

Критерии за проектиране на аналитична схема

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимир



Принципи на проектирането

- Схемата да бъде базирана на цялостен анализ на факторите;
- Да облекчава безпристрастното отсъждане на относителната стойност на длъжността;
- Факторите да бъдат избирани и оценявани така, че да не фаворизират определени длъжности и да свеждат половата и друга дискриминация до минимум. Схемите би трябвало да позволят справедливо мерене на професиите и длъжностите, където преобладават жени и съответно мъже.
- Факторите трябва да бъдат ясно дефинирани и диференцирани така, че да не се получава двойно отчитане за един и същ фактор (например отговорност).
- Нивата в съответните фактори също ясно трябва да са дефинирани и степенувани внимателно.
- Схемата да бъде прозрачна и ясна за всеки.
- Качеството на анализа на ролите трябва да се преглежда регулярно с цел отчитане на промените

Разпространение на оценката на длъжностите

- Много повече сред **публичния и неправителствения** сектор, отколкото в частния (за Англия 68% от първите сектори при 39% от частния сектор – през 2002 г.). Сред тези, които използват оценката, 89% използват аналитични схеми, като 83% разчитат на схемите на Хей групата. Само 28% от тях използват софтуер за такава оценка с компютър
- Сред тези, които използват оценяването 17% са много удовлетворени, **53% средно** и 19% - не са много удовлетворени, а 6%- тотално недовлетворени.
- Техните **препоръки към схемите** са следните:
 - да бъдат **максимално прости**; да покриват цялата организация;
 - факторите да са **дефинирани много внимателно**;
 - да се използва софтуер;
 - да са **гъвкави** и да позволяват включването на нови длъжности;
 - да се използват по-смислени и по-малко общи длъжностни характеристики от анализа на труда;
 - да се върви към семейство от ”длъжности” и **по-широки ленти на степенуване**;
 - да се изясняват **пътищата за повишение** и стъпките на кариерата на служителите.

Проблемът с равното плащане на труд с равна стойност (1)

- Най-напред техниките за оценка на длъжностите са развити в САЩ през 30-40 г. на миналия век и слабо се интересуват от законодателството относно равностойното заплащане на равен по стойност труд.
- Тяхната цел е била създаване на количествени измерители на работата на чиновниците, администрацията и мениджърите. Акцентира се върху такива характеристики на работата като квалификация и измерими умения, обхват на инициативата (т.е. позиция в йерархията, вземане на решения и решаване на проблеми; брой подчинени и размер на контролиран бюджет). Често в една голяма организация има **различни схеми** за работниците, чиновниците, мениджърите, техническия състав и т.н.
- През 1960 години например, **Форд има следните 4 степени** за производствените работници: квалифицирани мъже, полу-квалифицирани мъже, неквалифицирани мъже, жени. Жените са получавали 85% от оценената степен за заплащане на мъжете последна категория. **Степента за жените е била по-ниска от тази за мъжете, които почиствали производствените помещения.**

Проблемът с равното плащане на труд с равна стойност (2)

- През 1970 г. е установен специален Акт на правителството в Обединеното кралство за равностойно заплащане, който влиза в сила чак след 5 години, през които работодателите трябва да приведат в съответствие системите на заплащане.
- Създава се Трудов съд (или Трибунал по заетостта), който прилага принципа за равно заплащане за „равностойна работа” или за „еквивалентна работа”, което се доказва чрез оценка на длъжността и работата
- В ЕС действа Директива от 1975 за равно заплащане на труда на мъжете и жените за равностойна работа и за това, че класификацията на длъжностите не трябва да бъде дискриминираща.
- Всичко това спомага за разпространение на оценката на работата (за **да се защитава фирмата в съда в случай на иск**); създаването на единни схеми за оценяване, за да могат да се сравняват различните работи в случай на иск; създаване на Кодекс на добрите практики при създаване на схеми и оценка на длъжностите (www.eoc.org.uk).

Проблемът с равното плащане на труд с равна стойност (3)

Прецедентите от трибунала по заетостта показват следните често срещани „грехове” (дискриминации) в оценяването:

- **Отсъствие на някои характеристики**, типични за женски професии (например сръчност на ръцете) за сметка на характеристики, присъщи на мъжете (да кажем физически усилия или сила). Така една жена се оплаква от дискриминационния характер на нейната схема за оценяване.
- Обратното на отсъствието е **компресията на два или повече фактора под един фактор**, в който доминира някой от „скритите” или „компресирани фактори”. Например измерването на всички форми на отговорности (финансова, за хората, за ресурсите) под една шапка „отговорност”;
- **Скрито двойно отчитане на един фактор** – най-често професионален статус, мениджърска роля, позиция в йерархията са мерени под различни фактори няколко пъти, което води до неоправдано повишение на степените. Допълнително мениджърските отговорности са оценявани най-високо по факторите „образование”, „вземане на решения”, „сложност на работата”, „контрол и надзор” и т.н.

Проблемът с равното плащане на труда (4)

Пример за повече и по-малко дискриминационна схема за оценка на служителите

1971	1997
1. Образование	1. Знание
2. Опит/трудова стаж	2. Умствени умения
9. Творческа работа	3. Междоличностни/комуникационни умения
8. Контакти	4. Физически умения
5. Получаван надзор/контрол	5. Инициатива и независимост
6. Сложност на работата	6. Физически усилия
3. Отговорност за надзор/контрол	7. Умствени усилия
4. Решения	8. Емоционални усилия
7. Активи (отговорност за)	9. Отговорност за клиенти
	10. Отговорност за надзор на други служители
	11. Отговорност за финансови ресурси
	12. Отговорност за физически ресурси
	13. Работни условия (на труд)

Проблемът с равното плащане на труд с равна стойност (4 продължение)

- **Измерване на изискванията за знания:** Старата схема взема само образование и опит (включващ стаж, което фаворизира мъжете). Новата схема взема само един фактор – природата на изискваните знания.
- **Точкуване и претегляне:** в старата схема някои нива на точкуване нарастват равномерно (10, 20, 30 и т.н.), докато някои не, което не може да бъде оправдано (когато точковите стъпки са 10, 10, 15, 10, 30, 20 – какво и кой се фаворизира?). В новата схема има само равни точкови стъпки.
- **Друг прецедент** е било поставянето на една длъжност около някоя „примерна” длъжност без детайлна оценка на длъжността. Последното изисква обаче всички длъжности в една компания да бъдат подходящо оценени с една схема.

Фактор/ Ниво	1	2	3	4	5	6	7	8	Общо	%
Фактори за знания и умения									384	38.4
1. Знание	20	40	60	80	100	121	142	163	163	16.3
2. Умствени способности	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
3. Междуличностни умения	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
4. Физически умения	13	26	39	52	65	-	-	-	65	6.5
Фактори за усилия									254	25.4
5. Инициатива и независимост	13	26	39	52	65	78	91	104	104	10.4
6. Физически усилия	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
7. Умствени усилия	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
8. Емоционални усилия	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
Фактори за отговорност									312	31.2
9. Отговорност за хора	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
10. Отговорност за надзор/контрол	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
11. Отговорност за финансови ресурси	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
12. Отговорност за физически активи	13	26	39	52	65	78	-	-	78	7.8
Фактори на средата									50	5
13. Работни условия/на труд	10	20	30	40	50	-	-	-	50	5
Общо фактори									1000	100

Планиране на нова схема за оценяване на работата

- Да допуснем, че по законови причини трябва да въведем аналитична схема.
- Следващият въпрос е да я купим ли готова от някоя агенция, да я приведем ли в съответствие с нашата фирма или напълно да я променим така, че да отразява визията и политиката на фирмата.
- Кой и какви длъжности ще бъдат покрити от схемата?
- Кой ще бъде включен в развитие на новата схема (от мениджмънта, УЧР, профсъюзите и т.н.?).
- Кой ще бъде лидер на проекта? Как ще се комуникира схемата на служителите (най-често липсата на разбиране на схемата е пречка поради недобра комуникация).
- Какви ресурси в пари и време са отделени?
- Доколко да се използват външни съвети?
- Как де се съобрази с изискванията на закона за равностойно плащане?
- Какви ще бъдат принципите на политиката по заплатите?

Проектиране на нова схема (1)

Идентифициране и дефиниране на факторите в качеството им на характеристики или ключови елементи на длъжността.

- Те трябва да отразяват съществените разлики между длъжностите и трябва да са приложими към различните длъжности (включително ниско и високо квалифицирани и т.н.).
- Те трябва да описват същите характеристики или елементи на различни нива, за да могат да се диференцират длъжностите; да се избягва двойното им отчитане.

Източници на информация за факторите:

- Преглед на документите на организацията и особено на **длъжностните характеристики**;
- Преглед на процесите и дейностите в организацията;
- Сравнение на *езика на описанието* (дали се базира на поведенчески изисквания или на изисквания за компетенции)
- Интервюта с преките мениджъри и други свързани с дадената длъжност лица:
- Фокус групи – обсъждане на примерни длъжности, какво ги прави различни и поставени на различни нива (сравняване по двойки или ранжиране на избрани длъжности). Един начин за това е поставяне на заглавията на длъжностите на карти и разделянето на картите на все по-малки групи, дискутиране на критериите за групиране.

Проектиране на нова схема (2)

Обикновено факторите се подреждат в 6 главни области:

1. Комбинация от **знания, умения, опит**
2. **Мисловни предизвикателства** към длъжността – например планиране, анализиране, вземане на решения, решаване на проблеми
3. **Междупличностни умения, включително комуникационни** и умения за изграждане на отношения
4. **Отговорността** на длъжността спрямо ресурсите (човешки, финансови, физически)
5. Влиянието на длъжността (ролята) **върху вътрешната операционна ефективност или външната среда**, например клиентите
6. **Физически, емоционални и външни изисквания** към длъжността, например работа при трудни физически условия, работа с предизвикателно поведение и т.н.
7. В рамките на тези области има **различни начини за описание на факторите** в зависимост от спецификата на организацията, целите и различните длъжности - факторите могат да се описват в термините на **знания и умения** и в термините на **влияние върху крайния резултат или потребителите**

Проектиране на нова схема (3)

Знания и умения –

- Дълбочина и широта на знанието;
- Експертно знание;
- Минимална/типична квалификация;
- Приложни експертни умения;
- Технически умения;
- Езикови умения;
- Техническо и секторно специфично знание;
- Разбиране на системите от информация/бизнес данни;
- Ръчна гъвкавост

Предизвикателства пред мисленето

- Аналитични умения
- Творчество/инициативност/новаторство;
- Умения за планиране;
- Умения за решаване на проблеми;
- Умения за правене на стратегии

Междупersonностни умения

- Комуникационни умения
- Изграждане на междупersonностни отношения;
- Умения за оказване на влияние (Влияние върху потребители, клиенти);
- Умения за грижи;
- Умения за обучение/съветване;
- Умения за изграждане на екипи;
- Умения за ръководство и управление

Проектиране на нова схема (4 продължение)

Отговорност за ресурси

- Финансови отговорности
- Управление на активи
- Отчетност за/влияние върху резултатите
- Международни отговорности

Влияние- Размер/времеви обхват на влиянието върху:

- вътрешните операции
- външна репутация или имидж
- финансови последствия
- безопасност на труда
- резултатите на компанията

Работни условия/на труд – (Реакции на натиск, например):

- срокове;
- емоционални изисквания;
- физически изисквания;
- бързина на отговора/реакцията;
- необходимостта от концентрация;
- адаптивност към влиянията извън собствения контрол.

Проектиране на нова схемата (5)

- Факторите могат да се делят на **под-фактори**. Например влияние на длъжността – вътрешно и външно и т.н. Това има значение за *приписване на точки на факторите*.
- След постигнато съгласие относно определенията на факторите се **определят нивата във всеки фактор**. Може да се започне от най-високото и най-ниското ниво и да се търсят след това колко междинни нива са необходими.
- След това следва операция по **проверка и тест на факторите** (дали обхващат всички изисквания към длъжността, дали не се повтарят и т.н.).
- В много организации оценката на длъжността се извършва на основата на **анализът на труда**, въплътен най-често в **длъжностните характеристики**;
- Поради големият обем информация необходим за такова оценяване, много организации днес се приели профилът на ролите, а не длъжностната характеристика като основа за оценка. Така например една компания за лизинг на автомобили **свежда 180 длъжностни характеристики до 50 профила на ролите**.
- Тук е необходимо все пак да се види доколко общото описание на **типичните роли съответства на отделните длъжности** за целите на оценката на длъжността. Очевидно разликите за много длъжности ще са само в нивата и затова е добре ролите да бъдат описани по-детайлно.

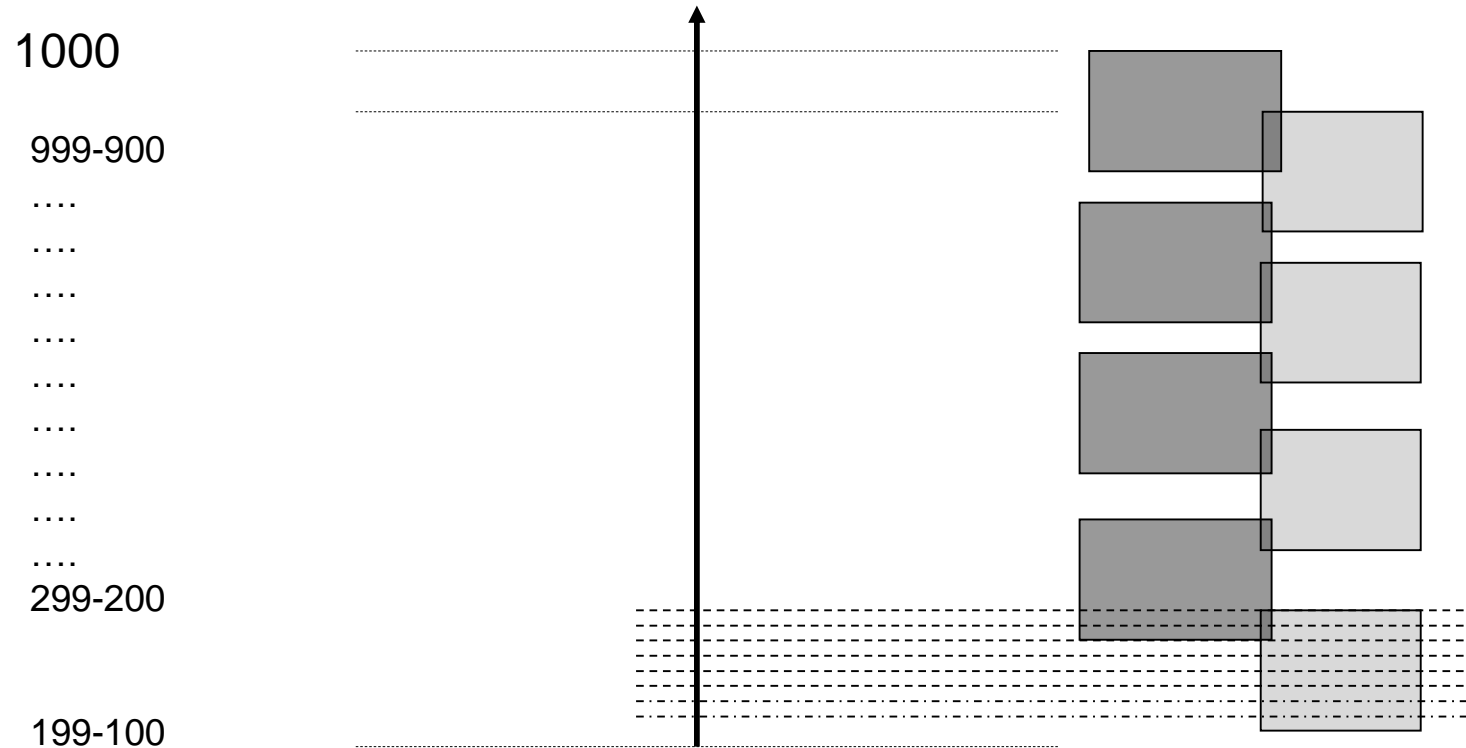
Оценка на длъжностите и структурата на заплащането (1)

- Резултатът от оценката обикновено е нова или ревизирана структура на степените за заплащане.
- **Трябва да се прави разлика между структурата на длъжностите, която включва йерархия от степени на основата на оценката на длъжността и структурата на основните заплати, която дефинира нивата на заплащане според определени степени.**
- Нивата на заплащане са повлияни от съображения за справедливост и пазарни съображения. Възможно е да имаме една структура с тесни степени (между 9 и 12) или ширококолентова структура с малко, но широки ленти (4-5).
- Структурата може да се състои от определен брой семейства/групи длъжности със сходни характеристики. Обикновено всяка такава група е разделена на 6-8 нива. Имат общо ранжиране между групите и нивата вътре в групите.

Оценка на длъжностите и структурата на заплащането (2)

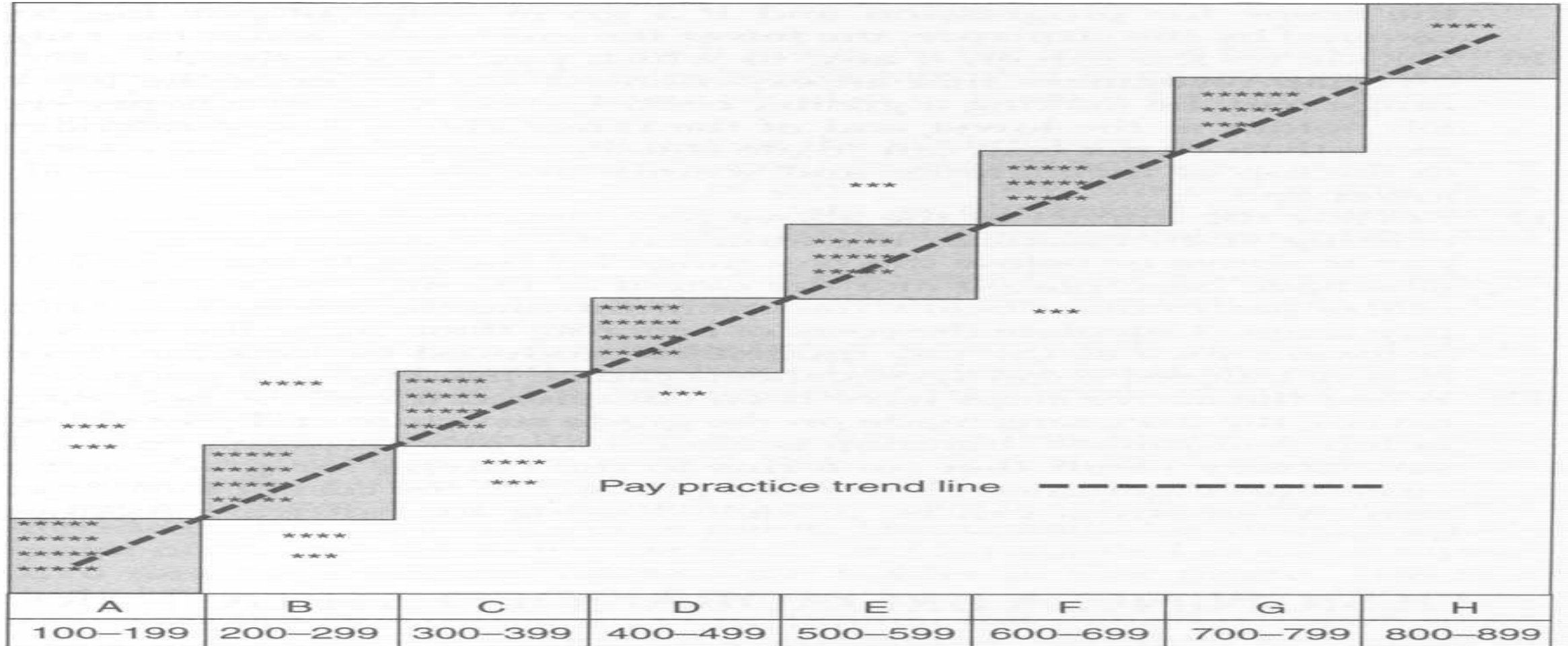
- Степените, лентите и нивата могат да включват различните длъжности според общия брой точки, които последните събират, но може и с думи да бъдат описани ключовите дейности, компетенции, знания или умения изисквани за различния брой точки в йерархията. Накрая – чрез позоваване към вече оценени длъжности да бъдат поставени в същите степени, ленти или нива.
- Структурата на длъжностите става структура на заплатите, когато на различните степени, ленти и нива са приписани съответните нива на заплащане.
- Степените на заплащане обикновено включват една средна, съобразена с пазарната оценка. Например 40% широчина на заплащането на дадена степен се отнася до разликата между 80% и 120%, т.е. средата 100% е за степен на заплащане за работа при условие, че тя се върши напълно компетентно и отговаря на всички изисквания. Тогава 80% може да е за начинаещ, 120% - за изключителни постижения.

Structure of the narrow bands



The disadvantages are many degrees, the differences between which are small (20-40%) and the pressure for constant increase is constant.

Structure of the wide bands



Source: Armstrong: 216 (the narrow grades remain inside each lane while the difference between the lanes is 50-80%)