне, важно понимать "почему" надо делать тем или иным образом, в дополнение к "что" и "как" надо делать. Данный уровень так же включает рабочие места, для которых требуются широкие познания в различных областях.
F	Работы на данном уровне требуют практического применения предметных знаний в широком диапазоне ситуаций. Рабочие места этого уровня требуют профессиональной сформированности навыков, при котором теоретические знания дополнены реальным опытом работы или повышены за счет дополнительного обучения по специализации. Главное <i>практическое применение</i> знаний, а не их <i>приобретение</i> . Этот уровень также включает те рабочие места, которые требуют знаний в нескольких специализированных областях (уровень E в 2х или 3х областях и уровень D в остальных).
G	Рабочие места на этом уровне требуют исключительного уровня экспертных знаний (с особенной глубиной) по вопросам деятельности департамента или в области экспертизы. Это исключительный уровень экспертных знаний (опыт и глубокие знания), который позволяет экспертам определять политику и практику при выполнении функций, т.е. "писать книгу". Требуется отличное владение теорией, принципами и комплексными методиками в своей области. Данный уровень также характерен для рабочих мест, на которых требуется проведение экспертизы в нескольких специализированных областях. В данном случае этот уровень определен из-за необходимости использования знаний в широком диапазоне областей (уровень F в двух или трех областях и уровень E в остальных областях).

2.3. Оценка по субфактору "Сложность и разнообразие"

Данный субфактор включает уровень навыков, необходимый, чтобы иметь дело с сложностью и разнообразием. Он включает аналитические и концептуальные навыки, которые необходимы для выполнения работ по планированию, организации,

консультированию, интеграции, координации, разработки и управлению подчиненными. Под разнообразием понимается различия в целях применения каждого навыка.

Знания и навыки могут применяться для консультирования других людей или непосредственно для своей работы (у руководителей). Консультационная сложность и разнообразие свойственны тем рабочим местам, на которых требуется адекватно интегрировать руководящие требования, чтобы давать правильные советы и рекомендации. Работники на таких должностях часто принимают участие в планировании и проектировании изменений в содержании различных услуг, продуктов, политик, структуры и т.п.

Сложность и Разнообразие соотносятся с навыками использования ресурсов, урегулирования внутренних конфликтов и организации совместных работ по достижению общих целей. Чем больше сложность и разнообразие работы, тем больше знаний требуется для ее успешного выполнения.

Сложность и разнообразие могут увеличиваться по следующим основаниям:

- Число и объем выполняемых функций
- Число и объем оказываемых услуг
- Географические различия и специфика регионов
- Уровень применяемой технологии
- Уровень ответственности за конечный результат

Если нет потребности в интеграции функций, услуг или других элементов, за которые отвечает должность то субфактор "Сложность и Разнообразие" не используется или используется частично.

Следующая таблица описывает различные уровни фактора.

Сложность и разнообразие

Уровень	Характеристика
I	<p>Делает индивидуальный вклад в выполнение комплексных задач или комбинацию задач и функций. От сотрудника требуется понимание того, как его работа соотносится с работой других сотрудников организации. Может быть привлечен к работам в которых необходимо знание других подразделений или областей деятельности организации, но не требуется совместных усилий по получению общего результата. Данный уровень характерен для рабочих мест занимающихся самостоятельными научными исследованиями, агентов по продажам, специалистов по планированию карьеры.</p> <p>Также к данному уровню относятся руководители нижнего звена, которым требуется планировать, контролировать и оценивать работу подчиненных. Они принимают работу после выполнения и непосредственно контролируют работников или старших групп (мастеров, бригадиров...). Они часто должны устанавливать требования к соответствующим операциям, при определении приоритетов или планировании работ.</p> <p>Большинство рабочих мест в нашей компании относится к данному уровню.</p> <p>Для того, чтобы быть оценённым на уровне I+, сотрудник должен управлять полным циклом операций или техническим устройством без непосредственной помощи со стороны руководителя, или же руководить внутренней или внешней группой работников с различными функциями, неся ответственность за результат работы всей группы.</p>
II	<p>Должности на данном уровне имеют широкие внутриведомственные возможности со значительным воздействием на организацию.</p> <p>Для данной категории типичны должности, на которых требуется управлять разнообразными функциями и задачами через подчиненных. Руководимая ими деятельность соотносится с общими целями компании, поэтому очень важна координация работ с другими подразделениями компании или внешними организациями.</p> <p>Ключевым является способность при выполнении своих функций объединять различные точки зрения, мнения, интересы, исходящие от других подразделений и организаций.</p>

2.4. Оценка по субфактору "Навыки взаимодействия с людьми"

Данные навыки необходимы для непосредственного межличностного взаимодействия с коллегами, командами, клиентами, членами семьи, общественностью, учитывая изменение уровня ответственности как внутри организации, так и с другими организациями

Уровень	Характеристика
1	Работа на этом уровне предполагает взаимодействие для получения или предоставления информации. Достаточно наличия навыков корректного задавания вопросов и получения разъяснений. Требования к навыкам могут включать техническую или функциональную специфику взаимодействия (например использование специальных терминов).
2	Работа на данном уровне требует частого влияния на поведение других людей, изменения мнения или окружающей ситуации с помощью навыков убедительности, а также внимания к чужой точке зрения. Может потребоваться доведение содержания технической или функциональной информации в простой и понятной форме для не специалистов в данной области. Данный уровень навыков обычно требуется для должностей, на которых производится распределение работ, наблюдение и контроль за ходом выполнения, оценка результатов, а также для должностей отвечающих за развитие и подготовку сотрудников.
3	Высший уровень навыка взаимодействия обычно требуется для должностей, которые имеют значительное влияние на других людей внутри или вне организации. Данные должности требуют хорошо развитого понимания механизмов поведения людей и тех факторов, которые вызывают изменения в поведении. Так же к данному уровню относятся рабочие места на которых часто возникают ситуации с высоким накалом страстей, что требует навыков разрешения конфликтных ситуаций или снижения напряженности. Часто относятся к этому уровню должности, на которых требуются навыки проведения переговоров, но отнесение к уровню должно происходить с учетом конкретных условий. Например, для должностей на которых не обязательно достигать в результате переговоров взаимовыгодного решения – требуется меньшая выраженность навыков взаимодействия.

2.5. Расчет баллов по фактору "Знания"

Хотя три фактора Знания имеют свои собственные шкалы, применяется эффект умножения, так как они не могут рассматриваться по отдельности. Влияя друг на друга, они увеличивают уровень их индивидуального вклада в общий уровень для фактора Знания.

Как считается общий балл для фактора Знания?

Например: Если рабочее место имеет следующие оценки:

- Профессиональные знания **F**
- Сложность и разнообразие **I**
- Взаимодействие с другими людьми **3**

Балл может быть рассчитан через комбинацию строки **F**, столбца **I** и глядя на **3** уровень навыка взаимодействия в этом столбце. Может быть три значения:

- 264
- 304
- 350

Рабочему месту соответствует среднее значение. Если профессиональному знанию была дана оценка E+, тогда надо выбрать большее значение. Если рабочее место имело оценку минус E (или в I) вы должны выбрать меньшее значение.

		Сложность и разнообразие					
		I			II		
		Навыки взаимодействия с людьми					
		1	2	3	1	2	3
Профессиональные/предметные знания	C	87	100	115	115	132	152
		100	115	132	132	152	175
		115	132	152	152	175	200
	D	115	132	152	152	175	200
		132	152	175	175	200	230
		152	175	200	200	230	264
	E	152	175	200	200	230	264
		175	200	230	230	264	304
		200	230	264	264	304	350
	F	200	230	264	264	304	350
		230	264	304	304	350	400
		264	304	350	350	400	460
	G	264	304	350	350	400	460
		304	350	400	400	460	528
		350	400	460	460	528	608

При расчете конкретных значений баллов использовалось базовое положение метода Хейа о том, что различия между уровнями субфакторов являются значимыми при шаге равном 15%. Таким образом, если значение балла для комбинации субфакторов **C I 1** составляет 100 баллов, то для **C I 2** = 100 + (15% от 100) = 115 баллов, а для **C I 3** = **115 + (15% от 115) = 132**

Таблица "Знания" также показывает какие комбинации трех субфакторов возможны (белый), маловероятны (серый) и невероятны (темносерый). Маловероятные оценки указаны в связи с тем, что опыт оценивания рабочих мест и результаты проведенного исследования, показали наличие маловероятных и практически невероятных комбинаций между тремя субфакторами. Это подтверждает, что определенный уровень "Профессиональных знаний" необходим для успешного выполнения некоторых уровней "Сложности и Разнообразия" или "Межличностного взаимодействия". Например, маловероятно, что при низком уровне "Профессиональных знаний" требуется 2 или 3 уровень "Межличностного взаимодействия"

3. Фактор "Творческий потенциал/Решение проблем"

3.1. Краткая характеристика фактора

Творческий потенциал – мера оригинального, инновационного мышления, с помощью которого человек может создавать новые результаты. В последнее время для обозначения творческого потенциала используется синоним Креативность (от английского термина creativity). Творческий потенциал показывает уровень самостоятельности мышления, его независимости от принятых правил и стандартов.

Творческий потенциал не используется, когда принятие решений сотрудником четко регламентировано и все принимаемые им решения должны соответствовать заранее оговоренным правилам. Творческий потенциал необходимо применять в тех случаях, когда нет однозначных правил принятия решений, например, при выполнении задач следующих видов:

- Анализ
- Оценивание
- Осмысление
- Подготовка выводов
- Формирование гипотез
- Составление заключений
- Разработка политик и программ

В основном творческий потенциал необходимо применять при решении проблем, т.е. ситуаций для которых нет однозначных правил разрешения. Характер проблем может быть:

- Технический
- Ориентированный на бизнес

- Ориентированный на программы
- Ориентированный на клиентов
- Исследовательский
- Административный

Фактор Творческий потенциал/Решение проблем имеет дело с использованием факторов Знания при классификации окружающей среды от строго контролируемой к неструктурированной. Творческий потенциал отражает строгие взаимоотношения между "мышлением, зависящим от окружающей среды" и "мышлением, меняющим окружающую среду". Когда мышление ограничено стандартами, охвачено прецедентами или ссылками на других, Творческий потенциал уменьшается. Творческий потенциал измеряется интенсивностью, с которой используются Знания: "Вы думаете тем, что вы знаете". Поэтому Творческий потенциал оценивается, как процент использования Знаний.

Оценки уровней могут располагаться в диапазоне от 22% до 57%. От уровня к уровню оценка увеличивается с шагом 15% от предыдущего значения. Например: если первое значение 22%, то следующее будет $22 + (22/100 * 15) = 22 + 3,3 = 25,3$. При этом значения процентов округляются, соответственно в таблице следующий уровень имеет значение 25%.

Каждая оценка отражает значимое различие в Творческом потенциале. Когда в ходе оценивания трудно принять решение между двумя уровнями данного фактора, то следует определить профиль по фактору Ответственность (см. раздел 5). Если рабочее место имеет профиль С, то следует выбрать высший из двух возможных баллов. Если работа соответствует профилю R, то надо выбрать низшее из двух значений. Это показывает значительную роль субфактора "Творческий потенциал" в работах С-профиля.

Уровень	Характеристика
22%	<ul style="list-style-type: none"> • Ситуации, в которых большинство вариантов решений известно по предыдущему опыту • Процедуры несколько разнообразны • Процедуры, предыдущие решения по которым приобретают формы стандартов • Решения находятся быстро и основываются на рабочих знаниях или опыте
25%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы и решения стандартизованы • Работа изо дня в день планируется и организуется • Мнение формируется в соответствии с установленными руководящими принципами, прошлым опытом и стандартами • Место для работы в соответствии с руководящими указаниями, политикой и процедурами • Всегда доступна поддержка • Задачи могут решаться несколькими процедурами, большая самостоятельность в принятии решения по различным процедурам или прецедентам, следуя изменяющимся условиям, приоритетам или ситуациям с которыми сталкиваются в установке работ • Некоторые новые применения
29%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы стандартны, решения известны • Изменение рабочих приоритетов / ситуаций требует расширения используемых процедур • Мышление руководствуется различными руководствами, прошлым опытом и некоторыми прецедентами • Обеспечен доступ к помощи (со стороны начальства, опытных экспертов, экспертных систем и т.п) • Решения находятся в оговоренных рамках, и развиваются новые процессы
33%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы и решения известны • Разнообразные и меняющиеся ситуации влияют на использование различных профессиональных, технических, научных принципов и знаний • Первичный анализ и выдача некоторых рекомендаций • Мышление руководствуется ясными поставленными целями, функциональной практикой и прецедентами • Первичная идентификация и анализ с выдачей рекомендаций • Работник способен самостоятельно определить насколько достигнуты цели • Решения находятся в пределах собственных знаний и опыта
38%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы известны, решения неизвестны • Широта для работы в большом количестве заданных областей с заданными целями и принципами • Разработка новых процедур, выявление и анализ инициатив в областях программ и развития политики и исследований • Идентификация, определение и анализ альтернативных путей выполнения работ, т.е.

	<p>аналитическое, оценивающее и/или конструктивное мышление</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высший уровень оперативного мышления • Решения в основном находятся в пределах собственных знаний и опыта
43%	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется аналитическое интерпретирующе-оценивающее мышление. Первый уровень требований на стратегическом уровне управления. • Значительная широта для выбора из большого числа профессиональных и теоретических принципов относящихся к различным и переменчивым ситуациям. • Разработка программ, политик и исследовательских инициатив. • Общая цель известна, но работник определяет пути ее достижения Проблемы часто уникальны и не имеют прецедентов • Проблемы малоизвестны. Проблемы и решения требуют выделения из области задач. • Подразумевается возможность многих решений. Требуется исследование и планирование.
50%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы и решения должны быть выделены из области задач • Использует широко определенные политики и специфические цели для оценивания и подготовки решений по изменяющимся ситуациям • Определение проблемы/области исследования предоставлена должностному лицу в соответствии с целями организации • Данный уровень креативности характеризует комплексные требования к аналитическим, техническим и/или управленческим качествам (способности интерпретировать и оценивать) • Проблемы часто имеют стратегическое значение и/или находятся в центре исследований и разработок
57%	<ul style="list-style-type: none"> • Работа заключается в решении существенных проблем и нахождении неординарных решений • В рамках политики компании и определенных организационных целей оценка и развитие решений в изменяющейся ситуации • Очень сложные комплексные аналитические, технические и управленческие проблемы (способности интерпретировать и оценивать) • Используется стратегическое мышление с существенным планированием и исследованием развития • Фокус работы сосредоточен на новаторских проблемах

3.2. Расчет балла по фактору Творческое мышление/Решение проблем

Между общим уровнем по фактору Знания и процентом по фактору Творческий потенциал имеется значительная взаимосвязь. Чем выше творческий потенциал тем более высокий уровень знаний ожидается, и наоборот, высокий уровень знаний предполагает высокий уровень Творческого потенциала.

Отношение между факторами и расчет уровня творческого мышления в различных комбинациях показывает график:

- Менее вероятный на низкой стороне (серый)
- Наиболее вероятный (белый)
- Менее вероятный на высокой стороне (белый)

Так как Творческий потенциал представляет собой процент использования Знаний – уровень творческого потенциала рассчитывается через умножение уровня Знаний на процент Творческого потенциала. То есть, если Знания 100 и Творческий потенциал 22 %, то значение Творческого потенциала равно 22.

Уровень Знаний	Уровень Творческого потенциала							
	Менее Вероятный: МАЛО		Наиболее вероятно				Менее Вероятный: МНОГО	
	Балл	%	Балл	%	Балл	%	Балл	%
87	16%	14	19%	16	22%	19	25%	22
100	16%	16	19%	19	22%	22	25%	25
115	19%	22	22%	25	25%	29	29%	33
132	22%	29	25%	33	29%	38	33%	43
152	22%	33	25%	38	29%	43	33%	50
175	25%	43	29%	50	33%	57	38%	66
200	25%	50	29%	57	33%	66	38%	76
230	29%	66	33%	76	38%	87	43%	100
264	29%	76	33%	87	38%	100	43%	115
304	33%	100	38%	115	43%	132	50%	152
350	38%	132	43%	152	50%	175	57%	200
400	38%	152	43%	175	50%	200	57%	230
460	43%	200	50%	230	57%	264	66%	304
528	43%	230	50%	264	57%	304	66%	350
608	50%	304	57%	350	66%	400	76%	460

4. Фактор "Ответственность"

4.1. Краткая характеристика фактора "Ответственность"

При оценке фактора "Ответственность" используется следующий **принцип**: Оценка Работы наиболее точна, когда оценщик может сделать шаг назад и рассмотреть работу в целом. Поэтому на завершающем этапе оценки рассматривают объем работы, выполняемой на оцениваемом рабочем месте, отвечая на вопрос: *Почему и где она существует в организации?*

Ответственность – это степень, с которой рабочее место имеет прямое влияние на конечные результаты, с учетом важности этих результатов для организации. Поэтому при оценке Ответственности необходимо Рассматривать ее в соотношении с Творческим потенциалом или делать оценку Профиля Рабочего места, который. отражает различия между аспектами работы и соотношение между Творческим потенциалом и Ответственностью.

4.2. Профиль рабочего места

Профиль рабочего места говорит нам о характере работы и используется для определения точек ответственности. В организации можно выделить три типичные разновидности работы: исследование и разработка рекомендаций (творческий потенциал), получение конкретных результатов и координация совокупности работ (ответственность), а также баланс между этими двумя видами. Факторы "Ответственность" и "Творческий потенциал" располагаются по шкале от 0 до 3 с шагом 1.

Профиль	Различие шагов	Описание
R3	+3	Координация ("непосредственная ответственность") Отвечает за конечный результат выполнения программ в русле основных бизнес решений. В других случаях реализует политики компании или разрабатывает программы.
R2	+2	Регулирование Уполномочен принимать окончательные решения в своей области ответственности рамках политики компании и законодательства и. Например, возможность управлять, исследовать, принуждать.
R1	+1	Процесс Прежде всего поставка программы/обслуживания. Может быть вовлечен в разработку /анализ рекомендаций.
B	0	Консультирование Деятельность сбалансирована между разработкой и внедрением. Рекомендательно-консультативная роль.
C1	-1	Анализ Концентрируется на анализе и/или разработке программ. Методы часто предопределены. Как правило, анализ должен быть сделан за короткое время. Результаты могут влиять на будущее развитие.
C2	-2	Прикладные исследования Прикладные исследования, анализ и/или проектирование и разработка программ. Как правило, результаты исследований имеют долгосрочный характер.
C3	-3	Проводит оригинальные исследования.

4.3. Проблема соответствия между Творческим потенциалом и Ответственностью

С-профиль означает высокую долю Творческого потенциала и малую долю Ответственности. **R-профиль** означает работу обычно менее творческую, но более ответственную. И, наконец, рабочее место может иметь баланс между Ответственностью и Творческим потенциалом.

Заметьте, что профиль сам по себе не определяет итоговую ценность рабочего места. Например, работа по научным исследованиям на высоком профессиональном уровне может иметь профиль C3 и более высокую ценность, чем управленческая работа с профилем ответственности R3, но на низком профессиональном уровне.

Оценка ответственности проясняет причины того, почему рабочее место существует в организации.

Как правило, рабочие места выполняющие обеспечивающие функции (администрация, финансы, персонал, информационные технологии), которые отвечают за развитие и внедрение систем или процессов получают оценки из среднего диапазона (C1, B или R1), в зависимости от наиболее значимой части работы. Естественно, что этими тремя центральными оценками ответственность рабочих мест обеспечивающих подразделений не ограничивается. Оценки рабочих мест могут изменяться от отдела к отделу часто вследствие организационной структуры/модели, используемой для реализации различных программ.

Например, сотрудник отдела охраны труда и здоровья, отвечающий за непосредственную реализацию программы охраны труда, получит оценку R1. В то время как другой сотрудник ответственный за развитие и внедрение новой программы страхования здоровья получит более низкую оценку B. Хотя на самом деле его работа является более сложной, требует более высокой квалификации и усилий и должна получить больший балл. В данном случае второй сотрудник явно должен получить более высокие оценки по фактору Творческий потенциал или субфакторам Знания.

4.4. Расчет баллов по профилю рабочего места

Профиль ответственности показывает соотношение между фактором "Творческий потенциал" и "Ответственность". Мы рассчитываем баллы, основываясь на следующих показателях:

- баллах по фактору Творческий потенциал
- различии шагов обозначенных в Таблице Оценки уровня по фактору "Ответственность"

Для таблицы оценки уровня по фактору "Ответственность" (разница между шкалой Ответственность и Творческий потенциал), мы определяем уровни работы, которые имеют

больше Ответственности, (R-профиль) и работы, которые имеют большой Творческий потенциал (С-профиль).

В бальном соотношении каждое значение отличается от предыдущего на 15 % и получается шкала значений, приведенная в следующей таблице.

	Творческий потенциал выше, чем Ответственность			Баланс	Ответственность выше, чем Творческий потенциал		
Шаги оценок	С3	С2	С1	0	R1	R2	R3
% разницы	-52%	-32%	-15%	0%	+15%	+32%	+52%

Если уровень ТП – 29 и профиль R1, мы должны смотреть на значение, которое на шаг выше этого уровня. Это означает 33 балла для Ответственности. Если профиль С3 мы должны смотреть значение на 3 шага ниже 29. Это означает 19 баллов для Ответственности.

Рассчитанные значения баллов для профиля рабочего места представлены в таблице.

Баллы	Профиль						
	Творческий потенциал			Баланс	Ответственность		
	С3	С2	С1	В	R1	R2	R3
19	12	14	16	19	22	25	29
22	14	16	19	22	25	29	33
25	16	19	22	25	29	33	38
29	19	22	25	29	33	38	43
33	22	25	29	33	38	43	50
38	25	29	33	38	43	50	57
43	29	33	38	43	50	57	66
50	33	38	43	50	57	66	76
57	38	43	50	57	66	76	87
66	43	50	57	66	76	87	100
76	50	57	66	76	87	100	115
87	57	66	76	87	100	115	132
100	66	76	87	100	115	132	152
115	76	87	100	115	132	152	175
132	87	100	115	132	152	175	200
152	100	115	132	152	175	200	230
175	115	132	152	175	200	230	264
200	132	152	175	200	230	264	304
230	152	175	200	230	264	304	350
264	175	200	230	264	304	350	400
304	200	230	264	304	350	400	460
350	230	264	304	350	400	460	528

5. Примеры таблиц с результатами оценок

5.1. Фрагмент таблицы с результатами оценки некоторых должностей

Эталонный тест No.	Отдел	Должность	Знания				Творческий потенциал		Ответственность		Итоговый балл
			Проф знания	Слож разн.	Навыки отношений	Балл	%	балл	Профиль	Балл	
513SA03	Отдел Обучения	Sr. Database Admin. Ст. администратор баз данных	F	I	2	264	43	115	C1	100	479
513SA04	Отдел Энергетики	Team Lead, Acceptance Testing Рук-ль группы испытатель приборов при приемке	F	I	2	264	38	100	R1	115	479
513SA05	Отдел Энергетики	Team Lead, Client Support Рук-ль группы по обслуживанию клиентов	F	I	2	264	38	100	R1	115	479
513SA07	Отдел охраны здоровья	Health Info. Stds. Analyst Аналитик	F	I	2	264	43	115	C1	100	479
513SA08	Отдел обучения	Bus. Systems Analyst Аналитик бизнес-систем	F	I	2	264	38	100	B	100	464
512SA01	Отдел сетевого администрирования	Sr. Network Analyst Ст. системный аналитик	E+	I	2	230	43	100	C1	87	417
512SA02	Отдел сетевого администрирования	Technical Support Analyst Технический аналитик по сетям	E+	I	2	230	43	100	C1	87	417
512SA04	Отдел сетевого администрирования	Network Analyst Сетевой аналитик	E+	I	2	230	38	87	C1	76	393
511SA01	Отдел обучения	Systems Analyst Системный аналитик	E	I	2	200	33	66	B	66	332
511SA02	Отдел энергетики	Network Analyst Сетевой аналитик	E	I	2	200	33	66	C1	57	323
511SA03	Отдел сетевого администрирования	System programmer Системный программист	E	I	2	200	33	66	C1	57	323
511SA04		Systems Analyst Entry Level Системный аналитик/ нач. уровень	E-	I	2	175	33	57	C1	50	282

5.2. Фрагмент таблицы обобщенных результатов оценки по всей компании

Код	Наименование группы	Минимум	Максимум
511AUA	Auditor Level 1	269	370
512AUA	Auditor Level 2	371	438
513AUA	Auditor Level 3	439	518
511BOA	Budget Officer Level 1	269	370
512BOA	Budget Officer Level 2	371	438
513BOA	Budget Officer Level 3	439	518
511HOA	Hearing Officer	269	370
511HRA	Human Relations Level 1	269	370
512HRA	Human Relations Level 2	371	438
513HRA	Human Relations Level 3	439	518
511SPC	Superintendent	269	370
511SAA	Systems Analyst Level 1	269	370
512SAA	Systems Analyst Level 2	371	438
513SAA	Systems Analyst Level 3	439	518
521AGA	Agrologist Level 1	269	370
522AGA	Agrologist Level 2	371	438
523AG A	Agrologist Level 3	439	518
522VTA	Veterinarian Level 1	371	438
523VTA	Veterinarian Level 2	439	518
524VTA	Veterinarian Level 3	519	613
525VTA	Veterinarian Level 4	614	734
521ERA	Engineering and Related Level 1	269	370
522ERA	Engineering and Related Level 2	371	438
524ERA	Engineering and Related Level 4	519	613
522LCA	Legal Counsel	371	438

5.3. Фрагмент таблицы с указанием заработной платы для должностей

№ Группы	Уровень оплаты (грейд)	Ежемесячно Мин. (тыс. USD)	Ежемесячно Мах. (тыс. USD)	Наименование группы
0117	51-55	2,774	3,702	Budget Officer I
0118	65	3,702	4,634	Budget Officer II
0125	51-55	2,774	3,702	Human Resource Consultant I
0127	65	3,702	4,634	Human Resource Consultant II
0326	62	3,458	4,339	Auditor I
0328	66-72	3,785	5,441	Auditor II
0330	44	2,420	2,940	Disbursement Control Officer I
0331	56	3,054	3,785	Disbursement Control Officer II
0332	62	3,458	4,339	Disbursement Control Officer III
0794	57	3,120	3,871	Systems Analyst I
0795	63	3,540	4,432	Systems Analyst II
0796	69	4,054	5,075	Systems Analyst III
0797	75	4,634	5,841	System Analyst IV
2534	62	3,458	4,339	Superintendent
6325	55-59	2,991	4,054	Labour Relations Officer I
6326	65	3,702	4,634	Labour Relations Officer II
6327	74	4,540	5,706	Labour Relations Officer III
6462	60-64	3,313	4,540	Ombudsman Investigator I
6463	68	3,974	4,969	Ombudsman Investigator II
7020	59	3,240	4,054	Hearing Officer
8312	68	3,974	4,969	Public Safety Services Officer III