



Европейски съюз

*Оперативна програма  
„Развитие на човешките ресурси“  
2007-2013*

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



[www.bia-bg.com](http://www.bia-bg.com)

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“  
Проектът се осъществява от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Република България, по договор № BG051PO001-2.1.06

# МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ДЛЪЖНОСТИ

Гр. София, Август 2010 г.

## РЕЗЮМЕ

*Настоящият доклад представлява „Методика за определяне на ключовите длъжности”.*

*Основната цел на методиката е да подпомогне идентифицирането на ключовите длъжности на фирмено, секторно и регионално ниво по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони (ИСОК)”.*

*Идентифицирането на ключовите длъжности е от особена важност, тъй като те оказват критично влияние върху изпълнението на оперативните и стратегически дейности на предприятията. Ключовите позиции традиционно се считат за онези, които са на върха на организационната управленска верига. Причината за това е, че обикновено вземането на най-важните решения са приоритет на топ мениджърите в организацията като в следствие се въвеждат на по-ниските нива. В днешно време вземането на решения се децентрализира като резултат от прилагането на принципите за по-активно въвличане на служителите в работата на организацията. Ключовите длъжности могат да бъдат намерени на всяко ниво в организационната структура на предприятието.*

*“Методиката за определяне на ключовите длъжности” дефинира етапите, през които трябва да премине едно предприятие, за да идентифицира ключовите си позиции:*

*1. Определяне на мисия, визия на компанията; 2. Определяне на стратегията на компанията; 3. Методика за оценяване на длъжностите, която се състои от: Избор на подход за оценка на длъжностите; Набор и анализ на информация за длъжностите; Оценка на длъжностите; Валидизиране на резултатите от оценката; Конвертиране в електронна версия и 4. Определяне на ключовите длъжности.*

*Една от основните стъпки при определяне на ключовите позиции е оценката на длъжностите. Ето защо основна част от **методиката за определяне на ключовите длъжности е методиката за оценка на позициите**. Настоящият документ не само разглежда видовете методи за оценка и най-прилаганите системи за оценка в света, анализира техните предимства и недостатъци, но създава и предлага **иновативна методика за оценяване на***

***длъжностите**. Тя включва всички необходими етапи за въвеждането на подобен проект в едно предприятие като започнем с избора на фактори за*

оценка до тяхното разписване, степенуване и оценяване. Опитни консултанти в тази област биха могли да я прилагат и без да се налага закупуването на готови консултантски системи. Повечето от тях обикновено струват скъпо и не са гъвкави по отношение на конкретиката на предприятието и спецификите на бранша, в който се внедряват. Настоящата методика е гъвкава, генерира различни резултати в различни браншове и дава възможност да се избират разнообразни фактори за оценка. Регионалните специфики не оказват влияние върху приложението ѝ.

Именно заради **широкото приложение на Методиката за оценка на позиции** в документа е представен детайлен план на процеса по въвеждане на система за оценяване на длъжностите в едно предприятие, както и на изграждането ѝ от начало до край. Освен за целите на определяне на ключовите позиции, тази система има много широко приложение по отношение на въвеждане на политики по възнаграждение, правила за работната заплата, подбор, кариерно развитие, компетентностни модели, оценка на потенциала на служителите и др.

Всяка компания, която иска да постави солидна **основа за разработване на политиките и процедурите си в областта на управление на човешките ресурси** започва с оценяване на позициите. „Методиката за определяне на ключовите позиции (като част от нея - Методика за оценяване на позициите) е основата за разработване на последващите две методики: „Методика за разработване на компетентностен модел” и „Правила за оценка на компетенциите”.

Заглавие на анализа:	Разработване на методика за определяне на ключовите позиции в предприятието, приложимо по браншове.
Срок за изпълнение:	15.08.2010 г.
Дата на представяне:	25.08.2010 г.
Наименование на дейността:	Разработване на методика за определяне на ключовите позиции в предприятието, приложимо по браншове.
Задача (напр.,5.1.1.1):	6.1.1.
Код:	
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	
Ниво на разпространение:	<input type="checkbox"/> Публично <input checked="" type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Албена Иванова Нина Койнова Павлинка Вълкова Недялка Демирева
Отговорник:	Албена Иванова
Ръководител на дейността:	Албена Иванова
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Длъжностно лице от ОП РЧР:	

<p>Кратко резюме (до 200 думи):</p>	<p>Основна цел на този документ е да дефинира и опише характерните особености на оценяването на длъжностите, да представи основните методи за оценяване на позициите и най-широко използваните системи за оценяване на длъжностите в световен мащаб, да очертае силните и слабите им страни и начините за прилагането на тези системи. Наред с многото приложения, които има оценката на длъжностите е и определянето на ключовите позиции за една организация, което е основната задача на Методиката за определяне на ключовите позиции. Дефинират се етапите, през които трябва да премине едно предприятие, за да идентифицира ключовите си позиции. Разглежда видовете методи за оценка на длъжностите в света и в България – техните предимства и недостатъци. Представен е детайлен план на процеса по въвеждане на система за оценяване на длъжностите в едно предприятие, както и на изграждане на една система от начало до край. Обърнато е внимание на приложенията на системата за оценка за въвеждане на политики по възнаграждение, правила за работната заплата, подбор, кариерно развитие, компетентностни модели и др. Ако системата за оценка е ефективна и работеща тя е основата на методиката за определяне на ключовите позиции.</p>
<p>Ключови думи (до 10 бр.):</p>	<p>Ключова длъжност, Визия, мисия и стратегия, ключови функции, ключови резултати, ключови фактори, оценка на длъжността, анализ на информация за длъжности</p>



Европейски съюз

Оперативна програма  
„Развитие на човешките ресурси“  
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



www.bia-bg.com

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“  
Проектът се осъществява от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Република България, по договор № BG051PO001-2.1.06

## Съдържание

Резюме .....	2
1. Въведение .....	10
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи .....	10
1.1.1. Основна цел на проекта .....	11
1.1.2. Специфични цели: .....	11
1.1.3. Сред основните дейности в рамките на проекта са: .....	12
1.2. Структура на документа .....	12
Раздел 2 Методология .....	12
раздел 3 Анализ на прилаганите в практиката системи за оценка на длъжностите .....	12
раздел 4. Методика за определяне на ключови позиции в предприятието .....	12
раздел 5. изводи .....	13
раздел 6. Литературни източници .....	13
раздел 7. Приложения .....	13
Раздел 2. Методология за работа .....	14
Раздел 3. Анализ на прилаганите в практиката методи и системи за оценка на длъжностите .....	16
3.1. Оценяване на длъжностите .....	16
3.2. Особенности при оценяването на длъжностите .....	17
3.3. За и против оценяването на длъжностите .....	17
3.4. Бъдещето на оценката на длъжностите .....	18
3.5. Методи за оценяване на длъжностите .....	18
3.5.1. Неаналитични методи за оценяване на длъжностите .....	19
3.5.2. Аналитични методи за оценяване на длъжностите .....	21
3.6. Актуализация на резултатите от оценяване на длъжностите .....	24
3.7. Съществуващи системи за оценяване на длъжностите в световен мащаб .....	24
3.7.1. Хей груп .....	24
3.7.2. Уотсън Уайт (Тауърс Уотсън) .....	27
3.7.3. Мърсър .....	28
Раздел 4. методика за определяне на ключовите позиции .....	30
4.1. Ключова длъжност - дефиниция .....	30
4.2. Етапи при определянето на ключовите позиции в компанията .....	32
4.2.1. Определяне на визията, мисията и стратегията на компанията .....	33
4.2.1.1. Подход 1: Модел за отлично бизнес управление БЕМ .....	33
4.2.1.2. Подход 2: Балансова карта на резултатите .....	34
4.2.1.3. Определяне на визия, мисия, стратегия и ключови резултати .....	35

4.2.2.	Избор на подход за оценка на длъжностите. препоръчителни подходи в зависимост от големината на компанията.....	36
4.2.2.1.	Малки предприятия: метод на двойки сравнения .....	36
4.2.2.1.1.	Стъпка 1: сравнение .....	37
4.2.2.1.2.	Стъпка 2: запис на резултатите .....	37
4.2.2.1.3.	Стъпка 3: сортиране .....	38
4.2.2.1.4.	Стъпка 4: групиране .....	38
4.2.2.2.	Малки и средни предприятия: метод на класифициране на длъжностите .....	38
4.2.2.2.1.	Стъпка 1: обособяване на функции .....	39
4.2.2.2.2.	Стъпка 2: обособяване на класификационни степени .....	39
4.2.2.2.3.	Стъпка 3: класифициране .....	40
4.2.2.3.	Средни и големи предприятия: аналитични методи за оценка .....	40
4.2.2.3.1.	Стъпка 1: идентифициране на факторите за оценка.....	41
4.2.2.3.2.	Стъпка 2: дефиниране на степени на факторите.....	43
	Фактор 1: знания.....	43
	Фактор 2: умения за работа с хора .....	44
4.2.2.3.3.	Стъпка 3: определяне на тежести .....	44
4.2.2.3.4.	Стъпка 4: определяне на нива .....	45
4.2.3.	Методическо указание за определяне на източниците за набиране на информация за длъжностите и начини на нейното селектиране, класифициране и анализиране.....	45
4.2.4.	Начини за събиране на информация за длъжностите .....	47
4.2.4.1.	Длъжностни характеристики .....	47
4.2.4.2.	Ролеви профили .....	47
4.2.4.3.	Конвенционални методи за събиране на информация (въпросници и интервюта) .....	47
4.2.4.4.	Количествени методи за събиране на информация .....	49
4.2.5.	Етапи при събиране на информацията за длъжността.....	49
4.2.5.1.	Определяне на участниците .....	49
4.2.5.2.	Определяне на източниците .....	49
4.2.6.	Оценка на длъжностите .....	50
4.2.6.1.	Определяне на екипа по проекта .....	50
4.2.6.2.	Комуникация.....	51
4.2.6.3.	Дефиниране на длъжностите, които ще участват в оценката .....	51
4.2.6.4.	Обучение на екипа по проекта.....	52
4.2.6.5.	Запознаване с информацията за длъжностите .....	52
4.2.6.6.	Оценяване на длъжностите .....	52
4.2.6.7.	Анализ на резултатите, определяне на нива .....	54
4.2.7.	Валидизиране на резултатите от оценката .....	55
4.2.8.	Конвертиране в електронна версия.....	55
4.2.9.	Определяне на ключовите длъжности .....	56
4.2.9.1.	Определяне на ключовите функции .....	56
4.2.9.2.	Идентифициране на ключови фактори за определяне на ключовите длъжности .....	59
4.2.9.3.	Идентифициране на степени на ключовите фактори .....	60
4.2.9.4.	Определяне на степени на факторите .....	60



4.2.9.5.	Списък с ключовите позиции.....	61
4.2.9.5.1.	Проверка на качеството.....	61
4.2.9.5.2.	Ключови позиции в малки предприятия.....	62
4.2.9.5.3.	Ключови позиции на ниво сектор.....	63
	ПРИМЕР:.....	63
	Визия на БАТА:.....	63
	България е конкурентоспособна и привлекателна туристическа дестинация, а членовете ѝ са гаранция за качество на туристическия продукт. ....	63
	Мисия на БАТА:.....	63
	⇒ Да обединява и насърчава професионализма на компаниите, да формира и популяризира туристическите продукти на България; .....	63
	Приоритети: .....	63
	Ключови области на действие на БАТА:.....	63
4.2.9.5.4.	Ключови позиции в предприятия от един и същ сектор .....	64
4.3.	Приложение на системата за оценка на длъжностите .....	66
4.3.1.	Определяне на длъжностни нива .....	67
4.3.2.	Организационна структура и дизайн на структура на заплащане .....	68
4.3.3.	Анализ на политиката по заплащане .....	70
4.3.3.1.	Анализ на вътрешната справедливост .....	70
4.3.3.2.	Анализ на външната съпоставимост .....	71
4.3.3.2	Правила за определяне на основните заплати.....	74
4.3.4.	Подбор .....	74
4.3.5.	Компетентностни модели.....	74
4.4.	Приложение на методиката за определяне на ключовите длъжности.....	74
5.	Заклучения и препоръки.....	77
5.1.	Заклучения .....	77
5.2.	Препоръки.....	78
6.	Литературни източници .....	80
7.	Приложения.....	81
7.1.	Приложение 1: Основни стъпки при анализ на информацията за длъжностите.....	81
7.2.	Приложение 2: списък с най-важната информация за анализ на длъжностите.....	83
7.3.	Приложение 3: въпросник за събиране на информация за анализ на длъжността .....	84
7.4.	Приложение 4: Избор на подход за оценка на длъжностите .....	88
7.5.	Приложение 5: БЕМ (EFQM Model of business excellence) .....	89
7.6.	Приложение 6: Равновесна (балансирана) карта на резултати .....	91
7.7.	Приложение 7: Помагало за разработване на балансирана карта за резултати .....	92
	<b>Подготовка</b> .....	92
	<b>Интервюта. Първи кръг</b> .....	92
	<b>Работна група с изпълнителни мениджъри: Първи кръг</b> .....	92
	<b>Интервюта: втори кръг</b> .....	93
	<b>Работна група: Втори кръг</b> .....	93
	<b>Приложение</b> .....	93
	<b>Периодични проверки и наблюдения</b> .....	93



7.8.	Приложение 7: Списък с фактори за оценка .....	94
7.9.	приложение 8: Наръчник за обучение – тренинг на експерти по оценяване на длъжностите в компанията .....	94
7.10.	Приложение 9: Факторен план.....	95
7.11.	Приложение 10: Примерна схема на извеждане на компетенции.....	97
7.12.	Приложение 11: Речник на понятията, използвани в методиката за определяне на ключови длъжности.....	99

---

## Използвани съкращения:

---

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БСК	- Българска Стопанска камара
НКПД	- Национален Класификатор на професиите и длъжностите
ISCO	- International Standard Classification of Occupations - Международна класификация на длъжностите
ISCO 08	- International Standard Classification of Occupations 08 - Международна класификация на длъжностите 08
EPFC- СТФОС	- Сравнителен точков фактор за оценка на служителите
BSC	- Balanced Scorecard, Метод на балансовата карта на резултатите
БЕМ/ EFQM Excellence Model of Business Excellence	- Модел за отлично бизнес управление на Европейската фондация за управление на качеството
БАТА	- Българска асоциация на туристическите агенции
D9	- 90 ти персентил
Q3	- 75 ти персентил
M	- Медиана
Q1	- 25 ти персентил
D1	- 10 ти персентил
НПО	- Неправителствена организация

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

### 1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ/ ИЗСЛЕДВАНИЯ/ АНАЛИЗИ

Настоящият документ е разработен в рамките на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес (БСК), в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 „Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори“ по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България и Конфедерация на труда „Подкрепа“.

Основната цел на „Методиката за определяне на ключовите позиции“ е да подпомогне идентифицирането на ключовите длъжности в десетте пилотни предприятия по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“.

„Методиката за определяне на ключовите позиции“ (като част от нея - методиката за оценяване на позициите) има **следните видове взаимовръзки** с „Методиката за разработване на компетентностен модел“ и „Правила за оценка на компетенциите“ по отношение на предприятията, в които ще се прилага: - на секторно и фирмено ниво

#### **На фирмено ниво:**

**По отношение на адаптирането на методиките за пилотните предприятия:** „Методиката за определяне на ключовите позиции“ е основата върху която стъпва „Методиката за разработване на компетентностен модел“, на чиято база продължава създаването на „Правила за оценка на компетенциите“. От особена важност за ефективността на компетентностният модел са изведените от „Методиката за определяне на ключовите позиции“ ключови фактори за оценка. Те ще се определят при съставянето на компетентностния модел, по-конкретно при избора на компетенциите, които ще се зложат в него. (Приложение 10).

**По отношение на прилагане на методиките в пилотните предприятия:** Последните няколко години все повече организации разбраха важността на правилното идентифициране на ключовите си позиции. Всяка грешка в това отношение им струваше много скъпо. Никои не оспорва фактът, че ключовите позиции са основни двигатели на стратегията на компанията. Все по-голямо внимание се отделя от една страна на идентифицирането им, а от друга на прилагането на специфични политики при управлението им. Процесите по оценяване на позициите, идентифицирането на компетенциите, които са нужни, за да постигат „изключителни“ резултати, прилагането на компетентностни модели за тях, оценяването на потенциала им чрез системи за оценка, управлението на изпълнението им, възнаграждението им, както и кариерното им развитие са от изключително значение за компанията.

Изследователите на добрите практики ги съветват, че<sup>1</sup>: „Основната цел е вашият портфейл от работна сила да се управлява, така че правилните хора да заемат правилните длъжности, като се отделя особено внимание на ключовите длъжности.” На базата на резултатите от въведената „Методика за определяне на ключовите длъжности” (оценка на позиции + набор от ключови длъжности) организациите ще вземат решение по отношение на това кои длъжности ще бъдат включени в компетентностния модел („Методика за разработване на компетентностен модел”) или в оценката на компетенциите (Правила за оценка на компетенциите”). Понякога това ще са ключовите позиции, но друг път това ще са по-широк набор от позиции, според резултатите от тяхното оценяване.

#### **На секторно ниво:**

С помощта на методиката за определяне на ключови длъжности могат да бъдат изведени значими за сектора длъжности, които:

- Присъстват в повечето пилотни предприятия
- Са перспективни и развиващи се
- Са в съответствие с националните стратегии за развитие на приоритетни икономически отрасли, политиката по насърчаване на заетостта, др.
- Са международни (за да съвпадат в същността си с ИСОК) и

които ИСОК да преведе и адаптира за целите на българските предприятия.

#### **На регионално ниво:**

Методиката е приложима на ниво регион. Регионалните специфики не оказват влияние върху резултатите от прилагането ѝ.

### 1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

Обща цел на проекта е създаване на основа за изграждане и внедряване на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво, чрез съставянето на „Методика за определяне на ключовите позиции”.

### 1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ:

- Анализ на силните и слабите страни на прилаганите в практиката системи за оценка на длъжностите в компанията. Препоръчване на система за оценка за целите на проекта в зависимост от целите на оценяването и големината на компанията.
- Създаване на основата на разработване на компетентностни модели чрез разработване на методическо указание за класифициране на длъжностите според тяхната степен на значимост.
- Създаване на основата на разработване на компетентностни модели чрез разработване на методическо указание за идентифициране (определяне) на ключовите длъжности.
- Разработване на наръчник за обучение-тренинг на експерти по оценяване на длъжностите в компанията.

---

<sup>1</sup> М. Хюзелид, Р.Бийти, Б.Бекер, ст. „Играчи А или позиции А”, Управление на таланта, Harvard Business Review, С, 2009.

### 1.1.3. СРЕД ОСНОВНИТЕ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА СА:

---

- Проучване на предимствата и недостатъците на популярни в практиката по УЧР методи и системи за оценяване на длъжностите в компанията.
- Разработване на наръчник за обучение – тренинг на експерти по оценяване на длъжностите в компанията.
- Разработване на методическо указание за технологията и инструментите при определяне на източниците за набиране на информация за длъжностите в предприятието и начините на нейното селектиране, класифициране и анализиране.
- Разработване на класификатор на критериите за значимост, по които да се определят ключовите позиции.
- Разработване на методика за идентифициране и класифициране на длъжностите, според тяхното стратегическо значение за компанията – ключови (критични), спомагателни длъжности.
- Тестване, валидизиране на методиката за определяне на ключови позиции, чрез организация на фокус-група с участието на мениджъри и специалисти по УЧР и ръководители на териториални и браншови структури в БСК.

---

## 1.2. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

---

### РАЗДЕЛ 2 МЕТОДОЛОГИЯ.

---

В тази част от документа се описват използваните методи за работа по проекта. Разгледани са основните 6 фази за реализиране на дейността, както и методите за управление и изпълнение на задачите по дейността.

### РАЗДЕЛ 3 АНАЛИЗ НА ПРИЛАГАНИТЕ В ПРАКТИКАТА СИСТЕМИ ЗА ОЦЕНКА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ.

---

В раздел 3 се описват основните цели на оценяването на длъжностите, особеностите при оценяването, аргументите за и против. Разгледани са методите за оценяване на длъжностите по видове – аналитични и неаналитични. Описани са основните видове неаналитични методи за оценка на длъжностите, както и основните аналитични методи за оценка. Направен е анализ на съществуващите системи за оценяване на длъжностите в световен мащаб.

### РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИ ПОЗИЦИИ В ПРЕДПРИЯТИЕТО.

---

В раздел 4 от документа се дефинира що е ключова длъжност, описват се етапите при определяне на ключови длъжности в предприятията. Етапите са: определяне на мисията и визията на компанията, определяне на стратегията на компанията, най-често използвани методи за определяне на стратегия, а именно: модел за отлично бизнес управление (БЕМ) и метод на балансовата карта на резултатите. Следващ етап, залегнал в този раздел е определянето на ключовите резултати за предприятието. Като следствие е предложен избор на подходи за оценка на длъжностите в зависимост от големината на предприятието. За малки

предприятия - метод на двойки сравнения – описание на метода стъпка по стъпка. За малки и средни предприятия – метод на класифициране на длъжностите – описание стъпка по стъпка. За средни и големи предприятия – аналитични методи за оценка или метод на точкуването – стъпка по стъпка.

Една от основните насоки в този раздел е набор и анализ на информация за длъжностите: длъжностни характеристики, ролеви профили, писмени въпросници, структурирано интервю, количествени методи за събиране на информация. Описани са етапите при събиране на информацията и са дадени примерни разработки.

Разделът съдържа фазите при изготвяне на оценка на длъжностите: определяне на екип на проекта за оценка, комуникация, запознаване с информацията за длъжностите и самото оценяване на длъжностите. Описан е процесът по изследване на факторите и установяване на тяхната степен на проявление в информацията за длъжността, анализирането на резултатите от оценката, определянето на нива, валидирането на резултатите от оценката.

Последният елемент на този раздел е определянето на ключовите длъжности – определянето на ключови функции, идентифициране на ключови фактори за определяне на ключови длъжности, идентифициране на степените на ключовите фактори, определяне на степените на факторите и изготвяне на списък с ключовите позиции в предприятието. Като краен етап се обособява проверката на качеството. По подробно е разгледан процесът по определяне на ключовите длъжности в зависимост от големината на предприятието, а именно за малки, средни предприятия и на ниво бранш. Обърнато е особено внимание на приложението на системата за оценка на длъжностите и приложението на методиката за определяне на ключови длъжности.

РАЗДЕЛ 5. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

РАЗДЕЛ 6. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

РАЗДЕЛ 7. ПРИЛОЖЕНИЯ

---

## Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Основните фази на реализиране на дейността могат условно да се разделят на 6 етапа, които са заложи в План за изпълнение. Така определените етапи са в съответствие с условията и сроковете за изпълнение на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, както и условията на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013. Екипът разработил „Методика за определяне на ключовите позиции“ се състои от следните експерти: Албена Иванова, Нина Койнова, Павлинка Вълкова и Недялка Демирева.

**Етапи на реализация на дейност 6.1.1. „Създаване на методика за определяне на ключови длъжности“:**

1. Проучване и описание в т.ч. предимствата и недостатъците на популярни в практиката по Управление на човешките ресурси методи и системи за оценяване на длъжностите в предприятието. На този етап се извършва предварителна подготовка, включваща проучвания на съществуващите литературни източници, проучване на фирмените практики в България и света, проучване на системите за оценяване в световен мащаб. Следващата стъпка в този етап е изготвянето на детайлен анализ на предимствата и недостатъците на методите за оценка на длъжностите – аналитични и неаналитични, както и на системите за оценка прилагани най-често в световен мащаб.

2. Разработване на методическо указание за технологията и инструментите при определяне на източниците за набиране на информация за длъжностите в предприятието и начините на нейното селектиране, класифициране и анализиране. На този етап се извършва предварителна подготовка, включваща проучвания на съществуващите литературни източници, проучване на фирмените практики в България и света за набиране на информация. Изготвят се описания и примерни форми на източниците за набиране на информация (въпросници, списъци с основна информация, необходима за ползвателите на методологията), описват се методите и основните характеристики за определянето на източниците за набиране на информация ;

3. Разработване на класификатор на критериите за значимост, по които да се определят ключовите позиции. Предварителна подготовка чрез проучвания на съществуващите литературни източници и фирмени практики. Разработване на анализ на практиките и предлагане на класификатор с критерии. Разработване на разяснения в схематичен вид, стъпка по стъпка с примери за онагледяване.

4. Разработване на методика за идентифициране и класифициране на длъжностите, според тяхното стратегическо значение за компанията – ключови (критични), спомагателни длъжности. Изготвяне на описание на процесите и етапите в идентифицирането и класифицирането на длъжностите. Разработване на разяснение, примери, схеми, описания на процесите и приложението на методиката на ниво малка, средна, голяма компания и бранш;

5. Разработване на наръчник за обучение на експерти по оценяване на длъжностите в компанията. Теоритично описание на дейността и дефиниране на основните понятия свързани с нея. Описание и характеристика на инструментите прилагани в анализа и оценката на длъжностите. Подходи при разработване на програма за анализ и оценка на длъжностите. Приложение на резултатите от анализа и оценката на длъжностите.

6. Отчитане на финалните резултати от изпълнение на дейността. Тестване, валидиране на методиката. Подготвяне на презентационни материали и отчетни документи по приключване на задачите към дейността. Представяне на методиката пред екипа по проекта. Провеждане на дискусия с коментари и анализ по отношение на предложената методика и адаптирането и спрямо възникналите коментари по време на финалната среща.

**Постоянните дейности**, съпътстващи всички етапи на изпълнение на дейността, са свързани с:

- Координация и управление на дейността;
- Вътрешен мониторинг и контрол на изпълнението;
- Осигуряване на публичност и информация.

В зависимост от естеството на предвидените дейности ще се прилагат следните методи за **изпълнение и управление**:

- Регулярни срещи на експертите, отговорни за управлението и изпълнението на дейност 6.1.1. „Създаване на методика за определяне на ключови длъжности“, при които ще бъдат изготвяни протоколи от срещите и други съпътстващи документи;
- Комуникация между проектния ръководител и координатор, отговорни за управлението и изпълнението на проекта и отговорника за дейността и експертите, работещи по дейност 6.1.1. „Създаване на методика за определяне на ключови длъжности“ – ежедневно осъществяване (по електронен път);
- Контрол по изпълнение на дейностите и спазване на сроковете от отговорника за дейността – ежедневно осъществяване (по електронен път или на място);
- Изготвяне на междинни документи за отчитане на задачите по дейност 6.1.1. „Създаване на методика за определяне на ключови длъжности“ пред проектния ръководител/координатор;
- Контрол за спазване на правилата за визуализация на дейност 6.1.1. „Създаване на методика за определяне на ключови длъжности“, финансирани със средства от Структурните фондове на Европейския съюз от страна на отговорника за дейността и проектния ръководител.

**Посредством гореизброените методи ще се постигне максимална ефективност** при осъществяване на дейност 6.1.1. „Създаване на методика за определяне на ключови длъжности“, възможност за контрол при спазване на всички нормативни документи и изисквания в тази област.



## Раздел 3. АНАЛИЗ НА ПРИЛАГАНИТЕ В ПРАКТИКАТА МЕТОДИ И СИСТЕМИ ЗА ОЦЕНКА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Основна цел на този анализ е да дефинира и опише характерните особености на оценяването на длъжностите, да представи основните методи за оценяване на позициите и най-широко използваните системи за оценяване на длъжностите в световен мащаб, да очертае силните и слабите им страни и начините за прилагането на тези системи. Разгледани са основните методи за оценяване на позициите като в Раздел 4.2.2. са препоръчани видовете методи за оценка в зависимост от целта на оценка и големината на компанията.

Наред с многото приложения, които има оценката на длъжностите е и определянето на ключовите позиции за една организация. Тя е основен етап в Методиката за определяне на ключовите позиции.

### 3.1. ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Оценяването на длъжностите е систематичен процес за определяне на тяхната относителна стойност или тежест в една организация.

Оценяването на длъжностите дава възможност да се създаде основната рамка, която подкрепя вземането на решения за подходящо класифициране на позициите, за определяне на политиката за възнаграждение, за създаване на организационна структура, подбор, вземане на решения свързани с кариерното развитие и др. Основно се използва от много работодатели като т.нар. инструмент „стойност-пари”, който гарантира, че тяхната бъдеща печалба е разпределена подходящо и съответстващо на стойността на длъжностите в организацията.

#### ***I. Цели на оценяването на длъжности в компанията.***

- Да създаде относителна стойност или тежест на длъжността, т.е. вътрешна съпоставка на позициите;
- Да даде информация, необходима за изготвяне и постигане на справедлива и морално оправдана структура за класифициране на позициите и възнаграждения в компанията;
- Да даде възможно най-обективната основа за определяне на нива на позициите в рамките на структурата за класифициране, като по този начин подпомогне вземането на последователни решения относно класифицирането на позициите;
- Организационно структуриране;
- Да гарантира, че организацията спазва етичните и законовите задължения за равнопоставено заплащане на база извършена работа със съответна стойност (равно заплащане за еднаква стойност);
- Подбор;
- Кариерно развитие
- Развитие на компетентностни модели.

---

## 3.2. ОСОБЕНОСТИ ПРИ ОЦЕНЯВАНЕТО НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

Основните особености на аналитичната оценка на позициите са: систематичност, база за вземане на решения, обвързване с длъжността, а не с човека, който я изпълнява

### **Систематичност**

Оценката на длъжностите е систематична по отношение на това, че относителната стойност или тежестта на длъжността се определя на база на фактически доказателства, свързани с характеристиката на длъжностите, анализирани чрез структурирана рамка от критерии или фактори.

### **База за вземане на решения**

Въпреки че оценката на позициите се базира на фактически доказателства, това има нужда да бъде интерпретирано. Информацията, която се извлича чрез анализ на позициите за една определена длъжност понякога може да не успее да даде чиста идентификация на нивата, представящи нуждите за изпълнение на позицията. Необходима е преценка при вземане на решенията за нивата, които трябва да се поставят. Целта е да се максимизира обективността, но все пак е трудно да бъде елиминирана известна степен на субективност при вземане на това решение. Основната посока при всеки процес на оценяване на длъжности е да осигури доколкото е възможно вземането на решения да се базира на обективно оценена информация.

### **Обвързване с длъжността, а не с човека, който я изпълнява**

Това е основен закон при оценяването на длъжностите. Това означава, че при оценяването на длъжностите единственото, което трябва да се вземе предвид е съдържанието на длъжността. Изпълнението на човека, работещ на тази длъжност, не трябва да се отчита.

---

## 3.3. ЗА И ПРОТИВ ОЦЕНЯВАНЕТО НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

### **Аргументи „ЗА“:**

Аргументите „за“ подходящо разработена и приложена оценка на длъжностите, по-специално аналитичната оценка на длъжностите са:

- Една оценка може да направи критериите, спрямо които се оценяват позициите, изрични и да послужи като основа за структуриране на начините за вземане на решения;
- Справедлива и морално оправдана структура на заплащане не може да бъде изградена, докато не се изготви структуриран и систематичен метод оценяващ длъжностите;
- Една оценка изисква изготвянето на логическа рамка, благодарение на която могат да бъдат вземани решения във връзка с нива на длъжностите и рейтингите за заплащане;

- Аналитичните схеми са най-добрата основа за постигане на равно заплащане за еднакви стойности, както и са и единствената приемлива защита при проблемен казус по отношение на равно заплащане;
- Формалният процес на оценяване на длъжностите е по-вероятно да се възприеме като честен и справедлив, отколкото неформалния или специалния подход. Степента на приемане на тази оценка ще бъде значително по-добра, ако целият процес е възможно най-прозрачен.

#### **Аргументи „ПРОТИВ“:**

Аргументите „против“ оценяването на длъжностите винаги се представят много гръмко. Критиците подчертават, че то може да бъде бюрократично, негъвкаво, губещо време и неподходящо за днешните организации. Един от основните аргументи против е, че хората се научават как да ги манипулират с времето, за да постигнат по-високи оценки. Това води до феномена наречен „сваляне“ на оценката, тоест повишения, които не се оправдават с достатъчно и значително нарастване на отговорностите. Оценителите на длъжности могат да попаднат в капан, вземайки предварителни решения. Те могат да оценят валидността на оценката на позицията в зависимост от степента, с която кореспондира тяхното предубеждение за съответната стойност.

Тези критики се фокусират по-скоро върху начина, по който се прави оценяването на длъжности, отколкото към самата концепция за тяхното оценяване. Като всяка друга техника, използвана от мениджърите, схемите за оценяване на позициите могат да бъдат изработени погрешно и да бъде злоупотребено с тях.

**Изводите, които можем да направим до тук са, че оценяването на длъжностите е неизбежно необходимо, но не трябва да бъде интуитивно, неефективно и изготвено с предубеждение.**

---

### 3.4. БЪДЕЩЕТО НА ОЦЕНКАТА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

Интересът към оценяването на длъжностите нараства постоянно. Много организации продължават да разработват и поддържат собствени схеми за оценяване на позициите. Разчита се на аналитичните схеми за оценяване на длъжностите, като основа за изграждане на система за класифициране, организационно структуриране, работа с нови или значително изменени позиции или по отношение на равнопоставено заплащане за позициите, кариерно развитие на служителите и др. Тези методи помагат да се затвърди мнението, че оценяването на длъжностите е изключително необходимо за мениджърите, но въпреки всичко изисква доста усилия, за да бъде разработено и управлявано добре.

---

### 3.5. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

**Методите за оценяване на длъжностите се разделят на две категории - аналитични и неаналитични методи.**

**При неаналитичните методи** длъжностите се описват и сравняват, за да може да се ранкират или поставят в дадена категория. При тези методи длъжността се сравнява с другите длъжности като едно цяло или се сравнява със скала. Тук не се прави предварителен анализ на фактори или елементи, които са присъщи за длъжността.

**При аналитичните методи** длъжността се разделя на елементи или фактори и всеки един от тях се измерва отделно. Решенията относно относителната стойност на длъжността се базират на анализ на степента, до която различни определени фактори или елементи присъстват в нея. Предполага се, че всеки от тези фактори присъства във всички длъжности, но в различни степени. Основните и най-широко използвани методи за оценяване на длъжностите са описани по-долу.

#### **Основни видове неаналитични методи:**

1. Метод на ранкиране на длъжности.
2. Метод на двойки сравнения.
3. Метод на класифициране на длъжности.

#### **Основни видове аналитични методи:**

1. Метод на длъжностни компоненти.
2. Метод на сравняване на фактори.
3. Метод на точкуване.

**Съществуват два неаналитични подхода, които обикновено се използват в комбинация с някои от методите на оценяване на длъжности:**

1. Съотнасяне на длъжности.
2. Пазарно ценообразуване.

---

## **3.5.1. НЕАНАЛИТИЧНИ МЕТОДИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ**

---

### **1. Метод на ранкиране на длъжности.**

Този метод използва длъжностни характеристики или длъжностни наименования. Оценява се значимостта на всяка длъжност на базата на нейното съдържание или наименование. Длъжността не се разбива на елементи или фактори. Всяка длъжност се сравнява с други и се определя мястото ѝ. Длъжността с най-високата значимост се ранкира, след това тази с по-ниската и т.н. Стойността на дадена длъжност обикновено се базира на оценката на умения, усилия, отговорности и работни условия. Методът е приложим за малки структури с малък брой позиции (обикновено по-малко от 30).

#### **Предимства:**

- Най-бърз, най-елементарен и най-евтин метод;
- Лесно се учи и внедрява;
- Лесен е за обяснение на резултатите и за разбиране.

### Недостатъци:

- Няма определени стандарти за преценка на относителната стойност на длъжностите;
- Не се измерва относителната степен на различия между отделните длъжности;
- Ранкирането на длъжности е субективно, тъй като длъжностите не се разбиват на елементи или фактори и тяхното измерване като едно цяло е трудно;
- Когато се създава нова или се променя дадена длъжност, съществуващите длъжности трябва да се ранкират отново, за да може новата или променената длъжност да се ранкира;
- Методът става труден за администриране с нарастване на броя на позициите;
- Най-неточният точният метод.

### 2. Метод на двойки сравнения.

Това е статистически метод, при който длъжността като цяло се сравнява с всяка друга длъжност и се дават съответно 0, 1 или 2 точки в зависимост от преценката дали нейната стойност е по-малка, равна или по-голяма от стойността на длъжността, с която се сравнява. След това точките за всяка длъжност се събират и се получава окончателното общо ранкиране. Приложим е за структури с малък брой позиции.

#### Предимства:

- По-систематичен метод от нормалното ранкиране, сравнението между две длъжности е по-лесно, отколкото между една длъжност и всички останали длъжности заедно.

#### Недостатъци:

- Няма определени стандарти за преценка на относителната стойност на длъжностите;
- Не се измерва относителната степен на различия между отделните длъжности;
- Изисква повече време от нормалното ранкиране, тъй като всяка длъжност се разглежда отделно.

### 3. Класифициране на длъжности.

Общата цел на класифицирането на длъжности е да се създадат и поддържат нива на заплащане за сравними дейности в организацията. Този метод сравнява длъжностите на цялостна длъжностна база. Използва семейства от длъжности, групи, вместо единични длъжности. Първо се определя броя на нивата (най-често между 4 и 8 нива) и след това кореспондиращите им фактори. Всяко ниво има описание и свързани с него длъжностни наименования. Всяка длъжност се поставя в нивото, който предоставя най-близкото съответствие към длъжността. За да се осигури справедливост при определянето на нивата на длъжностите, се използва общ набор от стандарти и инструкции за определяне на нива на длъжности.

Поради разликите в задълженията, уменията и знанията, както и други аспекти на длъжностите, тези стандарти се разработват основно по направления дейности. Стандартите нямат за цел да описват всяко задължение на всяка позиция в съответното направление

дейност, а идентифицират и описват тези ключови характеристики на длъжностите, които са значими за различаването на отделните нива на работа.

Този метод се използва в предприятия, където могат да се определят ясни семейства/групи длъжности.

В България съществува и единна класификация на длъжностите (Национален класификатор на професиите и длъжностите - НКПД), разработена въз основа на Международната класификация на длъжностите ISCO, която се прилага от всички предприятия в страната. Тя се адаптира и ревизира всяка година, в сила от 01.01. на база на статистическа информация и обратна връзка от потребителите, както и промените в международен план.

Този класификатор не дава възможност да се прави преценка на взаимната зависимост между отделните класове. Необходимо е България да използва ISCO-08 или националната класификация да бъде базирана на ISCO-08 при провеждане на изследвания за структурата на заплатите, според препоръка на Европейската комисия от 29.10 2009 г.

#### **Предимства на метода на класифициране:**

- Лесен за администриране, може да се внедри бързо и евтино, изисква се малко обучение;
- Може да групира широк обхват дейности в една система;
- Подходящ е за големи организации с ограничени ресурси. Градирането на длъжности е лесно, след като веднъж се установят нивата. Могат да се въвеждат нови длъжности и длъжности с променящи се отговорности в съществуващата система.

#### **Недостатъци на метода на класифициране:**

- Длъжностите задължително се поставят в предварително определени нива, макар и много от тях да не отговарят напълно на дадено ниво;
- Описанията могат да оставят твърде много възможности за манипулиране и когато индивидуалните длъжностни характеристики и описанията на нивото не си съответстват добре, оценяващият е склонен да категоризира длъжността като използва субективни преценки;
- Сложните длъжности трудно се поставят в дадено ниво без да се използват по-сложни определения за нивото;
- Не измерва сложността на дадена длъжност.

---

## **3.5.2. АНАЛИТИЧНИ МЕТОДИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЪЛЖНОСТИТЕ**

---

### **1. Метод на длъжностни компоненти.**

Това е статистически разработен метод за оценяване на длъжности, който се основава на въпросници с оценки, множествен регресионен и факторен анализ. Служителите попълват стандартизиран въпросник, който определя поведенческите компоненти на длъжността или базираните на задачи нейни компоненти. Титулярът на длъжността посочва за всяка задача или

поведение значимостта на категорията и честотата на изпълнение. Въпросникът се въвежда в компютъризиран математически модел и се определя резултата на длъжността.

#### **Предимства:**

- Възприема се като метод, който елиминира субективизма в процеса на оценяване на длъжности, има числено изражение и е компютъризиран;
- Обективно се оценява всяка длъжност по един и същ начин;
- Намалява се време за администриране.

#### **Недостатъци:**

- Много сложен метод и изисква добре обучен статистик;
- Изключително труден за разбиране от служителите;
- Въпреки, че се възприема за обективен метод, йерархията която се получава е дотолкова правилна, доколкото такава е въведената информация.

## **2. Метод на сравняване на фактори.**

При този метод се започва с избор на основни фактори, обикновено четири или пет, за които се счита, че са общи, постоянни, за всички длъжности. Избират се бенчмарк длъжности от компанията, обикновено 15-20 на брой. Тези длъжности трябва да обхващат различни нива на заплащане, което да е справедливо, тоест длъжностите да не са надценени или подценени, както и трябва да покриват целия обхват от фактори, тоест за всеки фактор някои длъжности да са в долния край на фактора, а други – в горния. За всяка от тези длъжности се определят тегла на факторите. Длъжностите се ранкират независимо във всеки фактор. Например – всички длъжности първо могат да се сравнят посредством фактора умения, после – отговорности и т.н. Получава се матрица, която нарежда ранкирането за всяка бенчмарк длъжност по отношение на всеки фактор. Всички останали длъжности се сравняват с бенчмарк длъжностите.

Факторите обикновено са: умствени способности, физически способности, изисквания за умения, опит, отговорности и работни условия.

#### **Предимства:**

- Позволява по-систематично ранкиране на длъжностите в сравнение с неаналитичните методи;
- Относително надежден, пригоден към организацията и валиден, тъй като всяка длъжност се сравнява с всички останали длъжности от гледна точка на ключови фактори;
- Води до ранкиране на длъжности и специфична стойност на заплащане за всяка длъжност;
- Стойността на длъжността има парично изражение;

#### **Недостатъци:**

- Труден за установяване, прилагане и комуникация;



- Няма стандартизирани дефиниции, които оправдават решенията за ранкиране;
- Заплащането за всеки фактор се основава на преценки, които са субективни;
- Използването на едни и същи критерии за всички длъжности е спорно, тъй като длъжностите се различават в самата организация и между организациите;
- Труден е за използване за нови или променени позиции, тъй като целият процес на ранкиране трябва да се извърши отново.

### 3. Метод на точкуване

Точкуването е най-широко използваният метод за оценяване на длъжности. Стартира се с определяне на фактори, които са характерни за всички оценявани длъжности, но присъстват в различни степени в тях. Изборът на фактори зависи от длъжностите, нуждите на организацията и какво се цели с оценяването. Факторите често са около 11 и повече на брой. След това за всеки фактор се определят нива, тегла и съответно точки за всяко ниво. Обикновено броят на нивата е между 5 и 7. За различните фактори може да се дава различен брой точки, вкл. и точки за нивата. Колкото по-значим е факторът, толкова броят на точките може да е по-голям. Длъжностните характеристики се сравняват с дефинициите във всяко ниво, за да се определи най-подходящото ниво, на което съответният фактор съществува в дадена длъжност. След това точките за съответното ниво на всеки фактор се сумират, за да се получи окончателния резултат за длъжността.

Понякога факторите могат да се разделят на подфактори. Тези подфактори после се разделят по степени или нива. Накрая се получава ранкиране на длъжностите в зависимост от техния общ брой точки. Редът на ранкиране след това се разделя на нива/категории, всяко от които се определя от гледна точка на кошница точки за оценка на длъжността. Този процес първоначално може да се основава на бенчмарк длъжности.

#### Предимства:

- Изключително стабилен във времето, счита се за надежден и от потребители и от служители;
- Лесно се оценяват нови и променени позиции;
- Факторите могат да служат за сравнения, комуникират какво се оценява; лесен при описване на различията между длъжностите;
- Счита се за по-малко субективен от другите методи, тъй като на всяка длъжност се дават точките преди факторите да станат част от уравнението;
- Дава на оценяващия определени критерии за оценка.

#### Недостатъци:

- Отнема много време, за да се разработи и пригоди към организацията;
- Може да стане бюрократичен и обвързан с правила;
- Значенията на определенията не обхващат всички възможни нюанси на длъжностите и по този начин могат да варират в широк диапазон за оценяваните;
- Даването на точки на даден критерий се основава на субективна оценка.

---

## 3.6. АКТУАЛИЗАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

Няма строги правила за периодичността на актуализация на резултатите от оценяване на длъжностите. Обикновено всяка консултантска компания има собствени процедури. Ако няма сериозни промени в структурата на компанията (преструктуриране и други) или в стратегията ѝ, които да наложат незабавна актуализация или нова оценка на позициите, резултатите се актуализират най-много на 2 години.

---

## 3.7. СЪЩЕСТВУВАЩИ СИСТЕМИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ В СВЕТОВЕН МАЩАБ

---

Едни от най-широко разпространените системи за оценяване на длъжностите в световен мащаб са системите на консултантските фирми Хей Груп, Уотсън Уайът (Тауърс Уотсън) и Мърсър.

---

### 3.7.1. ХЕЙ ГРУП<sup>2</sup>

---

Системата на Хей Груп – The Hay Guide Chart - Profile System – е разработена в началото на 50-те години на миналия век, като модификация на сравнителния факторен метод за оценяване на длъжности, въведен първоначално от Едуард Хей.

В момента The Hay Guide Chart - Profile Method е най-широко използваната система за оценяване на длъжности в световен мащаб. Прилагана е в повече от 8000 организации, в над 40 държави. Използва се от предприятия в частния и общественния сектор за оценяване на всички видове и нива длъжности.

Системата за оценка на Хей Груп позволява да се анализират длъжности и формулират нива на отговорности вътре в организацията. Тя предоставя възможност:

- Да се разбере как длъжностите се различават според приноса им в организацията;
- Да се направят солидни сравнения между длъжности с еднаква сложност и размер;
- Да се заплати по равно за работа с еднаква стойност;
- Да се направи план за кариерно развитие.

#### 1. Същност на системата.

Системата на Хей Груп се основава на идеята, че длъжностите могат да се оценяват от гледна точка на знанията и уменията, необходими за извършване на работата; на начина на мислене, необходим за решаване на проблемите; на отговорностите, присъщи на длъжността.

---

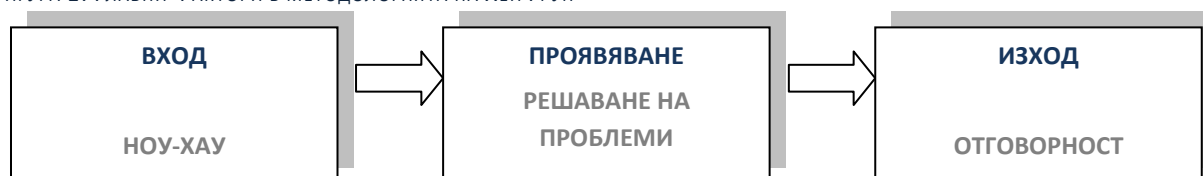
<sup>2</sup> Michael Armstrong, Helen Muris, Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, Kogan Page UK, 1988

Това служи за основата на трите главни фактора в системата:

- Ноу-хау;
- Решаване на проблеми;
- Отговорност.

Тези фактори са характерни за всички длъжности. За всяка длъжност съществува връзка между трите фактора – това, което е необходимо за извършване на работата (ноу-хау); неговото проявяване в работата (решаване на проблеми), за да се постигнат крайните резултати, които се очакват от изпълнението на тази работа (отговорност).

Фигура 1: Главни Фактори в методологията на Хей Груп



По време на процеса на оценяване всяка длъжност се анализира в съответствие с всеки фактор и се представя чрез числена стойност (точки). Тези стойности на факторите след това се събират, за да се определи цялостния размер на длъжността.

Длъжностите се характеризират не само с нивото на всеки фактор, но и с наличие на баланс между факторите. Балансът (относителните пропорции) между трите фактора – отговорност, ноу-хау и решаване на проблеми - отразяват нивото и определят профила на длъжността в една организация.

При системата на Хей Груп се използва 15%-на стъпка на прогресия на стойността на факторите – тази стъпка представлява „едва забележимата“ разлика между факторите. Метричната система на Хей е разработена според този процент.

При оценяването на длъжностите се вземат предвид и работните връзки по хоризонтала и вертикала в една организация.

## 2. Фактори и елементи.

Системата има три основни фактора и осем елемента.

- **Ноу-хау**

Сумата от всички видове знания, умения и опит, независимо от начина на придобиването им, които са необходими за приемливо изпълнение на работата. Има три измерения (елемента):

- ⇒ Техническо ноу-хау – технически знания, умения, опит;
- ⇒ Управленско ноу-хау – реално или концептуално планиране, координиране, контролиране на дейностите и ресурсите;
- ⇒ Умения за работа с хора – активни умения за пряко взаимодействие с колеги, подчинени и ръководители, вътре или извън организацията, за да се постигнат крайните резултати.

- **Решаване на проблеми.**

Самостоятелното мислене, необходимо за идентифициране, анализиране и решаване на проблеми, което има две измерения (елемента):

- ⇒ Мисловна среда – обкръжението, в което се извършва мисловния процес;
- ⇒ Предизвикателство на мислене – степента на сложност на проблемите, мисловният процес и обсъждането, които се използват за тяхното разрешаване.

- **Отговорност**

Измерва относителната степен до която работата, изпълнена компетентно, може да окаже влияние върху крайните резултати на организацията или отдела. Има три измерения (елемента), в следния ред на значимост:

- ⇒ Свобода на действие – естеството на контрола, който ограничава или разширява вземането на решение или влияе върху работата;
- ⇒ Влияние на длъжността върху крайния резултат – измерване и естество на влиянието, което длъжността оказва върху крайните резултати;
- ⇒ Обхват – размерът на областта, която е най-силно повлияна от длъжността и обикновено се измерва на годишна парична база;

Освен тези три фактора, могат да се използват и фактори, за които се счита, че също са важни за оценяването на длъжността. В такъв случай се създават допълнителни скали за оценка.

### 3. Таблици.

За всеки от факторите има таблица, която съдържа семантични скали, отразяващи нивата на всяко от измеренията. Тези таблици дават количествените измерители, които формират основата на оценяването. Всяка таблица може да се разшири, за да отрази сложността и размера на организацията, за която се прилага. Описанията на скалите също могат да се модифицират при необходимост.

### 4. Предимства на системата на Хей Груп.

- Основава се на надеждни описания на характеристиките на всяко ниво на работа;
- Оценява съдържанието на длъжността;
- Прецизен при измерване на различията между длъжностите;
- Дава рейтинг на различията;
- Признава критичността за бизнеса на концепцията за отговорност.

### 5. Основни приложения.

- Организационен анализ и дизайн на длъжности;
- Управление на възнаграждението;
- Създаване на структури на нива на заплащане;
- Развитие на кариерата;

- Планиране на приемствеността;
- Подбор на персонал.

---

### 3.7.2. УОТСЪН УАЙЪТ (ТАУЪРС УОТСЪН)<sup>3</sup>.

---

Първата система за оценяване на длъжности, създадена от Уотсън Уайът, е наречена Сравнителен точков фактор за оценка на служителите (EPFC - СТФОС).

Уотсън Уайът твърди, че СТФОС е подходящ за всички длъжности в една организация, тъй като се базира на фактори, които са общи за всички служители, като например знания и умения.

#### 1. Основни характеристики на системата.

СТФОС е базиран на следната предпоставка: След като длъжностите не могат да съществуват сами по себе си без хората, защо да не бъдат измерени в съответствие с характеристиките на хората? Ето защо, системата е базирана на детайлен анализ в две посоки: **знания и умения.**

#### **Знания:**

Осите в диаграмата, измерваща знанията са две - образование и опит. Разбивката в частта образование измерва знанията на изпълняващия длъжността, придобити от неговото формално образование или други обучения. Анализът на опита измерва знанията и уменията, които не могат да бъдат придобити по формален начин, но пък от друга страна са много важни и основни.

#### **Умения:**

Осите в диаграмата, измерваща уменията са три - **психични способности, взаимоотношения с хората и физически умения.**

Елементите на психичните способности дефинират обхвата на изискваните психични умения и започват от просто спазване на ограничени правила, изпълнение на основни задачи и се стигне до различни степени на анализи, вземане на решения и по-оригинално мислене.

Елементът „взаимоотношения с хората“, разбит по-детайлно, дефинира степените на социални умения, необходими да бъде изпълнена ефективно работата.

Физическите умения се оценяват на три нива - от обикновени до силно развити умения.

Въпреки че СТФОС системата служи исторически като основа, с времето консултантите на Уотсън Уайът започват да не препоръчват директното съпоставяне на резултатите чрез

---

<sup>3</sup> Michael Armstrong, Helen Muris, Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, Kogan Page UK, 1988

точки, генерирани при процеса на оценка и на пазарното класифициране. Това те обосновават с потенциалните различия във вътрешните връзки и външните пазарни стойности.

## 2. Европейски Фактор план.

Впоследствие, през 1990 година Уотсън Уайът създават системата „Европейски фактор план”, с цел да отговорят на условията и изискванията на организациите да измерват позициите и извън граници. Тази система се състои от осем фактора, както следва:

- Функционални знания;
- Бизнес експертиза;
- Междуличностни умения;
- Комплексност;
- Отговорност за ресурси;
- Естество на въздействие;
- Обсег на въздействие;
- Физически изисквания (по избор).

Всички гореописани фактори имат единен мащаб и дефинирани описания на нивата. Текущата система, използвана към момента от консултантите на Тауърс Уотсън, (нова компания, създадена през юни 2009 година, след сливането на двете консултантски компании - Тауърс Перин и Уотсън Уайът) отново използва фактори, подобни на тези, използвани в системата „Европейски фактор план”, а именно:

- Функционални знания;
- Бизнес експертиза;
- Лидерство;
- Решаване на проблеми;
- Естество на въздействие;
- Обсег на въздействие;
- Междуличностни умения.

---

## 3.7.3. МЪРСЪР

---

### 1. Основни характеристики на системата<sup>4</sup>.

Системата на Мърсър за оценяване на длъжностите измерва стойността на всяка длъжност според нейната функция в организацията и стойността ѝ за съответната компания. Тази система (първоначално известна като Кулан Еган Дел система за оценяване на длъжностите) се описва като система с точкови фактори. Тя изразява стойността на една позиция в точки, измерващи стойността на работата. Тези точки се пресмятат чрез оценяване на осем подфактора, които се считат, че са еднакви за всички позиции. Подфакторите са обединени в три основни фактора, както следва:

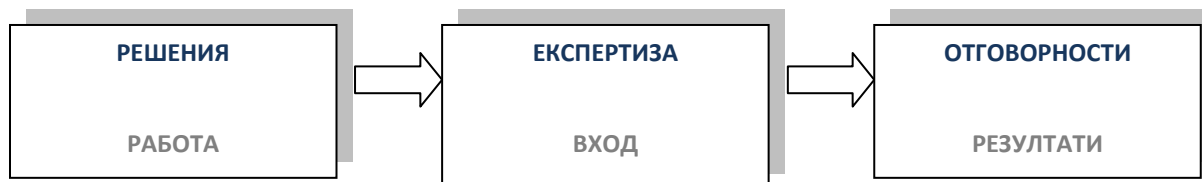
---

<sup>4</sup> <http://www.ocpe.nt.gov.au>, Job Evaluation System Information Booklet

- Експертиза;
- Решения;
- Отговорности.

2. **Фактори.** Връзката между трите главни фактора е илюстрирана по-долу:

ФИГУРА 2: Главни фактори в системата на Мърсър



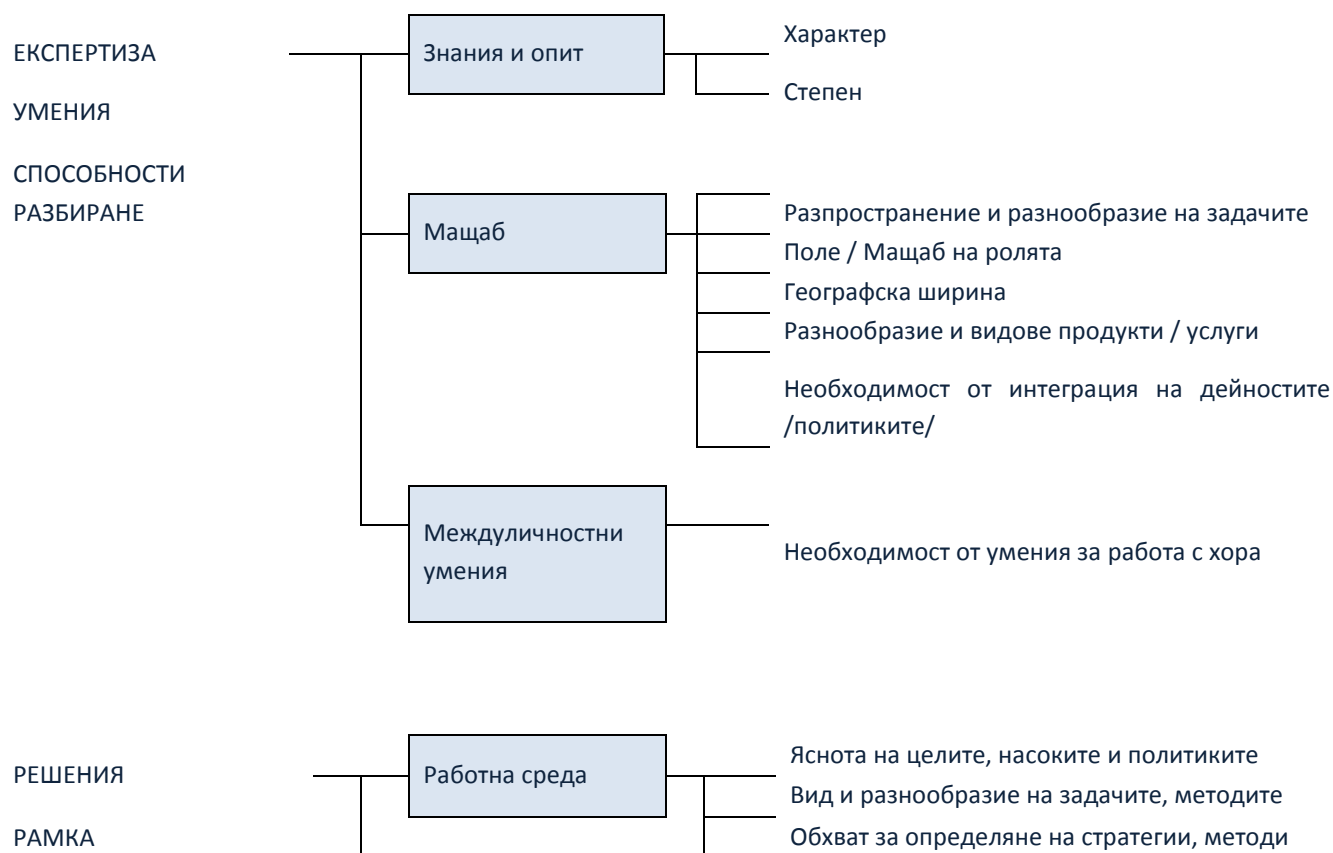
Изискваният **входящ елемент** се определя по отношение на уменията, знанията и опита, които са необходими, за да се изпълнява работата.

**Работния компонент** на позицията се определя по отношение на сложността на задачите, в рамките на които трябва да оперира позицията и изискването за разрешаване на проблеми.

**Резултатите** от работата се определят по отношение на влияние, свобода на действие, ръст и авторитет на длъжността.

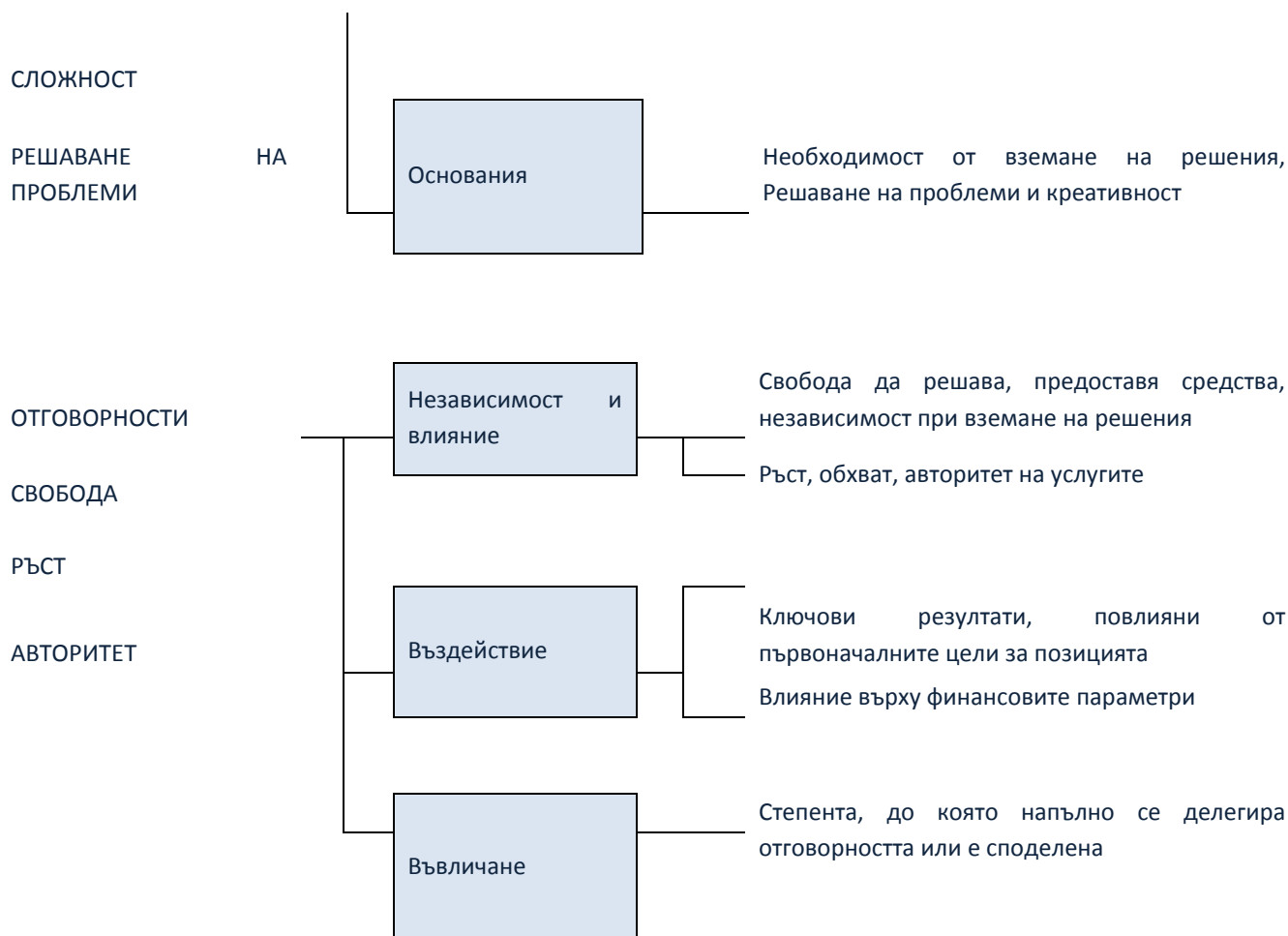
**Осемте подфактора са описани във фигурата по-долу<sup>5</sup>:**

Фигура 3: Осем подфактора в системата на Мърсър



<sup>5</sup> [www.ufuq.asn.au](http://www.ufuq.asn.au)





## Раздел 4. МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ПОЗИЦИИ

### 4.1. КЛЮЧОВА ДЛЪЖНОСТ - ДЕФИНИЦИЯ

Във всяка компания съществуват определени длъжности, които са ключови за постигането на нейната стратегия, които основно влияят за постигането на крайният ѝ резултат. Те отговарят за постигането на значителни резултати и бюджети. Управляват най-големите възможности за растеж на компанията – определят и развиват нейните стратегии, политики и цели като по този начин насочват нейният курс. Те са събрали широк обхват от знания за основни продукти, политики и организацията като цяло. Адаптират решения към променящите се условия. Обикновено те имат възможността да превърнат един бизнес в печеливш, както и обратното - ако не са успешни има значителен риск за бизнеса на компанията. По отношение на работата с клиенти – това са позициите, които отговарят за най-ключовите от тях.

Обикновено това са около 15% от позициите на средно мениджърско ниво. На високите нива техният процент се увеличава като списъка се променя с промяна на характера на позициите и стратегиите на компанията като цяло.

В практиката не съществуват определения за ключова длъжност. Задачата на нашият екип бе да се обединим около една дефиниция, която да използваме в бъдеще. Като изходна

база при подготовката на дефиниция за това понятие взехме предвид и дефинициите на понятията „професия” и „длъжност” в Националната класификация на професиите и длъжностите в Република България.

**Професия**<sup>6</sup> - съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит и определящи способността за реализация в определен вид трудова дейност.

**Длъжност**<sup>7</sup> (**длъжностно наименование**) – съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място. *Наименованията на професиите и длъжностите могат да съвпадат в случай, че изискванията като знания и умения, отнасящи се за дадена професия, съвпадат с тези на длъжността.*

**КЛЮЧОВА ДЛЪЖНОСТ** е **длъжност, която е от ключово значение за постигането на стратегията на компанията, концентрирала в себе си ключови знания, решения и/или значително влияние.**

---

<sup>6</sup> <http://www.mlsp.government.bg/class/store/metodology.asp>

<sup>7</sup> <http://www.mlsp.government.bg/class/store/metodology.asp>





Европейски съюз

Оперативна програма  
"Развитие на човешките ресурси"  
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА  
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“  
Проектът се осъществява от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Република България, по договор № BG051PO001-2.1.06

## 4.2. ЕТАПИ ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА КЛЮЧОВИТЕ ПОЗИЦИИ В КОМПАНИЯТА



Етапите при определяне на ключовите длъжности в организацията са следните 1.Определяне на мисия, визия на компанията; 2. Определяне на стратегията на компанията; 3. Методика за оценяване на длъжностите, която се състои от: Избор на подход за оценка на длъжностите; Набор и анализ на информация за длъжностите; Оценка на длъжностите; Валидизиране на резултатите от оценката; Конвертиране в електронна версия и 4.Определяне на ключовите длъжности.

## 4.2.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ВИЗИЯТА, МИСИЯТА И СТРАТЕГИЯТА НА КОМПАНИЯТА



Стратегията на една организация представлява комплексна концепция, насочена към осъществяване на мисията ѝ чрез реализация на нейните стратегически цели. Тя интегрира главните цели на компанията, нейната политика и действия в съгласувано единно цяло. За изработването на стратегия на организацията, системният подход изисква разработка на мисия – изходна точка за построяване на бизнес-системата и визия - идентификация на организацията и нейното обкръжение.

Едни от най-разпространените и най-широко прилагани методи за създаване на стратегия на една организация са: Метода на Балансова карта за резултати (Balance Scorecard - BSC) и Модел за отлично бизнес управление (БЕМ) на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM Excellence Model). Други подобни модели са: Six Sigma статистически метод, управление на процесите и управление на проекти.

### 4.2.1.1. ПОДХОД 1: МОДЕЛ ЗА ОТЛИЧНО БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ БЕМ

Моделът БЕМ представлява систематично използване на принципите за управление на качеството в бизнес управлението, с цел подобряване на изпълнението, ориентирано към потребителите, създаване на стойност за заинтересованите лица и управление на процесите. Ключовите практики в бизнес съвършенството прилагани във функционалните области на организациите включват постоянно подобряване, превантивно управление и управление по фактори.

Основни елементи на модела са показани във **фигура 1**:

- ⇒ Постигане на балансирани резултати;
- ⇒ Подобряване удовлетвореността на потребителите/клиентите/;
- ⇒ Управление с визия, вдъхновение и интегритет;
- ⇒ Управление по процеси;
- ⇒ Успех чрез хората/човешките ресурси/;
- ⇒ Изграждане на творчески потенциал и изобретателност;
- ⇒ Изграждане на партньорства;

⇒ Поемане на отговорност за стабилно бъдеще.

ФИГУРА 4: ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА БЕМ МОДЕЛА



Прилагането на основните елементи на модела дава възможност на компанията да си отговори на ключови въпроси свързани с постигането на нейната мисия, визия и стратегия (Приложение 5). Тези въпроси са от значение по-нататък при оценяването на длъжностите и определянето на ключовите позиции.

#### 4.2.1.2. Подход 2: БАЛАНСОВА КАРТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Балансовата карта за резултати е набор от инструменти за измерване на изпълнението в бизнеса, която е базирана на визията и стратегията в организацията. Тя допълва традиционните финансови и счетоводни показатели – печалба на една акция, възвращаемост на заетия капитал с оперативно измерване на удовлетвореността на потребителите/клиентите, вътрешните процеси и дейностите в организацията, насочени към иновативност и повишаване на квалификациите.

Този метод е представен през призмата на четири гледни точки: **Финансова, Потребителска, Вътрешна и Иновативна**, насочена към повишаване на знанията и квалификациите ( Приложение 6)

Картата за резултати помага да се фокусира стратегическата визия, като изисква от мениджърите да подберат ограничен брой ключови индикатори, в рамките на всеки един от четирите аспекта. По този начин картата отговаря на няколко управленски потребности.

За да приведат балансовата карта на резултати в действие компаниите си поставят цели за време, качество, изпълнение и услуги и тогава трансферират тези цели в конкретни мерки. Те също така трябва да оценят ключовите резултати на организацията и необходимите технологии, за да си подсигурят стабилно пазарно лидерство.

### 4.2.1.3. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ВИЗИЯ, МИСИЯ, СТРАТЕГИЯ И КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ

Прилагането на един от двата модела води до определяне на визията, мисията и стратегията на компанията, а от там до извеждане на ключовите резултати в различните области на действие (Фигура 2). Неизбежно в процеса на оценяване трябва да бъдат взети и особеностите на организационната култура, традициите, професионалните ценности и представите на хората за значимост на отделните професии. Това е още едно потвърждение на тезата, че организационната култура трябва да се управлява и насочва в подкрепа на стратегията.

ФИГУРА 5: ИЗВЕЖДАНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ РЕЗУЛТАТИ



Резултатите от прилагането на някои от методите за определяне на стратегията и ключовите резултати се записват в Таблица 1, която служи за основа на системата за оценка и методиката за определяне на ключови длъжности.

Таблица 1: РЕЗУЛТАТИ ОТ МЕТОДИТЕ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТРАТЕГИИТЕ

<b>Модел</b>			<b>Резултати</b>	
<b>Двигатели</b>				
Лидерство	Хора/персонал/	Процеси, продукти и услуги	Резултати, свързани с хората/персонала/	Ключови резултати
	Стратегия		Резултати, свързани с потребителите/ клиентите/	
	Партньорство и ресурси		Резултати, свързани с обществото	

Източник: „Introducing EFQM Excellence Model 2010”

---

## 4.2.2. ИЗБОР НА ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ. ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ПОДХОДИ В ЗАВИСИМОСТ ОТ ГОЛЕМИНАТА НА КОМПАНИЯТА

---



В настоящият Раздел сме описали препоръчителните методи за оценка, които едно предприятие може да приложи в зависимост от големината си.

На този етап трябва да вземем предвид и целите, които се поставят при оценяването. Ако те са единствено за подреждане на позициите и/или определяне на политика по възнаграждение, тогава може да се използва всеки един от аналитичните или неаналитичните методи. С техните предимства и недостатъци, описани в Раздел 3.5. Ако компанията ще прилага метода и за други от възможните приложения, описани подробно в Раздел 4.3. препоръчително е да се използва метода на сравняване на фактори или метода на точкуване.

---

### 4.2.2.1. МАЛКИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОД НА ДВОЙКИ СРАВНЕНИЯ

---

Практиката показва, че неаналитичните методи се внедряват по-бързо и без разходването на сериозни ресурси било то времеви, финансови или други. Те са най-подходящи за прилагане в малки предприятия с малко наброй позиции. Общовалиден техен недостатък е точността на крайния резултат.

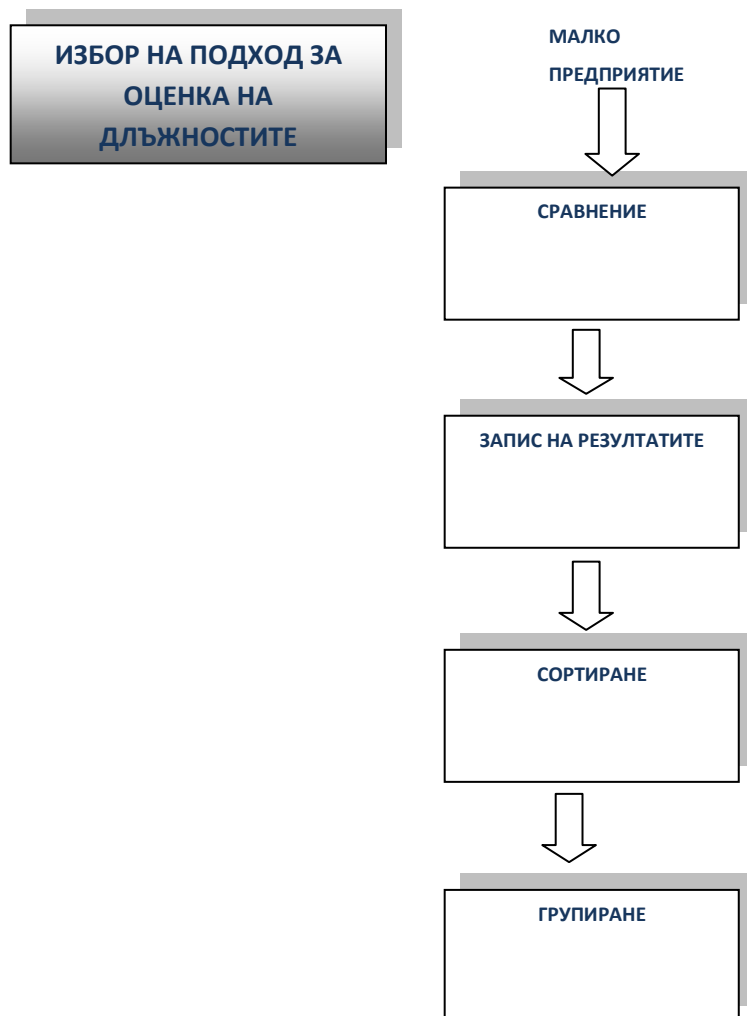
**Цел на прилагане на фактора:** Най-често целта на въвеждането на неаналитичните методи е определяне на „тежест“ на всяка позиция и нейното подреждане спрямо останалите по важност, както и сравнение на заплатите. Методът не може да се използва в по-широки измерения като например подбор, кариерно развитие, информация за характеризиращите съответното ниво компетенции и др. Ако компанията иска да положи основата на прилагането на тези дейности, независимо от големината и броя позиции, би трябвало да използва метода на длъжностни компоненти или метода на точкуване.

Конкретните предимства и недостатъци на неаналитичните методи за ранкиране и за двойки сравнения са описани в Раздел 3.5. Подходът е относително прост и ако са включени малко длъжности се прилага бързо и лесно. Може да представлява просто подреждане в



списък и дискутиране на позициите. По-полезно е все пак да се приложат някакви критерии за преценка, но това повишава сложността на процеса. Етапите на прилагане са описани във фигура 3 и са следните: сравнение, запис на резултатите, сортиране и групиране.

ФИГУРА 6: ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ В МАЛКО ПРЕДПРИЯТИЕ



---

#### 4.2.2.1.1. СТЪПКА 1: СРАВНЕНИЕ

---

Тази стъпка включва сравнение на всяка една длъжност с останалите и в зависимост от преценката дали нейната стойност е по-малка, равна или по-голяма от длъжността, с която се сравнява се точкува със съответно 0 точки ,1 точка или 2 точки. Получените резултати се записват в Таблица 2.

---

#### 4.2.2.1.2. СТЪПКА 2: ЗАПИС НА РЕЗУЛТАТИТЕ

---

Окончателните резултати може да се обобщят и сумират в Таблица 2 колонка „Общо за длъжността”

ТАБЛИЦА 2: ЗАПИС НА РЕЗУЛТАТИТЕ

	Длъжност 1	Длъжност 2	Длъжност 3	Длъжност 4	Длъжност 5	Общо за длъжността
Длъжност 1		2	0	2	2	6
Длъжност 2	0		0	1	2	3
Длъжност 3	2	2		2	2	8
Длъжност 4	0	0	0		0	0
Длъжност 5	2	2	0	1		5

2 = по-важна, 1 = същата, 0 = по-маловажна

#### 4.2.2.1.3. СТЪПКА 3: СОРТИРАНЕ

Сортиране по стойност в колонка „общо за длъжността“

#### 4.2.2.1.4. СТЪПКА 4: ГРУПИРАНЕ

Щом веднъж подреждането е направено, длъжностите могат да бъдат групирани в нива. Определянето на границата между две нива изисква допълнителна преценка за броят им. Ако организацията желае да въведе плоска структура – прилага по-малко на брой нива, ако държи на йерархичното подреждане – тогава установява повече на брой нива. (Раздел 4.3.)

ТАБЛИЦА 3: ГРУПИРАНЕ

	Длъжност 1	Длъжност 2	Длъжност 3	Длъжност 4	Длъжност 5	Общо за длъжността
Длъжност 3	2	2		2	2	8
Длъжност 1		2	0	2	2	6
Длъжност 5	2	2	0	1		5
Длъжност 2	0		0	1	2	3
Длъжност 4	0	0	0		0	0

2 = по-важна, 1 = същата, 0 = по-маловажна

I  
Група

II  
Група

#### 4.2.2.2. МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОД НА КЛАСИФИЦИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Методът на класифициране е подходящ както за малки, така и за средно големи организации с ограничени ресурси, ограничено време за вземане на решения по отношение на възнаграждението или които целят единствено подреждане на позициите. (Фигура 4). Прилагането му в големи предприятия изисква притежаването на сериозен практически опит от оценителите. Методът дава възможност да се въвеждат нови длъжности и да се актуализират нивата на тези с променящи се отговорности в съществуващата система. Той е

един от най-широко използваните неаналитични методи и е същевременно най-точният от тях. (Повече информация за предимствата и недостатъците при прилагането му в Раздел 3.5.). Въвеждането му минава през следните етапи: обособяване на функции, обособяване на класификационни степени, класифициране.

ФИГУРА 7: ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА СРЕДНО ПРЕДПРИЯТИЕ



---

#### 4.2.2.2.1. СЪПКА 1: ОБОСОБЯВАНЕ НА ФУНКЦИИ

---

Този етап включва обособяване на позициите в отделни функции в зависимост от характера на изпълняваната дейност като «администрация», «производство», «човешки ресурси» и др.

---

#### 4.2.2.2.2. СЪПКА 2: ОБОСОБЯВАНЕ НА КЛАСИФИКАЦИОННИ СТЕПЕНИ

---

Дефиниране на предварително определена класификационна система на нивата във функцията във възходяща степен по важност.

ПРИМЕР:

### Администратор I

На това ниво ролите изискват оперативно / техническо/ познание на участващите в работни процеси и тяхното взаимодействие с други бизнес отдели и екипи, за да се подкрепят доход-генериращите бизнес-единици. Съществено е притежанието на значителен опит и професионално познание на работните процеси и процедури.

### Администратор II

Лицата на тази длъжност обикновено са включени в изготвянето на финансови данни / отчети/. Координацията и контрола по закупуването от подходящи доставчици и мониторинг и контрол на процеса по поръчката / доставката/ може също да бъде ключова характеристика на някои роли от това ниво. Тези роли допълнително са включени в преговорите, за да се постигнат най-благоприятни условия с доставчици, изпълнители или съдружници. Изисква се широк опит и всеобхватно професионално познание за работните процеси и процедури.

---

## 4.2.2.2.3. СТЪПКА 3: КЛАСИФИЦИРАНЕ

---

Оценителите, на база на своите познания за длъжностите, ги поставят в степени от класификационната система, предлагайки най-доброто съвпадение с оглед описаните критерии за функцията и степента. На практика всяка длъжност се сравнява с предварително определените стандарти за степенуване.

---

## 4.2.2.3. СРЕДНИ И ГОЛЕМИ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИТИЧНИ МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА

---

Аналитичните методи за оценка на длъжностите от своя страна са подходящи за предприятия от различни сектори и големини и за по-широк набор от приложения. Разбира се, те са най-предпочитани и полезни за по-големи предприятия, където неаналитичните методи не дават подходящите резултати.

Най-широко прилагани в практиката са методите на точкуване и методите на факторни сравнения. Според изследване “e-reward 2007 job evaluation survey”<sup>8</sup> 70% от компаниите, които имат внедрени системи за оценка използват някакъв вид метод на точкуване.

Следващият въпрос, който си задава една организация е дали да използва метод на някоя от консултантските компании или да създаде собствен (ако има нужните квалифицирани кадри). Може и да избере гъвкав подход – метод за оценка, собственост на консултантска фирма, който е гъвкав и може да се адаптира в съответствие с изискванията на компанията за промяна – добавяне или отпадане на дадени фактори, поставяне на различни тежести или степени в зависимост от стратегията на компанията и други.

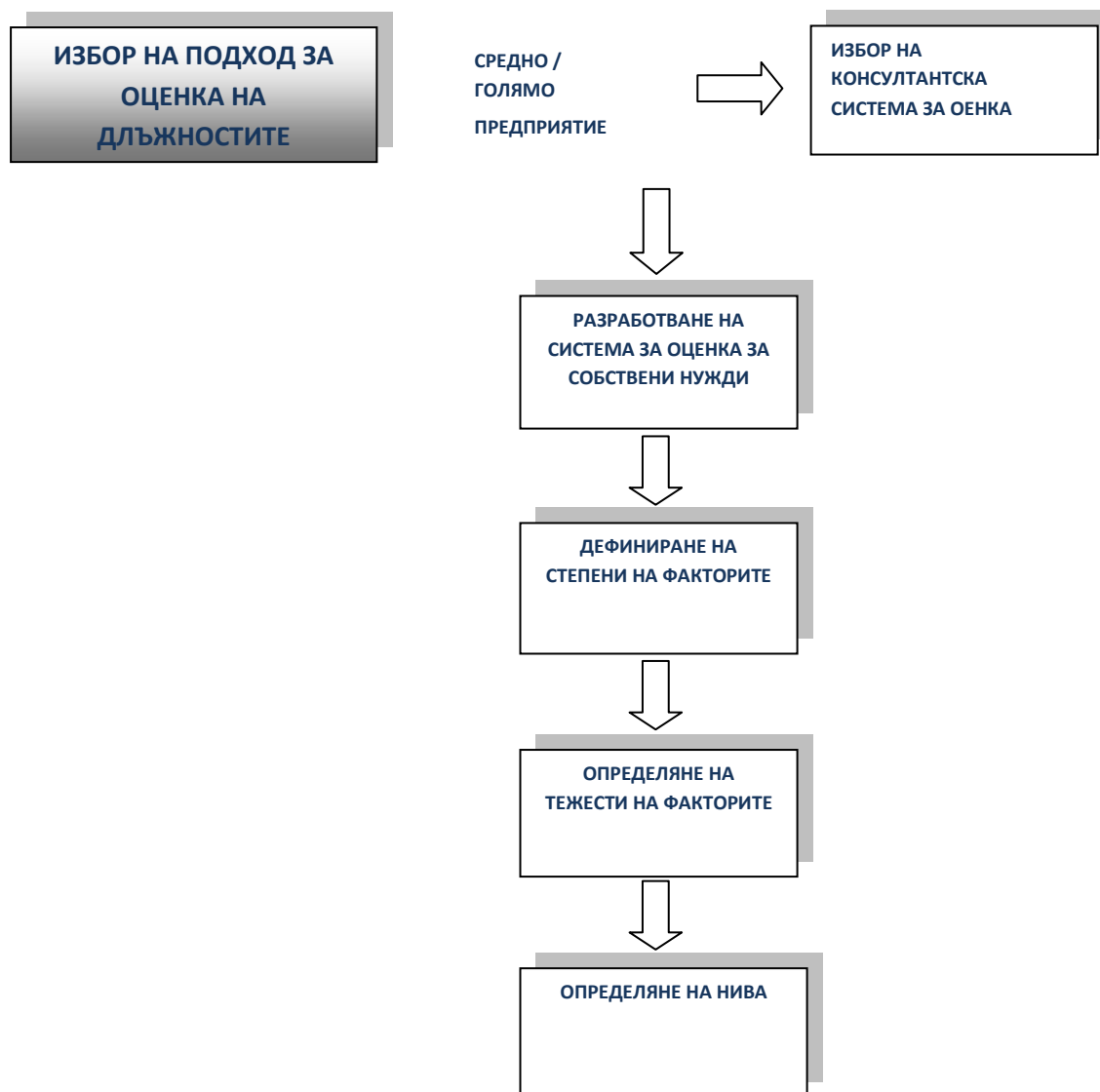
---

<sup>8</sup> Valuing roles, How to establish relative worth, Michael Armstrong and Ann Cummins

### 4.2.2.3.1. СЪПКА 1: ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ФАКТОРИТЕ ЗА ОЦЕНКА

За основа на разработката сме използвали Методът на точкуване. Той се прилага според последователността във Фигура 5, а именно: идентифициране на факторите за оценка, дефиниране на степени на факторите, определяне на тежести, определяне на нива. През същите етапи преминава и прилагането на метода на факторни сравнения. Разликата между прилагането на метод на факторни сравнения и метод на точкуване е единствено, че при първия се определят степени на факторите, а при втория се определят точки на всяка степен. Крайния резултат при метода на точкуване е точки (сбора от точките за всеки фактор) и ниво на позицията, а при метода на факторни сравнения - вид степени и от там ниво на позицията. Раздел 4.2.6.6. показва примерна таблица с резултати от прилагане на двата метода. На този етап компанията прави избор на факторите, които ще използва за оценка на позициите в зависимост от тяхната важност за постигане на визията, стратегията и ключовите резултати. Примерните фактори за оценка са описани в Приложение 7.

Фигура 8: Подход за оценка на средно/голямо предприятие



Списъка на факторите се допълва в Таблица 4.

Таблица 4

**Модел**

<b>Двигатели</b>		<b>Резултати</b>			
Лидерство	Хора/персонал/	Процеси, Продукти и услуги	Резултати, свързани с хората/персонала/	Ключови резултати	Фактори за оценка
	Стратегия		Резултати, свързани с потребителите/ клиентите/		
	Партньорство и ресурси		Резултати, свързани с обществото		

Източник: „Introducing EFQM Excellence Model 2010”

Според изследването „e-reward 2007”<sup>9</sup> най-широко използвани в практиката са първите десет от изброените в „Приложение 7” фактори.

„Изследване, проведено през 1940 г. показва, че различията във фактор знания и умения, обяснява повече от 90% от разликите в оценяването – три фактора (универсални фактори) обикновено съставляват от 98 до 99% от разликите. Това също обяснява резултатите на едно изследване, при което резултатите от оценката на едни и същи позиции при 21 факторен и 7 факторен план произвеждат едно и също подреждане. Същото подреждане би могло да се получи и при използване на „правилните”, т.е универсалните 3 фактора.”<sup>10</sup>

Майкъл Армстронг и Ан Куминс<sup>11</sup> предлагат да се въведе някой от описаните по-долу подходи или комбинация от тях при идентифицирането на факторите:

⇒ **Преглед на наличната документация:** Преглед на съществуващите позиции в компанията и съществуващата информация за тях – ролеви профили, длъжностни характеристики, модели на компетенции и др.

⇒ **Интервюта с линейните мениджъри:** Дискусиите с ключови мениджъри ни дават визия за приоритетите на старши мениджърите за системата за оценка. Тук трябва да се съобразим с визията на ръководството по отношение на бъдещите изисквания и нужди на компанията и какъв принос ще бъде ценен от компанията. Старши мениджърите са хората, които са отговорни за комуникацията по отношение на въвеждането на системата за оценка и те са тези, които по-късно ще бъдат отговорни за нейното подобрене.

⇒ **Фокус групи:** Структурирани срещи със служителите е един добър начин да разберем кои аспекти от работата са ценени и кои хората считат за най-важни. Фокус групите генерират лист с фактори, които се уедряват в няколко основни групи.

<sup>9</sup> Valuing roles, Michael Armstrong and Ann Cummins

<sup>10</sup> George Milkovich, Jerry Newman, Compensation, Eight Edition

<sup>11</sup> Valuing roles, Michael Armstrong and Ann Cummins

---

## 4.2.2.3.2. СЪПКА 2: ДЕФИНИРАНЕ НА СТЕПЕНИ НА ФАКТОРИТЕ

---

Факторният план е основния документ на системата за оценка. Той представлява набор от фактори за оценка и степени, с които се характеризира всеки един фактор. Има няколко основни етапа при дефинирането на степени на факторите:

1. Решение по отношение на броя на степените в един фактор, които да отразяват обхвата на отговорностите и изискванията към позициите, обхванати от системата. Обикновено степените са най-малко 4 и най-много 9.

При дефинирането на степените обикновено започваме с описание на най-ниската и най-високата. След това се решава колко степени да има между тях така, че да се отразят всички градации в характеристиката на фактора.

Основно трябва да се вземат предвид следните съвети:

- ⇒ Всяка степен трябва да бъде максимално ясно дефинирана;
- ⇒ Степените трябва да покриват целият обхват на различия в конкретния фактор, които биха могли да бъдат наблюдавани;
- ⇒ Границата между две степени трябва да бъде свързана само с проявлението на съответния фактор и не трябва да се припокрива с проявление на други фактори;
- ⇒ Трябва да има прогресия в дефиницията на степените от най-ниското до най-високото ниво. Не трябва да се наблюдават непокрити или недефинирани междинни степени, които могат да затруднят оценителите да определят правилната степен;
- ⇒ Факторните степени трябва да представляват ясни и разграничими стъпки в проявлението на фактора;
- ⇒ Всяка степенна дефиниция трябва да може да бъде разглеждана самостоятелно. Те не трябва да дават препратки към други на по-ниско или по-високо ниво, т.е. да е недостатъчно описанието на фактора и по този начин да се споменава, че е по-ниска или по-висока степен от предишната или съответно от следващата.

Екипът ни разработи примерни нива на факторите „знания” и „умения за работа с хора”:

---

## ФАКТОР 1: ЗНАНИЯ

---

1. Способност да извършва работа в съответствие с основно изисквани знания, което включва много тесен и ограничен обхват от задачи, които могат да бъдат извършени след първоначалното въвеждане в работата.
2. Способност да извършва работа в съответствие със сравнително основни изисквани знания, което обхваща набор от дейности, включващи прилагане на лесно разбираеми правила.
3. Способност да извършва работа, засягаща повече задачи, придържащи се към една функция или област на действие, което изисква добро стандартно или практическо знание в тази област на действие.
4. Способност да извършва работа засягаща редица от по-сложни задачи, придържаща се към една функция или област на действие, което изисква детайлни знания по специалността.
5. Да извършва работа от изключителна сложност и разнородно естество, която изисква напреднало/високо/ ниво на знания по специалността.
6. Да притежава силно развито знание като специалист по отношение на широк обхват работни процедури и практики, подкрепени с теоретични познания и подходящ практически опит.
7. Достигане до много високо ниво - напреднали теоретични и практически знания по отношение на широк обхват от процедури или практики. Знания по специалността на повече от една функция, придобити за значителен период от време.

---

## ФАКТОР 2: УМЕНИЯ ЗА РАБОТА С ХОРА

---

1. Основни умения за работа с хора. Обсъжда и обменя информация, която засяга собствената му работа и отдел.
2. Работи с хора (колеги и/или клиенти и/или трети страни), с цел да предостави или изиска информация. Понякога работата може да изисква умения за убеждаване, но в строго определени рамки, където информацията, която предоставя е налична под формата на ясно дефинирани правила или документи.
3. Контакти по въпроси, които не са спорни, но като цяло е възможна появата на елементи на убеждаване по отношение на съществуващата информация. Това ниво би могло да се характеризира с интервюиране, за да се установят конкретни нужди или услуги, за да се предоставят готови съвети.
4. Умения за мотивиране и убеждаване на хора за постигането на една или друга цел, която е част от заложените цели за екипа. По отношение на външните контакти – мотивиране и убеждаване на хора в по-скоро типични ситуации, за които се изисква убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия и други специфични умения.
5. Умения за мотивиране, убеждаване на колеги с цел постигане на целите на екипа. Обхват на комплексни типични ситуации, които изискват убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност, настойчивост в определени насоки и по отношение на работата с клиенти. Съществуват бариери при приемането на предоставяната информация.
6. Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на целите на отдела/направлението/. Широк обхват на комплексни нетипични ситуации, които изискват много висока степен на убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност на клиенти за компанията. Отговаря за особено спорна и конфиденциална информация.
7. Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на цели на компанията за действия, които влияят значително върху крайния резултат на компанията. Предоставя и получава значително комплексна, конфиденциална, спорна информация, за която бариерите при приемане са особено високи.

---

### 4.2.2.3.3. СЪПКА 3: ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ТЕЖЕСТИ

---

Определянето на тежести на факторите е процес на придаване на по-голяма важност за компанията на един или няколко от тях. „Равномерно разпределена система“ е тази, при която всички фактори се смятат за еднакво важни. Такива системи за оценка използват 19% от отговорилите в анкетата на *“e-reward survey 2007”*<sup>12</sup>. „Неравномерно разпределена система“ е тази, при която са поставени различни тежести на различните фактори. При тях има два основни подхода за определянето на тежести:

1. Преки тежести – определяне на по-голям брой точки за по-важните фактори;
2. Косвени тежести – определяне на повече степени на по-важните фактори, но прогресията на определените точки е една и съща за всички фактори. Факторите с повече степени имат съответно повече точки от останалите.

---

<sup>12</sup> Valuing Roles, Micheal Armstrong and Ann Cummins



---

#### 4.2.2.3.4. СТЬПКА 4: ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НИВА

---

Целта в крайна сметка е да се създаде метод на точкуване или метод на сравняване на фактори, който последователно и справедливо да произведе нива на позициите, базирайки се на крайния резултат за всяка позиция. За да се постигне това първо трябва да се дадат степени (при метода на сравняване по фактори) и точки (при метода на точкуване) за всяка степен на фактора и като цяло за длъжността (обикновено е сбор от точките на всеки фактор).

В практиката на методите на точкуване съществуват два варианта за определяне на точките на всяка степен: **аритметичен и геометричен**. Аритметичният метод е последователен и има малка разлика в стъпките при различните степени. Аритметично точкуване на фактор знания ще изглежда по следният начин:

Фактор знания: 1 степен – 1 точка, 2. Степен – 2 точки, 3 степен – 3 точки, 4 степен – 4 точки, 5 степен – 5 точки, 6 степен – 6 точки, 7 степен 7 – точки

При геометрично точкуване има по-голяма разлика между стъпките при различните степени, за да се отличават с повече на брой точки една от друга позициите, заемащи различни йерархични нива.

Геометрично точкуване на фактор знания ще изглежда по следният начин:

Фактор знания: 1 степен – 1 точка, 2. Степен – 2 точки, 3 степен – 4 точки, 4 степен – 8 точки, 5 степен – 16 точки, 6 степен – 32 точки, 7 степен 64 – точки

На практика няма голяма разлика между прилаганите видове точкуване. Единствено геометричното точкуване се харесва повече от някои линейни мениджъри, защото те смятат, че трябва да има видимо по-голяма разлика между две последователни нива в йерархията.

---

#### 4.2.3. МЕТОДИЧЕСКО УКАЗАНИЕ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ИЗТОЧНИЦИТЕ ЗА НАБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ДЛЪЖНОСТИТЕ И НАЧИНИ НА НЕЙНОТО СЕЛЕКТИРАНЕ, КЛАСИФИЦИРАНЕ И АНАЛИЗИРАНЕ

---



Систематичния процес по събиране на информацията за длъжностите има за цел да се идентифицира съдържанието на длъжностите, както и приликите и разликите при работа. Това съдържание служи като входна информация за описание и оценка на длъжностите, за определяне на ключовите за една организация позиции, както и всякакви други управленски решения.

Първата стъпка при набиране на информация за длъжностите е определяне на точния брой позиции, съществуващи в компанията. Въпреки че на пръв поглед това изглежда базова информация, която всяко дружество трябва да има, учудващото е колко малко организации могат да кажат на момента точният брой на самостоятелните позиции или роли в компанията. Причините за този факт са няколко – длъжностите се развиват с течение на времето, организационната структура не винаги е актуална, длъжностите в системата за възнаграждение не съвпадат с тези в информационната система за човешките ресурси. Ето защо задължителна първа стъпка е проверката на списъка с длъжностите в организацията. Най-добрият вариант е да се насочим към мениджърите на отдели с цел преглед на списъка с длъжностите в отдела, за който те отговарят, отколкото да се разчита изцяло на информацията която съществува в отдел човешки ресурси. Разбира се изключение правят случаите, в които сме сигурни, че данните за човешките ресурси са точни. Прегледа на този списък от своя страна би помогнал за идентификация на позициите, които да бъдат обединени или разделени, ако е необходимо.

Информацията за длъжностите може да бъде събрана по много начини, като съществено и важно е навременното решение, за това как точно да бъде реализиран процеса по набиране на информация. Традиционният начин е да се използва информацията, съдържаща се в длъжностните характеристики или ролевите профили, ако съществуват такива предварително.

### **Каква информация е необходима?**

Обикновено анализа на длъжностите стартира с преглед на вече съществуващата информация с цел да се създаде план за последващия анализ. Наименованията на длъжностите, основните задължения, различните аспекти на задачите и информацията за работния процес може би вече съществуват, но може да не са актуални. В тази връзка е необходимо анализаторът да уточни съществуващата информация. Добрият анализатор на длъжности трябва да събере достатъчно информация, за да може адекватно да идентифицира, дефинира и опише длъжността. Описание на стъпките при изготвянето на един конвенционален анализ на информацията за позициите, както и списък с най важната информация, която обикновено се взема предвид при набиране на информация за длъжността може да намерите като приложения към методическото указание. В Приложение 1- Основни стъпки при изготвяне на конвенционален анализ на информацията за длъжностите и Приложение 2 - Списък с най - важната информация, която обикновено се взема предвид при анализ на информацията за длъжностите и в Приложение 3 - Въпросник/Анкетна карта/ за събиране на информация за длъжностите.

---

## 4.2.4. НАЧИНИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

Съществуват няколко метода за събиране на информация, включващи: използване на длъжностни характеристики или ролеви профили, писмени въпросници, структурирано интервю и компютърно базирано интервю. В повечето случаи се предпочита използването на повече от един метод.

---

### 4.2.4.1. ДЛЪЖНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

---

Обикновено **длъжностната характеристика** съдържа общ преглед на длъжността и нейното място в организационната структура, следвано от детайлно описание на задълженията и отговорностите, както и изискваните знания и професионална квалификация. Много често съществуващите в организацията длъжностни характеристики са неадекватни, остарели и неизползваеми, защото средата непрекъснато се променя или не са написани в единен формат.

---

### 4.2.4.2. РОЛЕВИ ПРОФИЛИ

---

Все повече компаниите използват различни възможности да предефинират начина, по който се описва длъжността, като преминават от детайлни длъжностни характеристики към **ролеви профили** - те се фокусират към изискваните умения, поведения и очаквани крайни резултати, за разлика от детайлното описание на задачите, които трябва да се изпълняват от длъжността. Концепцията, предпочитаща по-скоро ролите отколкото длъжностите в организацията се фокусира върху това, което е необходимо, за да се постигнат организационните цели чрез полагане на очакванията за поведение както и очаквани крайни резултати. Целта е да се дадат по-големи възможности за развитие в ролята чрез фокусиране върху очакваните резултати, а не начините за постигането им. Това от друга страна прави компанията по-гъвкава. Ролевите профили са по-трайни от длъжностните характеристики, тъй като при тях не се изисква поправка всеки път, когато задълженията на ролята се променят. Освен това не изискват степента на детайлност, която има в длъжностните характеристики. Те са най-подходящи за използване с цел определяне на ключовите позиции.

---

### 4.2.4.3. КОНВЕНЦИОНАЛНИ МЕТОДИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ (ВЪПРОСНИЦИ И ИНТЕРВЮТА)

---

Най - често за събиране на информация се използват въпросници, директно насочени към хората, които изпълняват длъжността.

#### Писмени въпросници (Приложение 3)

Все повече организациите са привлечени от идеята за подход, базиран на въпросници, а не използването на длъжностни характеристики или ролеви профили като източник на информация, защото преразглеждането и пренаписването на длъжностните характеристики в

компанията изглежда страшна и времеемка задача. Типа на въпросниците, използвани за извличане на информация, съдържат широк обхват от въпроси, които са свързани с много фактори и критерии за съпоставяне. Могат да бъдат дадени на служителите за попълване от самите тях, тъй като се счита, че те знаят най - добре как се върши работата или на мениджъра на отдела, а в най - добрия случай и на двамата, ако имат обща задача изпълнение.

Рискът от директното предоставяне на въпросника на хората, изпълняващи длъжността е в това, че те се стремят да се фокусират основно върху тяхната роля и за тях е по - трудно да мислят за връзките на тяхната роля с другите в организацията. Това може да доведе до подвеждащи отговори, в зависимост от възприетата важност на ролята – това позволява на хората да се „надценят“ или „подценят“. Поради тази причина най - добрият начин е да се прегледат попълнените въпросници от мениджъра на отдела или те да бъдат попълнени заедно от служителя и неговия мениджър. В случаите, когато има повече от един изпълнител на длъжността е полезно да се създаде група от хора, която да отговори на въпросите, а в най добрия случай да има фасилитатор, който поддържа процеса, като стимулира хората да коментират различаващите се от най общите мнения отговори.

Друг подход при събиране на информация чрез въпросниците е по - скоро да се използват въпроси от типа „multiple choice“ – въпроси с избор на опция от няколко готови отговора, отколкото да се изисква описание на работа в писмен вид. При този метод също съществува риск, тъй като в случая човека оценява ефективно работата без по - задълбочено познаване на контекста на анализирания информация . Ако опцията, която трябва да избере като отговор на въпроса е написана чрез по специфична терминология, този език може да бъде доста абстрактен за изпълнителя на длъжността и за него остава усещането, че не му е дадена достатъчно добра възможност за описание на работата.

### **Структурирано интервю**

Алтернативно въпросниците могат да се използват като база за структурирани интервюта с изпълнителите на длъжността – или чрез директно раздаване на въпросниците на хората, или чрез използване на наръчник за интервю, изготвен на база на въпросниците и администрирано от анализатора на длъжностите. Резултати от интервюто се описват детайлно след приключването му. Когато има повече от един изпълняващ длъжността може да бъде проведено интервю с представителна извадка от тях. В тези случаи е полезно да има двама интервюиращи. Препоръчително е да се предвиди около час и половина до два за интервю на една позиция, но винаги има изключения. Необходимото време за провеждане се влияе много от културата и стила на организацията и това трябва да се вземе предвид при подготовката на разписанието. Все пак при планиране на времето е препоръчително да не се предвиждат повече от две интервюта на ден за интервюиращите, с цел да остане време след интервюто за описване на резултатите.

В зависимост от целта методите за събиране на информация може да бъдат различни. Във всички случаи препоръчително е да се приложи смесен метод, който съчетава използването на няколко от горепосочените. До най-добри резултати, ако няма разбира се актуални длъжностни характеристики или ролеви профили, води методът на структурирано интервю, съчетан с въпросници . Предимството от използването на въпросници и последващо

интервю е че въвличането на работещият в процеса му дава възможност да разбере по-добре същността на анализа на информацията. Полученият резултат е добър в случаите, когато изпълняващите длъжността работят отговорно върху попълването на въпросниците и директният им ръководител потвърди резултата.

---

#### 4.2.4.4. КОЛИЧЕСТВЕНИ МЕТОДИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

---

Все по често работниците се препращат към уеб сайт, на който те попълват въпросници онлайн. Този подход се категоризира като количествен анализ на длъжностите, тъй като в следствие е възможен статистически анализ на резултатите. В допълнение към улеснения статистически анализ на резултатите, количественият метод за събиране на информация позволява да се събират по-бързо и повече данни. Компютърно базирания въпросник обикновено е насочен към изпълняващите длъжността, като съдържа въпроси за това в каква степен определени елементи и дейности са част от тяхната работа. Ако тези дейности са част от работата, тогава изискването е да се определи колко са важни те за работата им и времето, което е необходимо за изпълнението им. Отговорите могат да бъдат компютърно генерирани, като резултатите може да се използват за създаване на профил на длъжността. Ако повече от един човек изпълнява определена длъжност, тогава резултатите на тези хора могат да се сравняват или осреднят при създаването на профила. Профилите могат да се сравняват между работещите в два случая – за еднакви и различни позиции. Все пак не трябва да се забравя, че резултатите са добри само в случаите, когато въпросите и подвъпросите са разработени подходящо за конкретната организация.

---

#### 4.2.5. ЕТАПИ ПРИ СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА ЗА ДЛЪЖНОСТТА

---

---

##### 4.2.5.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ

---

Събирането на информация за анализ на длъжностите чрез провеждане на интервюта с работещите един по един може да бъде неблагодарна задача. Без значение колко добра е работата, винаги има недоволни от резултата ѝ – длъжностните характеристики или ролевите профили. В миналото организациите често са давали тази задача на новопостъпилите на работа с презумпцията, че ще им бъде полезно да опознаят компанията, структурата и хората. Днес, когато се извършва анализ на длъжностите, той се прави от специалиста човешки ресурси и мениджърите в компанията. Анализът се извършва най-добре от хора, които познават компанията и длъжностите много добре.

---

##### 4.2.5.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ИЗТОЧНИЦИТЕ

---

Решението за избор на източниците на информация (работещите, мениджърите и/или анализаторите), зависи от това как ще се подсигурят последователни, точни, полезни и приемливи данни. Обикновено информацията се събира от работещите и техните мениджъри. За ключовите управленски/професионални позиции мениджърите „две нива нагоре” също са

ценен източник на информация, тъй като те имат по-стратегически поглед върху това как длъжността се позиционира спрямо цялостната организационна структура. Без значение по какъв начин – чрез конвенционален или количествен метод, попълването на въпросници изисква значително въвличане на работниците и техните мениджъри. Това може да доведе до по-голямо разбиране на процеса. По този начин ще се подобрят очакванията им и резултатите от анализа на информацията ще бъдат лесно приемливи.

След като бъде събрана, анализирана и валидирана информацията по отношение на длъжностите, следващата стъпка е да бъде обобщена по начин полезен за вземане на управленски решения в областта на човешките ресурси. Обобщението на длъжността се състои в изготвянето на длъжностни или ролеви характеристики. Те съдържат пълната информация събрана и актуализирана по гореописаните методи, независимо дали е използван един конкретен или комбинация от няколко метода. Информацията се използва от компанията за различни цели като нейното актуализиране, оценка на длъжностите, определяне на ключовите позиции, организационно структуриране и др. Получената информация може да се използва и с цел одитиране на длъжностите. Одит на длъжността представлява „преглед“ на длъжността, с цел да се удостовери доколко е ефективна и какви са „ползите“ от нейното наличие, както и „разходи“ за поддържане. Това всъщност е процес, който показва:

- Реална диагноза доколко длъжността оправдава очакванията за полезни резултати;
- Дава оценка на причините защо длъжността не е достатъчно ефективна;
- Наложителните корекции в длъжността – задачи, отговорности, роля, изисквания, хоризонтални и вертикални връзки на длъжността с други длъжности.

#### 4.2.6. ОЦЕНКА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ



Процесът по оценяване на длъжностите преминава през следните етапи: определяне на екипа по проекта; комуникация, дефиниране на длъжностите, които ще участват в оценката; обучение на екипа, запознаване с информацията за длъжностите; оценяване на длъжностите; анализ на резултатите и определяне на нива.

##### 4.2.6.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЕКИПА ПО ПРОЕКТА

Ролята на екипа по оценка на позициите е да дава идеи на всеки един етап и ако се създава факторен план да участва активно в изготвянето му. Да работи по тестването и



оценяването, да предава информация до служителите и др. Необходимо е да се подготви документ, описващ отговорностите на екипа по проекта. Внимателно трябва да се обмисли и съставът му. Практиката показва, че най-добрият вариант е в него да присъстват представителите на първо ниво мениджмънт, служители, избрани от различни звена в организацията, мениджър проект, администратор проект и консултантите (ако се използва консултантска система за оценка). Важно е мениджъра проект да е човек от организацията, който е признат за обективен и компетентен. Ако има синдикати, препоръчително е техен представител да участва или поне да бъде запознат с детайлите на проекта и след това с крайните резултати. Мислейки за по-широко участие и представителност е важно и да се включат хора, които имат:

- ⇒ Знания за историята на организацията, позициите и прилаганите до момента системи за оценка;
- ⇒ Опит във вътрешната комуникация;
- ⇒ Специфична отговорност за вътрешната справедливост;
- ⇒ Знания в областта на практиките по управление на човешките ресурси.

Трябва да съществува баланс - от една страна да има по-широко участие, а от друга екипа да се запази с оптимален брой членове, който да позволява ефективна работа. Обикновено екип от максимум 10 човека е достатъчен. Трудно е да се осигури представителност с екип по-малък от 6 - 7 човека.

---

#### 4.2.6.2. КОМУНИКАЦИЯ

---

Една система за оценка представлява интерес и загриженост за всички, чиито позиции ще бъдат включени в нея. Ще има очаквания и страхове, които може да са или да не са основателни. В някои случаи служителите ще очакват повече пари, а в други - ще се страхуват, че може да бъдат съкратени. Много важно за една система за оценка е начинът, по който е представена. Така че, екипът по проекта трябва да представя до служителите колкото може повече информация. Има няколко основни етапа при които комуникацията е от ключово значение – при стартиране, по време на дизайна на системата, когато дизайна е готов, преди и по време на въвеждането.

---

#### 4.2.6.3. ДЕФИНИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ, КОИТО ЩЕ УЧАСТВАТ В ОЦЕНКАТА

---

Като начало системата за оценка може да бъде приложена за „бенчмарк“ длъжности, които представляват различни нива и направления (функции) в организационната структура. Останалите длъжности трябва максимално да се обобщят и тези с еднакви отговорности да бъдат разглеждани заедно. Много често съществуват много на брой длъжностни наименования за една и съща по характер работа. Обикновено компаниите започват с многоброен лист длъжности и след процеса на ревизиране и обобщаване го намаляват значително.

---

#### 4.2.6.4. ОБУЧЕНИЕ НА ЕКИПА ПО ПРОЕКТА

---

Обучението по оценка на позициите трябва да обхваща екипа по проекта като не забравя:

- ⇒ Интервюиращите/анализаторите/, които събират информация за длъжностите;
- ⇒ Оценителите;
- ⇒ Анализаторите, които подкрепят оценката на длъжности, като използват компютърни системи;

---

#### 4.2.6.5. ЗАПОЗНАВАНЕ С ИНФОРМАЦИЯТА ЗА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

Особено при прилагането на аналитичните методи от изключителна важност е детайлното запознаване със събраната информация за длъжностите. Обикновено това е процес, който се състои от изучаване на длъжностните характеристики или ролеви профили. Той е описан по-подробно в Раздел 4.2.3

---

#### 4.2.6.6. ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

---

За основа на разработката сме взели метода на точкуване.

И при двата метода оценяването на длъжностите се състои от изследване на факторите и установяване на тяхната степен на проявление в информацията за длъжността. (Таблица 5)

ТАБЛИЦА 5: ФАКТОР ЗНАНИЯ

ЗНАНИЯ	НИВА
1. Способност да извършва работа в съответствие с основно изисквани знания, което включва много тесен и ограничен обхват от задачи, които могат да бъдат извършени след първоначалното въвеждане в работата.	
2. Способност да извършва работа в съответствие със сравнително основни изисквани знания, което обхваща набор от дейности, включващи прилагане на лесно разбираеми правила.	
3. Способност да извършва работа, засягаща повече задачи, придържащи се към една функция или област на действие, което изисква добро стандартно или практическо знание в тази област на действие.	
4. Способност да извършва работа засягаща редица от по сложни задачи, придържаща се към една функция или област на действие, което изисква детайлни знания по специалността.	
5. Извършва работа от изключителна сложност и разнородно естество, която изисква напреднало/високо/ ниво на знания по специалността.	
6. Притежава силно развито знание като специалист по отношение на широк обхват работни процедури и практики, подкрепени с теоретични познания и подходящ практически опит.	
7. Много високо ниво - напреднали теоретични и практически знания по отношение на широк обхват от процедури или практики. Знания по специалността на повече от една функция, придобити за значителен период от време.	



Степените на факторите се определят за всеки един от тях като накрая информацията се обединява в таблица, която съдържа наименование на длъжността, степени на различните фактори (или прибавени точки при метода на точкуване) и функция (Таблица 6).

Таблица 6: Обобщение

СПИСЪК НА ДЛЪЖНОСТИТЕ							
ПОЗИЦИЯ	СТЕПЕН НА ФАКТОР 1	Точки	СТЕПЕН НА ФАКТОР 2	Точки	СТЕПЕН НА ФАКТОР 3	Точки	Функция
	Управител	IV	23	V	46	III	
Мениджър продажби	V	45	IV	79	IV	78	Продажби
Бранд Мениджър	IV	67	III	89	V	89	Маркетинг
Мениджър логистика	V	42	VI	89	VII	87	Логистика
Еколог	III	13	II	120	V	64	Производство

#### 4.2.6.7. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ, ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НИВА

Примерни обобщени резултати от прилагане на метода на точкуване и метода на факторни сравнения са показани в следващата таблица:

Таблица 7: Обобщени резултати от прилагане на метода на точкуване

Отдел Ниво	Търговски	Логистика	Информационни технологии	Администрация и финанси	ИД
I	Мениджър продажби				
II	Бранд мениджър; Бранд и експорт мениджър; Мениджър Ключови клиенти; Регионален мениджър	Мениджър Логистика			
III		Мениджър-внос	Мениджър Информационни технологии		Дизайнер
IV	Асистент Мениджър ключови клиенти				
V	Управител магазин				
VI	Търговски представител	Зам.отговорник склад		Специалист-администриране на персонала; Счетоводител	
VII	Продавач-консултант	Сътрудник логистика			
VIII	Мърчандайзер	Оператор; Оператор-фактури		Сътрудник - счетоводство	
IX		Шофьор; Оператор -подемно транспортна машина			
X		Сътрудник-склад			

#### 4.2.7. ВАЛИДИЗИРАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ОЦЕНКАТА

Ролята на екипа по проекта на този етап е да прегледа получените резултати от системата за оценка и да потърси длъжности, които изглеждат не на място в сравнение с останалите. Ако има такива да преразгледат оценката за тях и да излязат с окончателно становище като представят резултатите пред мениджмънта на компанията. След окончателно одобрение те обобщават резултатите и ги представят пред служителите на компанията.



#### 4.2.8. КОНВЕРТИРАНЕ В ЕЛЕКТРОННА ВЕРСИЯ



До този етап проекта разполага със система за оценка в хартиен и електронен формат. Превръщането ѝ в електронна версия предлага няколко предимства включително по-голяма последователност на резултатите, бързина на въвеждане и спестяване на много голяма част работа в хартиен вариант. Тези електронни системи използват софтуер предлаган от доставчици. Ако са разработени самостоятелно тогава се създават на базата на хартиения вариант на системата. Ако се премине към този вариант трябва да се отдели сериозно внимание на прегледа на резултатите, получени по електронен път. Обикновено резултатите са толкова добри, колкото е детайлна информацията за позициите, заложи в системата. Сериозни уроци в тази насока са получили организации, които са въвели изцяло автоматизиран процес по оценка и са получили неприемливи резултати<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Job evaluation, A guide to achieving equal pay, Micheal Armstrong, Ann Cummins, Sue Hastings, Willie Wood

## 4.2.9. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ДЛЪЖНОСТИ

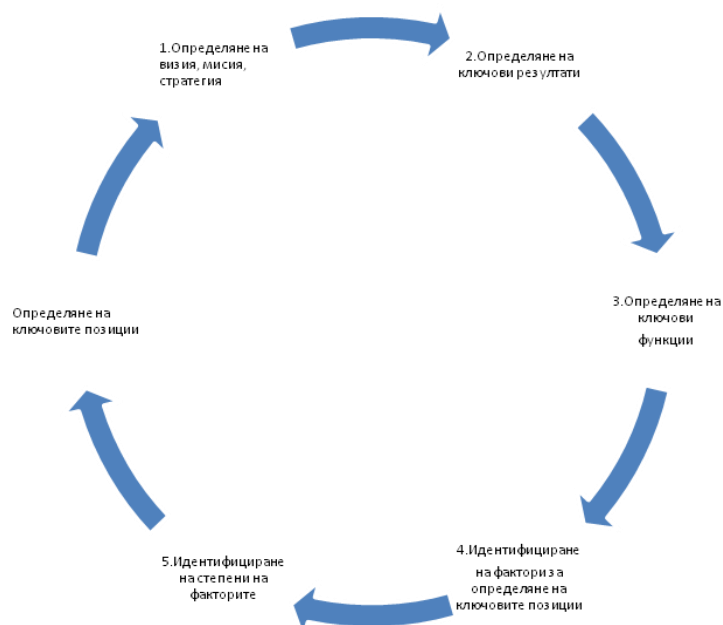


За целите на настоящото задание определихме няколко подхода за определяне на ключовите длъжности - базиран на системата за оценка; базиран на анализ на нововъведени фактори; смесен.

### 4.2.9.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ФУНКЦИИ

На този етап определяме ключовите функции за компанията, в които организацията планира да постига ключовите си резултати (Фигура 9).

ФИГУРА 9: ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ФУНКЦИИ



Друго деление на функциите, което се среща често в практиката<sup>14</sup> е на **основни и поддържащи**. Определяме тежестта на основните и поддържащите функции по следните описания:

- ⇒ Основна функция: самостоятелно или съвместно с колеги на същото организационно ниво отговаря пряко за постигане на крайния резултат на компанията
- ⇒ Поддържаща (спомагателна) функция: подпомага основните дейности на компанията с информация, подкрепящи функции и съвети.

Съществуват и други подходи в практиката<sup>15</sup> на „А“, „В“ и „С“ позиции, като те са описани в следващата таблица:

Таблица 8: ДИФЕРЕНЦИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ СЪОБРАЗНО ТЯХНОТО СТРАТЕГИЧЕСКО ЗНАЧЕНИЕ

СТЕПЕН	ЗНАЧЕНИЕ	ДЕФИНИРАЩА ХАРАКТЕРИСТИКА
I	КЛЮЧОВИ	Длъжности, които имат пряко влияние върху изпълнението на стратегията. Изискват стратегически компетенции и висок потенциал. Широко вариране в стратегическите способности. От успешното изпълнение на техните функции и задачи зависят пряко крайните резултати в дейността на компанията (продажби, производствени обеми, качество, печалба, рентабилност). Създават висока добавена стойност за компанията. Имат по-голяма автономност при вземането на решение.
II	ПОДКРЕПЯЩИ	Длъжности, които имат индиректно стратегическо влияние или потенциално стратегическо влияние, но малко вариране в стратегическите способности. Те подкрепят ключовите позиции и минимизират риска за компанията, чрез стратегически усилия. Подкрепят позициите, които създават висока стойност за компанията. Вземат решение и действат в рамките на специфични процеси и процедури.
III	СПОМАГАТЕЛНИ	Длъжности, които имат малко стратегическо влияние. Приносът им за крайните резултати в дейността на фирмата е ограничен. Почти не формират добавена стойност за компанията - слабо икономическо влияние. Разполагат с малка свобода на действие.

Какъвто и критерий да използваме, за да определим ключовите функции най-важното е, че това са функциите, в които ще постигаме ключови резултати и осъществяваме стратегията на компанията. Понякога ключова функция може да бъде и поддържащата (спомагателна),

<sup>14</sup> Според системата за оценка на „Хей Груп“, описана в Раздел 3.5.

<sup>15</sup> М. Хюзелид, Р.Бийти, Б.Бекер, ст. „Играчи А или позиции А“, Управление на таланта, Harvard Business Review, С, 2009.

която ще помогне „индиректно“ за постигане на стратегията на компанията. Например в едно предприятие от сектор бързооборотни стоки основна функция е „продажби“. В даден момент стратегията на фирмата е да усъвършенства процесите си и да предлага по-бърза доставка на клиентите си. В този момент поддържащата функция „Логистика“, въпреки че по делението на „основни“, „спомагателни“ функции според Хей Груп се счита за „спомагателна“, в този момент за организацията се явява като ключова.

Примери: Фармацевтична фирма, на която един от ключовите индикатори за успех е „въведени нови продукти“ идентифицира ключова функция „развитие на нови продукти“. Верига от магазини, за която ключовия резултат е „подобрене на обслужването на клиенти“ идентифицира ключова функция „обслужване на клиенти“. Може да обобщим резултатите в Таблица 6.

ТАБЛИЦА 9

Модел		→			
Двигатели		Резултати			
Лидерство	Хора/персонал/	Процеси, Продукти и услуги	Резултати, свързани с хората/персонала/	Ключови резултати	Ключови функции
	Стратегия		Резултати, свързани с потребителите/ клиентите/		
	Партньорство и ресурси		Резултати, свързани с обществото		

Източник: „Introducing EFQM Excellence Model 2010“

Следващата стъпка на компанията е да определи кои са длъжностите принадлежащи към ключовите функции. В нашия пример с веригата от магазини ключова функция е „обслужване на клиенти“.

ТАБЛИЦА 10: ПРИМЕР ЗА ДЛЪЖНОСТИ ПРИНАДЛЕЖАЩЕ КЪМ КЛЮЧОВИ ФУНКЦИИ

СПИСЪК НА ДЛЪЖНОСТИТЕ	
ПОЗИЦИЯ	ФУНКЦИЯ
Управител	Мениджмънт
Мениджър продажби	Продажби
Специалист логистика	Обслужване на клиенти
Бранд Мениджър	Маркетинг
Мениджър логистика	Обслужване на клиенти
Еколог	Производство

Ако компанията има внедрена Система за оценка и е достатъчно подходяща за целите тя следва Раздел 4.2.9.3., където определя степени на факторите за оценка (които в случая съвпадат с ключовите фактори). Ако няма или би искала да актуализира факторите за оценка и да прецени може ли да ги използва и като ключови фактори следва Раздел 4.2.9.2. и ги идентифицира.

---

#### 4.2.9.2. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ДЛЪЖНОСТИ

---

На този етап идентифицираме ключовите фактори за определяне на ключовите длъжности в рамките на ключовата функция, която сме извели в Раздел 4.2.9.1. Ако двете компании от примера по-горе са на етап въвеждане на система за оценка и/или определяне на ключовите си длъжности това означава, че един от факторите за оценка във фармацевтичната ще бъде „знания за продукти“, а веригата магазини със сигурност ще включи фактор „работа с клиенти“.

Най-общо ключовите фактори на основата, върху която може да се определи значимостта на длъжностите за компанията са следните:

- ⇒ Стратегически принос на длъжността към постигане на корпоративните цели;
- ⇒ Размер на добавената стойност, която длъжността създава за компанията;
- ⇒ Стратегически компетенции ;
- ⇒ Степен на влияние на длъжността върху крайните резултати на фирмата;
- ⇒ Степен на сложност на изпълняваните функции и задължения;
- ⇒ Характер на квалификацията и време необходимо за пълноценно упражняване на длъжността;
- ⇒ Обхват на отговорността и степен на риск;
- ⇒ Степен на свобода при вземането на решения;
- ⇒ Обхват на контролираните от длъжността ресурси (хора, финансови средства, оборудване, суровини, консумативи, енергийни ресурси и пр.)
- ⇒ Обхват на контролираните от длъжността крайни резултати в дейността на фирмата;
- ⇒ Размер на последствията и характер на вредите за компанията от прояви на некомпетентност, неумение и нелоялност при изпълнение на задълженията;
- ⇒ Степен на корупционен натиск в средата, където се упражнява длъжността;
- ⇒ Характер, тип и рамка (вътрешни и външни) на комуникациите и взаимоотношенията, осъществявани при изпълнението на длъжностните задължения;
- ⇒ Тип иновативност и потенциал, които се изискват за практикуването на длъжността.

Ключовите фактори в една методика за определяне на ключовите позиции може да съвпадат с факторите за оценка от Системата за оценка на длъжностите. Но може да добавим нови в зависимост от спецификата на ключовите позиции. От една страна със сигурност трябва да вземем един или няколко от универсалните фактори: „знания“, „влияние“ и „отговорност за работа с хора“.

Други ключови фактори биха могли да бъдат: разлики между „най-ниското“ и „най-високото“ изпълнение на позицията<sup>16</sup>, от процеса на управление на изпълнението, иновативност, последователност, аналитичност, креативност, умения за водене на преговори и др.

---

<sup>16</sup>М. Хюзелид, Р.Бийти, Б.Бекер, ст. „Играчи А или позиции А“, Управление на таланта, Harvard Business Review, С, 2009.

### 4.2.9.3. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА СТЕПЕНИ НА КЛЮЧОВИТЕ ФАКТОРИ

Ако компанията реши да добавя нови ключови фактори в зависимост от стратегията си и ключовите резултати, които иска да постигне следва стъпките за определяне на степени на факторите описани в Раздел 4.2.2.3.2.

След това започва процеса по определяне на степени на ключовите фактори, над които ключовите длъжности са позиционирани.

Например определяме, че за да бъде една длъжност ключова тя трябва да е оценена над 5-та степен по фактор „знания”, и/или над 5-та степен по фактор „свобода на вземане на решения”, и/или над 4-та степен по фактор „влияние на взетите подходящи/неподходящи решения, препоръки или грешки” и/или над 5-та степен по фактор „умения за работа с хора” (Приложение 9)- т.е позициите трябва да са над нивата оцветени в сив цвят в Таблица 11. И Приложение 10.

Таблица 11: СТЕПЕНИ НА КЛЮЧОВИТЕ ФАКТОРИ

ФАКТОР	СТЕПЕН НА КЛЮЧОВИЯ ФАКТОР						
	1	2	3	4	5	6	7
ФАКТОР 1							
ФАКТОР 2							
ФАКТОР 3							
ФАКТОР 4							

За по-малки предприятия тази стъпка може да не бъде прилагана.

### 4.2.9.4. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТЕПЕНИ НА ФАКТОРИТЕ

За длъжностите от ключовите функции определяме степен на всеки един от ключовите фактори, които сме идентифицирали като сравняваме проявлението на фактора, с който се характеризира длъжността от информацията за длъжността (Приложение 9). На този етап може да имаме само едно много ясно описание на един фактор или няколко степени на фактора.



#### 4.2.9.5. СПИСЪК С КЛЮЧОВИТЕ ПОЗИЦИИ

В Таблица 12 записваме степенните резултати на факторите за всяка една длъжност от ключовите функции. От списъка с длъжностите изваждаме тези, които са с факторни степени, определящи ключовите длъжности и отговарящи на определените в Раздел 4.2.9.3. (Таблица 11). Ако имаме само едно определение за някой от факторите, тогава сравняваме степента на проявление на фактора с определението, което сме дали.

Таблица 12: Списък с ключови позиции

СПИСЪК НА ДЛЪЖНОСТИТЕ				
ПОЗИЦИЯ	СТЕПЕН НА ФАКТОР 1	СТЕПЕН НА ФАКТОР 2	СТЕПЕН НА ФАКТОР 3	ФУНКЦИЯ
Мениджър продажби	V	IV	IV	Продажби
Мениджър логистика	V	VI	VII	Обслужване на клиенти

#### 4.2.9.5.1. ПРОВЕРКА НА КАЧЕСТВОТО

За проверка на качеството компаниите могат да си зададат следните въпроси по отношение на окончателния списък с ключови позиции:

1. Има ли позицията директно влияние върху постигането на стратегията на компанията?
2. Има ли позицията концентрирани ключови знания?
3. Създава ли стойност чрез значително генериране на приходи или намаляване на разходите?
4. Решенията, които взима позицията относително самостоятелни ли са?
5. Последниците от грешки водят ли до незадоволителни резултати в основни функции и направления на компанията?
6. Трудно ли ще бъде намирането на друг служител за съответната позиция?
7. Има ли големи разлики между „ниско“ и „отлично“ изпълнение на позицията?
8. Има ли отговорност за работа с колеги/клиенти/, когато е необходима висока степен на мотивиране и убеждаване на хора или други специфични умения?

## 4.2.9.5.2. КЛЮЧОВИ ПОЗИЦИИ В МАЛКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

За определянето на ключови позиции в малки фирми с малко наброй позиции не е необходимо да се преминава през целия процес на методиката. Нашето мнение е, че за тях би могло да се определят следните етапи/раздели/ (Фигура 10):

1. Определяне на визия, мисия, стратегия (Раздел 4.2.1);
2. Определяне на ключови резултати (Раздел 4.2.1.3);
3. Определяне на ключови функции (Раздел 4.2.8.1);
6. Определяне на ключовите позиции (Раздел 4.2.8.4.1.).

или

1. Определяне на визия, мисия, стратегия (Раздел 4.2.1);
2. Определяне на ключови резултати (Раздел 4.2.1.3);
3. Определяне на ключови функции (Раздел 4.2.8.1);
4. Идентифициране на кл. фактори за определяне на ключовите позиции (раздел 4.2.8.2.);
6. Определяне на ключовите позиции (Раздел 4.2.8.4.1.).

ФИГУРА 10: ЕТАПИ ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИ ПОЗИЦИИ ПРИ МАЛКИ ПРЕДПРИЯТИЯ



---

#### 4.2.9.5.3. КЛЮЧОВИ ПОЗИЦИИ НА НИВО СЕКТОР

---

Методиките за оценяване на позициите и за определяне на ключовите длъжности може да бъде приложена и на ниво сектор. Например да разгледаме БАТА (Българска асоциация на туристическите агенции).

ПРИМЕР<sup>17</sup>:

Визия на БАТА:

България е конкурентоспособна и привлекателна туристическа дестинация, а членовете ѝ са гаранция за качество на туристическия продукт.

Мисия на БАТА:

- ⇒ Да обединява и насърчава професионализма на компаниите, да формира и популяризира туристическите продукти на България;
- ⇒ Да осигурява благоприятни условия за сътрудничество между туристическите компании, за да постигне устойчиво развитие на българския туризъм.

Приоритети:

1. Да насърчава създаването на благоприятна нормативна и бизнес среда;
2. Да налага правила за професионална етика и лоялна конкуренция;
3. Да съдейства за привличане на инвестиции в туристическия отрасъл;
4. Да подпомага членовете си за установяването на делови контакти с български и чуждестранни партньори;
5. Да съдейства за защита на правата на потребителите.

Ключови области на действие на БАТА::

- Подготвя и защитава становища по нормативната уредба в туризма и свързаните с него области;
- Взаимодейства със структури на централната и местната власт по въпросите на туризма;
- Участва в разработването на стратегии и програми, свързани с развитието на туризма;
- Осигурява актуална информация за членовете;
- Съдейства за участие на свои членове в международни туристически изложения;
- Консултира изготвянето на професионалните изисквания към туроператори, туристически агенти, хотелиери и ресторантьори и тестовите към тях, за покриване на критериите за получаване на съответните сертификати;
- Участва в изпълнението на национални програми и международни проекти;

---

<sup>17</sup> Примера е много общ и няма нищо общо с прилагани практики от БАТА за определяне на ключовите длъжности

На тази основа може да се обособят конкретните фактори за оценка и ключовите функции на БАТА. Ключови функции биха могли да бъдат: „Юридическа“, „Работа с клиенти“, „Управление на проекти“ и др. Ключовите фактори биха могли да бъдат: водене на преговори, влияние( една от степените на фактора се проявява с разработване на стратегии и програми), отговорности при работа с хора. От тук можем да определим и ключовите позиции в БАТА, които биха могли да бъдат: мениджър проекти, мениджър работа с клиенти, юрист и др.

#### 4.2.9.5.4. КЛЮЧОВИ ПОЗИЦИИ В ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ ЕДИН И СЪЩ СЕКТОР

Обикновено компаниите от един и същ сектор имат една група еднакви по характер ключови длъжности, което се обуславя от спецификата на бранша и от работната култура на организацията.



В туризма ключовите позиции обикновено принадлежат на функцията „обслужване на клиенти“. Това се обуславя и от работната култура, тъй като тя акцентира върху клиентите, като основен механизъм. Обикновено компаниите от производствения бранш имат функционална култура, която акцентира върху надеждност и технологии. От тук една от ключовите функции на повечето от тях със сигурност ще бъде „производство“ и едни от ключовите длъжности със сигурност ще бъдат изведени от звеното „производство“.

Всяка от тях обаче ще има и различни ключови длъжности. Сериозна роля в процеса играе индивидуалната стратегия на компанията. Предприятията от един сектор биха могли да имат коренно различни стратегии и ключови резултати. В практиката изобилстват примери за компании от един бранш придобили конкурентно предимство по различни начини. Едно предприятие от туристическия бранш може да придобие конкурентно предимство чрез „отлично обслужване на клиенти“, но друга чрез предлагане на „различни и новаторски услуги на своите клиенти“, което означава, че и най-вероятно ключовите длъжности ще бъдат намерени в различни функции в компаниите: в единия случай във функцията „обслужване на клиенти“, а в другия в „маркетинг“.

Екипът ни предлага единна методика за определяне на ключовите позиции за всички браншове, която обаче вземайки предвид стратегията на компанията ще доведе до идентифицирането, както на набор от еднакви по характер ключови длъжности за фирми от един бранш, така и до определяне на различни ключови длъжности за всяка конкретна компания.

Някои от ключовите длъжности на ниво бранш и на ниво предприятия в един и същ бранш също ще бъдат еднакви по характер. Например туристическа фирма „X“ като член на БАТА е разработила стратегия и план за изпълнение, които са в унисон с изпълнение на мисия 1 на БАТА „насърчаване на професионализма на компаниите, формиране и популяризиране на туристическите продукти на България, като е инкорпорирала приоритет 5 на БАТА и участва активно в дейностите организирани от асоциацията.

Стратегията на тази туристическата фирма е изградена на фирмена репутация на компания предоставяща интересни, нестандартни и екстремни пътувания в една вълнуваща страна – България и подобрене на удовлетвореността на клиентите. Ключовите ѝ резултати ще бъдат: 1. Подобрене на удовлетвореността на туристите ; 2. Увеличение на туристите, ползвали услугите на компанията; 3. Увеличение на разнообразието от предлагани услуги.

А ключовите функции са:

1. Работа с клиенти;
2. Рекламна дейност;
3. Разработване на нови услуги.

Някои от ключовите длъжности, заети в ключови функции в туристическата фирма са сходни с тези на БАТА и са показани в Таблица 13. Други са различни и са обусловени от специфичните ключови резултати, които си е поставила за цел туристическата компания.

ТАБЛИЦА 13: ПРИМЕР

Ниво	Фактори	Работа с клиенти	Влияние на взетите решения	Иновативност	Други дейности
7	Управител	IV	IV	IV	X
6	Мениджър проекти(морски, планински туризъм;) – изработване на методологии, контрол по	II	IV	V	IV

	изпълнение				
5	Обслужване на ключови клиенти (групови пътувания)	V	III	II	II
4	Рекламен отдел -ръководител реклама	I	V	III	II
3	Обслужване на индивидуални клиенти (по изработена методика)	V	I	I	III
2	Екскурзоводи	V	II		
1	Административен персонал -счетоводител	I	II	I	V

I- Най-ниско ниво на факторите

V- Най-високо ниво на факторите

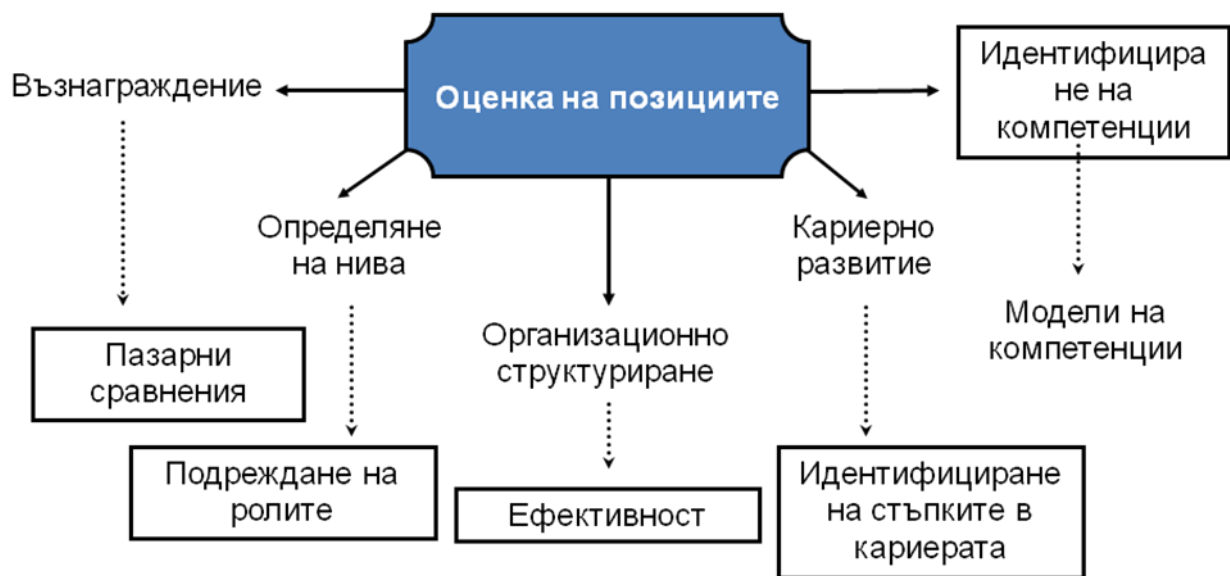
#### 4.3. ПРИЛОЖЕНИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА ОЦЕНКА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Системите за оценка на длъжностите се използват за следните цели (Фигура 11):

- ⇒ Изискване на нормативната уредба (Чл. 4, ал. 3 и ал.4, Чл.22, ал.3 и ал.4 от Наредба за структурата и организацията на работната заплата);
- ⇒ Определяне на длъжностни нива/степени/;
- ⇒ Организационна структура и дизайн на структура за заплащане;
- ⇒ Анализ на политиката по заплащане;
- ⇒ Правила за определяне на основните заплати;
- ⇒ Подбор;
- ⇒ Модели на компетенциите;
- ⇒ Определяне на ключовите длъжности;
- ⇒ Кариерно развитие.

ФИГУРА 11: ПРИЛОЖЕНИЕ НА ОЦЕНКАТА НА ПОЗИЦИИ

## Приложения на оценката на позиции



### 4.3.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ДЛЪЖНОСТНИ НИВА

Краен резултат на оценката на позициите е определяне на съответните диапазони от длъжностни единици, които формират референтните нива/степени/. По този начин компанията подрежда своите позиции в зависимост от тяхната значимост и важност:

Номер на служител	Длъжност	Ниво според оценката на позицията
234	Началник отдел	3
254	Главен счетоводител	3
56	Главен експерт	4
78	Старши юриконсулт	5
23	Началник отдел човешки ресурси	2
45	Главен експерт	4

## 4.3.2. ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА И ДИЗАЙН НА СТРУКТУРА НА ЗАПЛАЩАНЕ

### ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА

Разпределянето на длъжностите в длъжностни нива е първата стъпка към организационно структуриране. В зависимост от сектора и спецификите на организацията се определя и вида организационна структура: йерархична, плоска, индивидуална, на принципа на семейства от позиции и др. (Таблица 14 – Примерна структура на базата на семейства от позиции)

Таблица 14: ПРИМЕРНА СТРУКТУРА НА БАЗАТА НА СЕМЕЙСТВА ОТ ПОЗИЦИИ

Управленско семейство	Професионално семейство	Научно семейство	Инженерингово и техническо семейство	Административно семейство
Изпълнителен директор				
Мениджър I				
Мениджър II				
Мениджър III	Професионалист I	Учен I	Инженер I	
Мениджър IV	Професионалист II	Учен II	Инженер II	
	Професионалист III	Учен III	Инженер III	Администратор I
	Професионалист IV	Учен IV		Администратор II
				Администратор III
	Професионалист работник		Инженеринг работник I	
			Инженеринг работник II	



## СТРУКТУРИ НА ЗАПЛАЩАНЕ

Друго непосредствено приложение на системата за оценка е за създаване на структури на заплащане, които установяват различните нива на заплащане за длъжности или групи от длъжности, чрез отнасяне към:

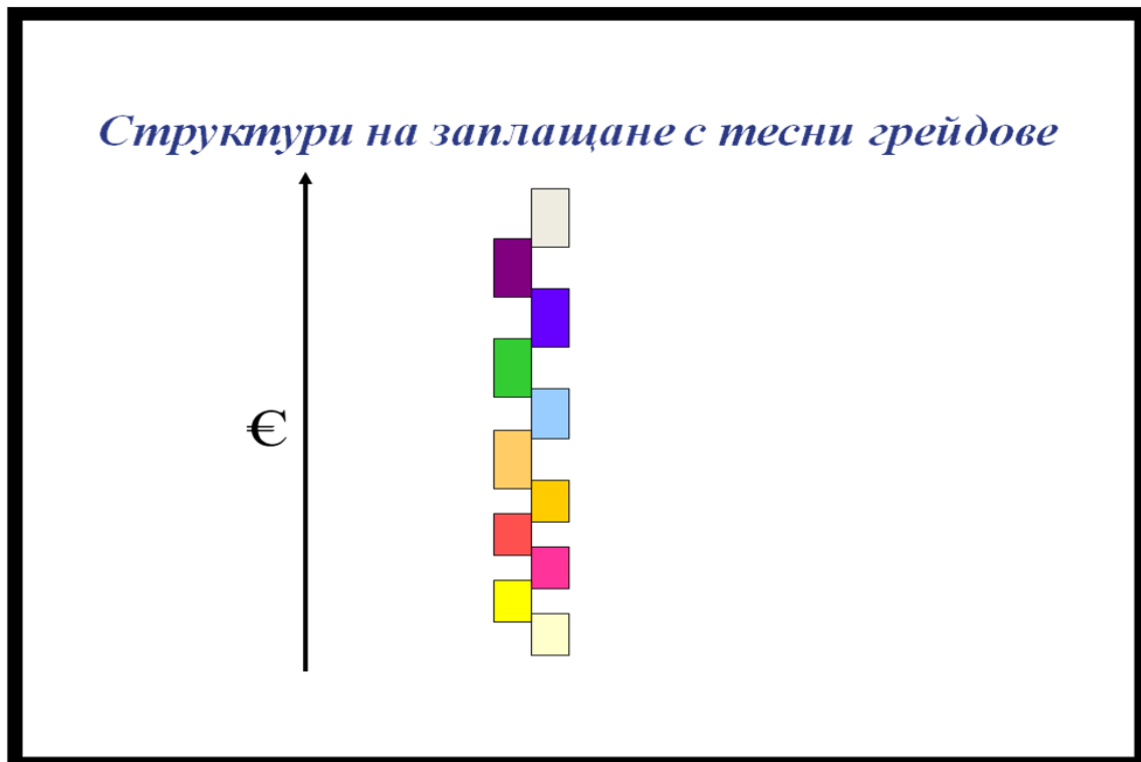
- Тяхната относителна вътрешна стойност, както е установена чрез оценяването на длъжностите;
- Външните относителни разлики, чрез проучвания на пазарни нива;
- Договорени нива на длъжността, където е приложимо.

### Основни характеристики на структурите на заплащане:

- Посочват нива (ставки) на заплащане за различни длъжности;
- Дават възможност за прогресия в заплащането чрез трудовото изпълнение, компетенции, принос, умение или стаж ;
- Съдържат диапазони на заплащане за длъжности, групирани в грейдове, индивидуални длъжности или семейства длъжности.

### Основни видове структури на заплащане са:

- ⇒ Точкови (фиксиран) заплати;
- ⇒ Индивидуални диапазони;
- ⇒ Структури на заплащане с тесни грейдове;
- ⇒ Структури на заплащане с широки грейдове;
- ⇒ Семейства от длъжности и др.



## 4.3.3. АНАЛИЗ НА ПОЛИТИКАТА ПО ЗАПЛАЩАНЕ

### 4.3.3.1. АНАЛИЗ НА ВЪТРЕШНАТА СПРАВЕДЛИВОСТ

Базирайки се на данните за заплати за оценените роли, компаниите определят своите политики по заплащане, правят вътрешните си анализи за справедливост с цел да определят кои позиции са „подценени“ и кои „надценени“ по отношение на заплащането и като цяло оценяват дали политиката им по заплащане е справедлива, анализират разликите с желаната политика и съставят насоки за работа за усъвършенстването ѝ.

#### Какво е политика по заплащане:

- Линията на заплащане (линия на най-добро съвпадение), приета като критерий за заплащане;
- Отправна точка за индивидуалното заплащане;
- Последователна практика за запазване и насърчаване на вътрешната справедливост.

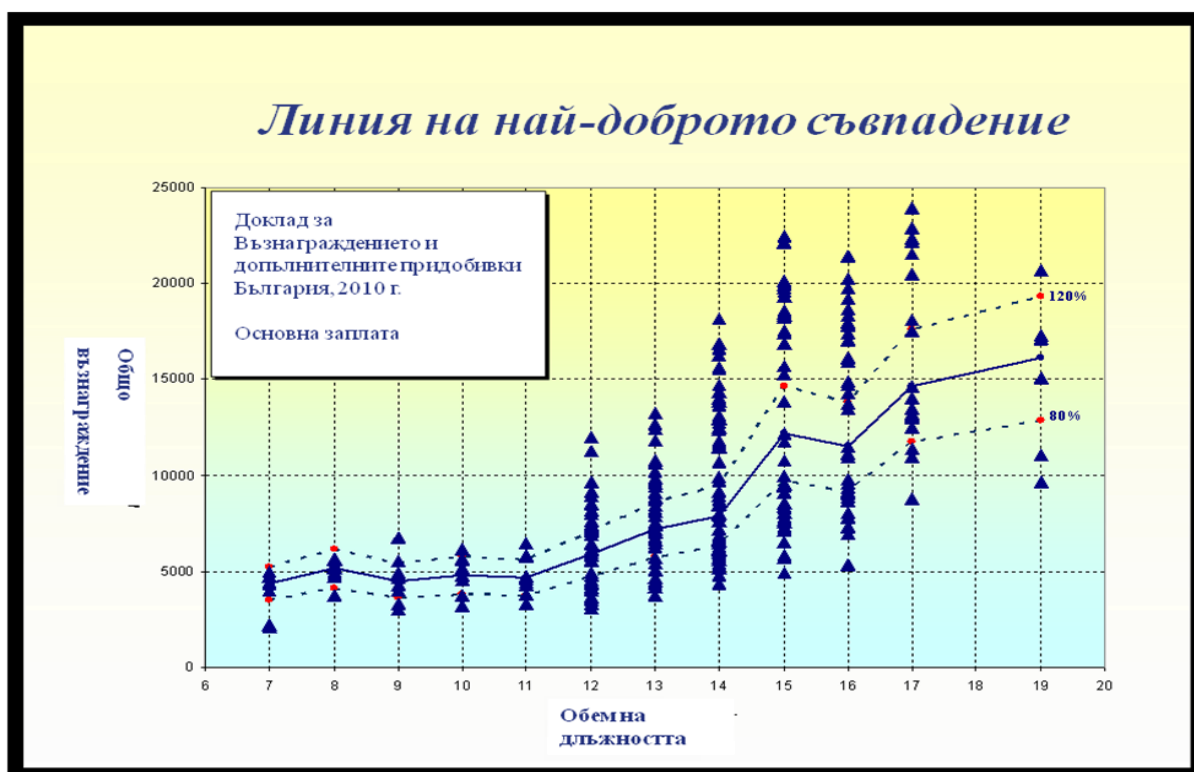
#### Политика по заплащане не е:

- На всички да се заплаща поравно;
- Абсолютна, непроменлива величина.

Целите на политиката по заплащане е да позволи на компанията да наеме, задържи и мотивира необходим брой служители за постигане на целите на компанията

Анализите на политиката по заплащане се правят както по отношение на основната заплата, така и по отношение на общото възнаграждение (включително допълнителните плащания). Пример за графика на вътрешна справедливост на организация „Х“ (Фигура 12):

ФИГУРА 12: ПРИМЕР ЗА ВЪТРЕШНА СПРАВЕДЛИВОСТ



### 4.3.3.2. АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СЪПОСТАВИМОСТ

Резултатите от системата за оценка дават възможност на компаниите да си правят сравнения на техните нива на възнаграждение спрямо „пазара“. Те обикновено се правят от консултантски фирми, специализирани в предоставяне на такъв вид информация. Първо компанията определя с кои други организации иска да сравнява, т.е какво е „пазар“ за нея - дали това е определена функция (напр. информационни технологии, инженери, човешки ресурси), дали е географска област, промишленост, определени предприятия или комбинация от няколко посочените показатели. Използването на единна методика за оценка позволява провеждането на пазарни проучвания на възнагражденията, чиято информация дава възможност на компаниите да се сравняват как заплащат на техните служители спрямо техния „пазар“. Анализът изглежда графично по следния начин (Фигура 13):

ФИГУРА 13: АНАЛИЗ НА ВЪНШНА СЪПОСТАВИМОСТ



## Легенда: Пазарни нива

След като се анализират данните за заплати от всички компании-участници се получават следните пазарни нива:

- **90-ти персентил (D9)**, който разделя най-високо плащащите 10% от компаниите от останалите 90%
- **75-ти персентил (Q3)**, който разделя най-високо плащащите 25% от компаниите от останалите 75%.
- **Медианата (M)**, разделя компаниите на горните 50% и долните 50%.
- **25-ти персентил (Q1)**, разделя ниско плащащите 25% от останалите 75% над тях
- **10-ти персентил (D1)**, разделя най-ниско плащащите 10% от компаниите от останалите 90%
- **Средно ниво** – аритметичното значение, т.е сумата от всички стойности делена на техния брой

Обикновено организациите следят нивото Медиана (M), което дели компаниите на 50% от тях плащащи над нея и останалите 50% под нея (Фигура 13). Това е нивото, което следят компаниите, които искат да са на т.нар. средно ниво на заплащане. С червена линия се отбелязва линията на организацията (т.е линията на заплащане на най-добро съвпадение). Така графично всяка компания се сравнява как стои спрямо нейния „пазар“ (Фигура 13). Освен това на нейно разположение са анализите на заплащане за всяка една отделна длъжност и нейното отстояние (в проценти) спрямо средното ниво на пазара (Таблица 15).

Таблица 15: Анализ на заплащането

Номер на служител	Длъжност	Ниво според оценката на позицията	Основна Заплата Лева	Линия на компанията		Пазар за 2008 година/ основна заплата/					
				Основна заплата лева	%	Q3 лева	%	Медиана лева	%	Q1 лева	%
234	Началник отдел	3	18,000	15,455	116	30,513	59	25,856	70	18,319	98
254	Главен счетоводител	3	24,000	15,455	155	30,513	79	25,856	93	18,319	131
56	Главен експерт	4	8,400	15,455	54	30,513	28	25,856	32	18,319	46
78	Старши юриконсулт	5	14,300	13,056	110	24,688	58	17,512	82	14,101	101
23	Началник отдел човешки ресурси	2	12,000	13,056	92	24,688	49	17,512	69	14,101	85
45	Главен експерт	4	13,200	13,056	101	24,688	53	17,512	75	14,101	94

---

### 4.3.3.2 ПРАВИЛА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОСНОВНИТЕ ЗАПЛАТИ

---

На базата на оценката на позициите компаниите разработват вътрешните си правила за определяне на възнаграждението, както по отношение на основното, така и на общото възнаграждение. Разработват също варианти и остойностяват матричната скала на основните месечни заплати за длъжностите чрез определяне на минимални и максимални стойности по длъжностни нива и диапазони (стъпки) за всяко ниво.

---

### 4.3.4. ПОДБОР

---

Системата за оценка е метод, който компаниите използват също и за целите на подбор на персонал.

Определяйки нивото на конкретния фактор в системата за оценка, те конкретизират степента на необходимите знания, вземане на решения, отговорности или други фактори за позицията, които оценяват у кандидата при подбора.

---

### 4.3.5. КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

---

На базата на Методиката за определяне на ключовите позиции се очертават основни компетенции, които в последствие може да се определят като ключови. Например фактор „знания” извежда технически компетенции, организационна осведоменост и др.; фактор „влияние” – влияние, концептуално мислене, креативност, аналитично мислене, вземане на решения; фактор „отговорност за работа с хора” – лидерски умения, мотивация, убеждаване, настоятелност, гъвкавост, емпатия и др. Системата за оценка дава информация и за степента на конкретния фактор при Компетентностните модели (Приложение 96)

От друга страна изключително важно е компетентностните модели да бъдат прилагани за ключовите длъжности. Голяма част от компаниите на практика освен за мениджърския състав, ги прилагат само за ключовите длъжности.

---

## 4.4. ПРИЛОЖЕНИЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ДЛЪЖНОСТИ

---

Нашата препоръка е мениджърите да отделят повече време, за да идентифицират ключовите фактори и длъжностите, които са ключови за постигането на стратегията на фирмата. При забързания ритъм на работа много често те определят списъка на ключовите длъжности като включват всички „очевидни” и забравят, че на по-ниските нива в йерархията също може да се намерят ключови за постигането на стратегията длъжности. В повечето случаи ръководството поставя акцент върху мениджърските ключови позиции и забравя за други, които са на по-ниско йерархично ниво, но ключови за постигането на стратегията – напр. за някои компании това е „експерт грижа за клиента”, за други „специалист ключови клиенти”, за трети „еколог”.

Определянето на ключовите длъжности е от изключително значение за компанията. Тези позиции като основни за постигането на стратегията на компанията се нуждаят от различен подход при управлението им. Процесите по оценяване на длъжностите, които заемат, идентифицирането на компетенциите, които са нужни за да постигат „изключителни“ резултати, прилагането на компетентностни модели за тях, оценяването на потенциала им чрез системи за оценка, оценяването на позициите, които заемат чрез системи за оценка, управлението на изпълнението им, възнаграждението им, както и кариерното им развитие са от изключително значение за компанията.

Фигура 14: ПРИЛОЖЕНИЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА КЛЮЧОВИ ДЛЪЖНОСТИ



Много е важно да се уверим, че организацията е въвела най-вече за тях процесите, показани на Фигура 10 и от друга страна следи стриктно резултатите от прилагането им.

Основно внимание трябва да се обърне на компетентностните модели и резултатите от оценката на потенциала им. Друг по-обхванат процес е процеса по управление на изпълнението и по-специално постиженията на служителите, заемащи ключова длъжност. От особена важност е ключовите длъжности да постигат максимални резултати, тъй като тяхното влияние за постигане на стратегията е най-голямо, а вариациите в постиганите резултати са също най-големи.



Според модела „Играчи А или позиции А“<sup>18</sup> така наречените „А“ позиции (ключови длъжности), трябва задължително да постигат „А“ (максимални резултати и компетенции в работата). По този начин компанията трябва да въведе нужните процеси, за да се подсигури, че „А“ изпълнители са на длъжност „А“ (ключова длъжност), и обратно да са сигурни, че „С“ изпълнители (с ниско представяне) не заемат „А“ длъжности (ключови длъжности) . Ако има случаи на „С“ изпълнители (с ниско представяне) да заемат „А“ длъжности (ключови длъжности) да преценят защо това е така. Ако не могат да преценят причините би трябвало да оценят техните компетенции и да предприемат мерки за тяхното развитие, или ако тези резултати не са единичен случай - да потърсят по-подходяща за конкретния служител длъжност.



---

<sup>18</sup> М.Хюзелид, Р.Бийти и Б.Бекер, Ст. „Играчи А или позиции А“, Управление на таланта, Harvard Business Review, 2009



## 5. ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

### 5.1. ЗАКЛЮЧЕНИЯ

В документа са посочени някои от най-разпространените методи за определяне на ключовите длъжности в световен мащаб, а именно:

- Последствия (създаден „шум“) за предприятието от длъжност, която е напуснала или липсваща такава. Накратко освобождаването на ключова длъжност предизвиква „шум“, тъй като важна дейност е оставена на изчакване, докато подходящият талант не се намери, за да вземе необходимото решение, да се довърши започнат процес или да се постигне резултат. Това забавяне може да струва скъпо на компанията, като я поставя в риск спрямо конкуренцията;
- Чрез изследване на организационната структура;
- Чрез задаване на въпроси на мениджмънта;
- На база исторически данни.

Всички съществуващи в практиката методи се основават на базата на предходни исторически факти, грешки или субективни фактори. Настоящата методика има превантивен характер. Прилага се с цел да предотврати евентуалната загуба на предприятието при напускане на ключови служители, като идентифицира ключовите длъжности и на нейна база ключовите служители биват управлявани, мотивирани и задържани. Методиката е **иновативна** поради липсата на подобни методики на тази тема в България, използвания подход, характерната ѝ гъвкавост и точността на резултатите.

Използван е **подход**, базиран на визията и стратегията на компанията и основно концентриран върху бъдещото развитие и политика на предприятието. Основна част от методиката включва оценяване на позициите по предварително избрани и степенувани обективни фактори за оценка като по този начин се отличава с **точност и всеобхватност**. Основна част от “Методиката за определяне на ключовите длъжности” е “Методиката за оценка на позициите”. Повечето от системите за оценка не вземат предвид конкретиката на предприятието и спецификите на бранша, в който се внедряват. Настоящата методика е **гъвкава**, генерира различни резултати в различни браншове като дава възможност да се избират разнообразни фактори за оценка. Регионалните специфики също не оказват влияние върху резултатите от прилагането ѝ.

Последните няколко години все повече организации разбират важноста на правилното идентифициране на ключовите си позиции. Всяка грешка в това отношение им струва много скъпо. Предприятието не може ефективно да постига своите бизнес цели без тези длъжности. Определянето им трябва да бъде фокус в усилията на всяка компания още на етап планиране на успешни стъпки за развитие. Ключовите длъжности оказват критично влияние на оперативната работа и стратегическите цели на организацията. Те са основни двигатели на стратегията на компанията. Служителите, които ги заемат определят и ръководят важни работни процеси и отговарят за основни резултати, които трябва постоянно да бъдат

подобрявани. Те заслужават специално внимание, защото планират стратегическите действия, влияещи на успеха на предприятията. Когато ключовите длъжности не са заети или когато присъщите им задачи не са свършени, предприятието не е способно да посрещне очакванията на клиентите си, да се справи адекватно с конкуренцията или да продължи дългосрочните си опити за развитие, които са от решаващо значение за напредъка.

Определянето на ключови длъжности трябва да бъде фокус в усилията на всяка компания още на етап планиране на успешни стъпки за развитие. Все по-голямо внимание трябва да се отделя от една страна на идентифицирането на ключовите позиции, а от друга на прилагането на специфични политики при управлението им. Процесите по оценяване на позициите, идентифицирането на компетенциите, които са нужни, за да постигат „изключителни“ резултати, прилагането на компетентностни модели за тях, оценяването на потенциала им чрез системи за оценка, управлението на изпълнението им, възнаграждението им, както и кариерното им развитие са от изключително значение за компанията. Изследователите на добрите практики ни съветват, че<sup>19</sup>: „Основната цел е вашият портфейл от работна сила да се управлява, така че правилните хора да заемат правилните длъжности, като се отделя особено внимание на ключовите длъжности.“

## 5.2. ПРЕПОРЪКИ

### **По отношение на приложението на методиката**

Настоящата „Методика за определяне на ключовите позиции“ (като част от нея „Методиката за оценяване на позициите“) служи за основа за въвеждането на модерни системи в областта на управление на човешките ресурси, както подробно е описано в Раздел 4.4. Извън рамките на настоящият проект и целите за определяне на ключовите длъжности, пилотните предприятия биха могли да управляват всички останали политики и стратегии по управление на човешките ресурси на нейна база.

### **По отношение на експертите, които ще работят по внедряването на методиката**

Ако се прилага готова консултантска система за оценка на позициите оценителите и консултантите, които ще работят по внедряването ѝ трябва да притежават минимум 3 годишен опит в оценяване на позиции или управление и адаптиране на въведена система за оценка. Мениджъра на проекта също би трябвало да притежава 3 годишен опит в оценяване на позициите, както и минимум 2 годишен опит по управление на проекти.

За пилотните предприятия, които въвеждат гъвкава методика на оценяване по етапите, описани в настоящия проект оценителите и консултантите по въвеждането би трябвало да имат минимум 5 години опит в оценяване на позиции. Мениджърът на този проект, вземайки предвид спецификата на заданието, трябва да притежава минимум 7 години опит в оценяване на позициите, да е минимум на средно мениджърско ниво в предприятието, в което работи в момента, да има поне 3 години опит в управлението на проекти и др. В частност,

<sup>19</sup> М. Хюзелид, Р.Бийти, Б.Бекер, ст. „Играчи А или позиции А“, Управление на таланта, Harvard Business Review, С, 2009.

препоръчително е оценителите и обучителите да бъдат запознати и обучени по методиките по проекта. В допълнение, препоръчваме да бъде изградена мрежа от организационни консултанти на разположение на екипите по проекта, които да подпомагат работата.

#### **По отношение на добри практики и нормативна база**

Всички дейности по проекта трябва да бъдат в тясна взаимовръзка със законодателната база. Препоръчваме преглед на добри практики в областта, включително в ЕС и адаптирането им към настоящата методика. Въз основа на извършените изследвания, моделът на свободно достъпната по интернет система О\*нет е идентифициран като представител на най-добрата съвременна практика за цялостно и систематично характеризирание на професиите и длъжностите, поради което предлагаме той да бъде използван като изходна база за адаптиране и развитие на модела за описване на професии и длъжности в ИСОК.

Успоредно с прилагането на методиката в пилотните предприятия ще бъде необходимо да се актуализира НКПД с резултатите от методиката – по отношение на въвеждане на нови длъжности, промяна в характерните отговорности и задължения на позициите и др.

## 6. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

Michael Armstrong, Ann Cummins, Sue Hasting, Willie Wood, Job Evaluation A Guide to achieving Equal Pay, Kogan Page UK, 2003

Michael Armstrong, Helen Muris, Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, Kogan Page UK, 1988

Michael Armstrong, Ann Cummins, Valuing Roles, How to establish Relative Worth, Kogan Page UK, 2008

George T. Milkovich, Jerry M. Newman, with the assistance of Carolyn Milkovich, Compensation, 8th edition, Mc Graw – Hill Irwin, 2005

Agenda for Change Project team, NHS Job Evaluation Handbook, Department of Health, 2008

Michael Armstrong, Evaluating, Pricing and Analysing jobs and roles

<http://online.onetcenter.org/>

<http://www.ufuq.asn.au>

[http:// www.ocpe.nt.gov.au](http://www.ocpe.nt.gov.au)

Office of the Commissioner for Republic Employment, Job Evaluation System Information Booklet, 2008

М. Хюзелид, Р.Бийти, Б.Бекер, ст. „Играчи А или позиции А”, Управление на таланта, Harvard Business Review, С, 2009

<http://www.efgm.org>

<http://www.mlsp.government.bg/class/store/metodology.asp>

## 7. ПРИЛОЖЕНИЯ

### 7.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ОСНОВНИ СЪПКИ ПРИ АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯТА ЗА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Основни стъпки при изготвяне на конвенционален анализ на информацията за длъжностите

Стъпки	Нещата, които да запомня/ направя
Събиране на предварителна информация за длъжността	<p>А. Преглед на съществуващата документация, с цел изготвяне на една „по-обща картина” и запознаване с длъжността: основната ѝ мисия, основните ѝ задължения или функции, модели на работния процес.</p> <p>Б. Изготвяне на предварителен списък със задачи, които ще послужат на анализатора като основа /рамка/ при провеждане на последващи интервюта.</p> <p>В. Описание на основните въпроси, които са неясни или двусмислени и има нужда да се разяснят в процеса на събиране на информация.</p>
Провеждане на първоначална обиколка на работните места	<p>А. Първоначалната обиколка е предвидена с цел анализаторът на информацията за длъжностите да се запознае с работната среда, инструментите и съоръженията които се използват, условията на работното място и стъпките, свързани с изпълнението на основните задължения от началото до края.</p> <p>Б. Първоначалната обиколка е особено полезна за тези длъжности, при които огледа на място на по - сложно или непознато съоръжение, спестява на интервюирания хилядите думи, описващи специфичната, непозната или строго техническа работа.</p> <p>В. Препоръчва се ръководителят първо ниво на интервюирания да се определи като отговарящ за констатациите и въпросите на работната площадка.</p>

<p>Провеждане на интервюта</p>	<p>А. Препоръчва се първото интервю да се проведе с ръководителите първо ниво на изпълняващия позицията. Предполага се, че те биха могли да дадат по адекватна информация от работещия по отношение на описание на длъжността и основните ѝ задължения.</p> <p>Б. За целите на планирането на графика се препоръчва да не се провеждат повече от две интервюта на ден, като всяко интервю да бъде с продължителност максимум три часа.</p>
<p>Записки по отношение на избора на интервюираните</p>	<p>А. Интервюираните се предполага, че са експерти по отношение на предмета на дейността им, защото те изпълняват работата (в случаите на титуляр на длъжност) или са отговорни за изпълнението на работата (в случаите на първо ниво супервайзори)</p> <p>Б. Титуляра на длъжността, който ще бъде интервюиран, трябва да представлява типичен работник, който е запознат с естеството на работата си (не начинаещ, който все още се обучава в тази област)</p> <p>В. Когато е приложимо, интервюираните трябва да се селектират, като се вземе предвид подходящ микс по отношение на раса, пол и т.н.</p>
<p>Провеждане на втора обиколка на работните места</p>	<p>А. Втората обиколка на работните места е предназначена, за да се изясни, потвърди и усъвършенства информацията, дефинирана при интервютата.</p> <p>Б. Препоръчително както при първоначалната обиколка е същите ръководители от първо ниво на интервюираните да участват отново.</p>
<p>Консолидиране на информацията за длъжността</p>	<p>А. Консолидационната фаза включва събиране на информацията в съгласувана и подобрена форма на данните, получени от различните източници: ръководители, изпълнители на длъжностите, обиколките на работните места и писмени материали, относно длъжността.</p> <p>Б. За целите на планирането, трябва да бъдат отделени поне 5 часа за етапа на</p>

	<p>консолидиране на информацията.</p> <p>В. Експертът запознат с естеството на работата трябва да бъде достъпен като ресорен специалист за анализатора на длъжността по време на тази фаза.</p> <p>Г. Анализаторът на длъжността трябва да прегледа предварителния списък със задачи и въпроси – като за всяка точка от този списък трябва да има отговори или потвърждения.</p>
Проверка на събраната информация за длъжността	<p>А. Фазата на проверка на информацията включва събиране на всички интервюирани заедно, за да се определи дали консолидираната информация под формата на длъжностни характеристики или ролеви профили е пълна и точна.</p> <p>Б. Описаните длъжностни характеристики се раздават на първо ниво ръководители и самите хора, които са били интервюирани.</p> <p>В. Анализаторът на длъжността отразява акуратно всички забележки, допълнения, а ако има неясноти прави необходимите разяснения.</p> <p>Г. Анализаторът на длъжности събира всички коригирани материали в края на срещата.</p>

## 7.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2: СПИСЪК С НАЙ-ВАЖНАТА ИНФОРМАЦИЯ ЗА АНАЛИЗ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2:** Списък с най - важната информация, която обикновено се взема предвид при събиране на информация за анализ на длъжностите.

Данни, свързани с длъжността	
Идентификация на длъжността	Съдържание на длъжността
Наименование	Задачи
Отдел, в който се намира длъжността	Дейности
Брой хора, изпълняващи длъжността	Ограничения за действие

	<p>Критерии за изпълнение</p> <p>Противоречиви изисквания</p> <p>Работни условия</p> <p>Роли (напр. преговарящ, ръководител, мониторинг)</p>
--	--

Данни, свързани с работещия		
Характеристики на работещия	Вътрешни взаимосвързки	Външни взаимосвързки
Професионални/ технически знания  Сръчност и умения  Умения за водене на разговори  Умения за писане  Количествени умения  Механични умения  Концептуални умения  Управленски умения  Лидерски умения  Междудличностни умения	Управители и преки началници  Други отдели  Подчинени	Доставчици  Клиенти  Регулаторни органи  Професионална индустрия  Организации на работодатели

### 7.3. ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ВЪПРОСНИК ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА АНАЛИЗ НА ДЛЪЖНОСТТА

#### ВЪПРОСНИК

<b>Основни данни:</b>	
<b>Длъжност:</b>	<b>Име на изпълняващия длъжността:</b>
<b>Отдел:</b>	
<b>Структура на докладване</b>	



1. Моля попълнете длъжностите на:

- Директния Ви мениджър -----
- Мениджъра на отдела (ако е различен) -----
- Хора, подчинени на длъжността Ви (ако е приложимо) -----

#### **Длъжност**

##### **Обща цел на длъжността:**

2. Опишете възможно най-подробно общата цел на Вашата длъжност – какво се очаква от Вас като най-важни условия за постигане (можете да намерите в началото на вашата длъжностна характеристика)

##### **Основни области на отговорности:**

3. Опишете основните отговорности на вашата длъжност. Няма нужда да описвате задачите/дейностите/ в детайли или как точно ги извършвате. Повечето длъжности могат да се опишат с малко на брой основни ключови елементи.

*Ако мислите, че ще бъде от помощ за по доброто разбиране на длъжността Ви, дайте индикация за времето, което Ви е необходимо за всяка дейност от Вашата работа (като процент от общото време)*

- 
- 
- 

##### **Обхват**

4. Опишете степента, до която Вашата работа се управлява чрез инструкции, процедури или прецеденти и за кои дейности от Вашата длъжност се изисква да правите избор.
5. Опишете колко често и върху какви елементи от работата имате нужда от надзор, като дадете примери за дейностите, за които типично получавате или се допитвате за насоки от Вашия мениджър.
6. Дайте примери за действия, съвети или решения, за които свободно действате без да имате нужда от насоки или одобрение от други.
7. Изисква ли Вашата длъжност да адаптирате процедури или намиране на нови начини за подобряване работата до момента, дори и във вашата област, чрез участие във водене на проектни екипи. Дайте примери.
8. Дайте примери за това кое е необходимо да се приоритизира във Вашата работа, без значение дали е за Вас или за други – и какво време обикновено отнема това.

##### **Влияние върху решения**

9. Дайте примери за това как действията, препоръките и решенията, които вземате влияят на:
- Ежедневни операции във вашия отдел или на други отдели в организацията;
  - Колеги във вашия отдел или други отдели в организацията;
  - Клиенти, купувачи или други външни връзки;
  - Външно представяне или репутация на компанията.

*При даване на примери, моля дайте индикация за рисковете и ползите, които се вземат предвид и времевата рамка в която Вашите действия, препоръки и решения влизат в сила.*

## Ресурси

10. Опишете за какви ресурси или активи сте директно отговорен, напр. планиране, изразходване на бюджети, съоръжения (включително съоръжения, които използвате ежедневно) или помещения.
11. Ако е приложимо определете/опишете/ използваните ресурси, напр. бюджет / количества/.
12. Имате ли други отговорности за ресурси за които не сте директно отговорни, напр. наблюдение за използването на ресурси (пари, хора, машини)

## Междупличностни умения

13. Моля попълнете тази таблица, за да опишете ключови хора или група от хора с които Ви се налага да работите при изпълнението на задълженията Ви, като изключите колегите от вашия отдел, с които работите ежедневно. Включете вътрешни и външни контакти.

Кой? (хора или организации)	Честота	Цел

14. Колко души са на Ваше подчинение, ако има такива?
  - А. Директно?
  - Б. Индиректно?
  - В. Не е приложимо

*(Забележка: Този отговор трябва да съвпадне с частта от страница 1 отнасяща се за структура на докладване)*

15. Ако е приложимо, опишете до каква степен техните длъжности са близки или различни (както една с друга, така и с Вашата) и къде са базирани.

16. Ако имате колеги, които не са Ваши подчинени, но на които Вие преглеждате/ревизирате/ работата, давате насоки и сте ангажирани с тяхното развитие - опишете кои са те.

## Приложни знания и умения (какво трябва да притежавате за да изпълните задачите на длъжността си – може да не е същото като Вашите лични знания или опит)

17. Кои са основните умения, които се изискват в или извън организацията, за да изпълнявате длъжността?
18. Има ли специфични професионални, технически умения или квалификации, които се изискват за длъжността?
19. За какъв тип дейности други хора идват при Вас за информация, съвет или вид експертиза, във връзка с Вашите познания и умения, които се изискват за изпълнението на Вашата длъжност.
20. Ако Вашата длъжност изисква от Вас да бъдете единствен и основен източник на знания в определена област на работа, моля опишете какво точно покрива.

## Вашите коментари:

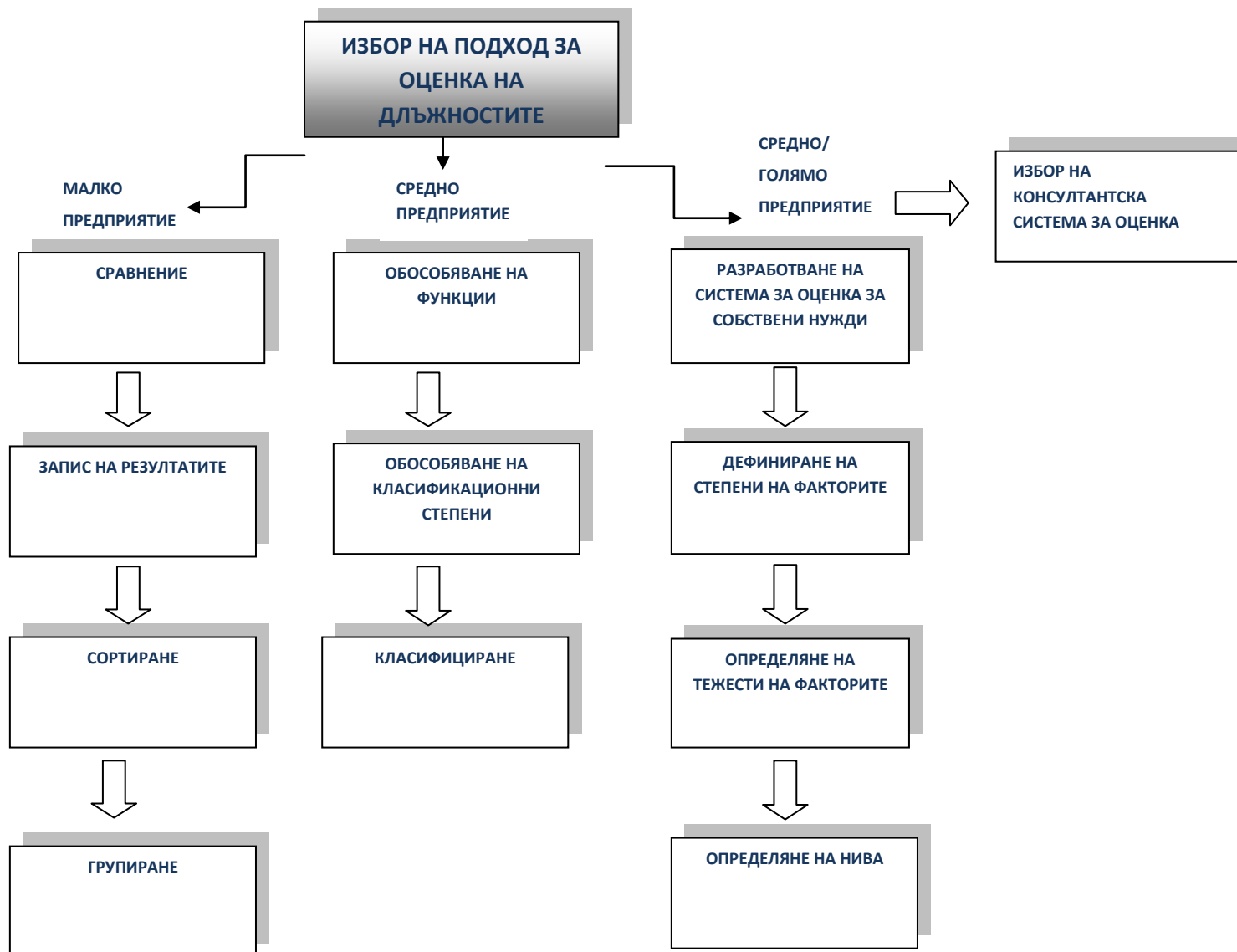
Има ли още нещо за Вашата длъжност, което не бе покрито от въпросите по-горе и ще помогне на останалите да разберат или оценят Вашата работа?

**Благодаря Ви за попълването на въпросника!**

Преди да изпратите окончателния вариант на отдел Човешки ресурси, изпълняващият длъжността и мениджъра на отдела трябва заедно да прочетат Отчета за проверка на информацията и потвърдят точността на информацията подадена във въпросника, чрез въвеждане на датата, както се изисква.

<b>Проверка на информацията: Аз /съм/ ние сме съгласен/ни, че въпросникът е попълнен точно и адекватно представя описанието и изискванията за длъжността.</b>	
<b>Име на мениджъра</b>	<b>Датата, на която мениджърът на отдела потвърждава информацията от въпросника</b>
	//
	<b>Датата, на която изпълнителят на длъжността потвърждава информацията от въпросника</b>
	//

## 7.4. ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ИЗБОР НА ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ



## 7.5. ПРИЛОЖЕНИЕ 5: БЕМ (EFQM MODEL OF BUSINESS EXCELLENCE)

---

1. Постигане на балансиран резултат - съвършените организации постигат своята мисия и напредват, за да осъществят своята визия чрез планиране на балансиран набор от резултати, които едновременно отговарят на нуждите на краткосрочните и дългосрочните потребности на своите заинтересовани страни ( stakeholders), а когато е възможно и ги надхвърлят.

- Ключова промяна в дефиницията - В момента фокуса се поставя върху разработването на ключови резултати, с които да се контролира пътя към постигане на визията, мисията и стратегията и които да предоставят на лидерите възможност да взимат ефективни и навремени решения.

2. Добавена стойност/ Принос за клиентите - Съвършените организации знаят, че клиентите са тяхната основна причина да съществуват и да се развиват, затова създават все по-добри условия за тяхното обслужване, като се стремят да разберат и предвидят потребностите и очакванията им.

- Ключова промяна в дефиницията - В момента фокуса се поставя върху ясното дефиниране и комуникиране на ценностните предложения и активното включване на клиентите/потребителите/ в процесите на изработване на продуктите и оформяне на услугите

3. Ръководство с визия, вдъхновение и почтеност - Лидерите на съвършените организации моделират бъдещето и го осъществяват, като действат като модели за неговите ценности и етика.

- Ключова промяна в дефиницията - В момента концепцията е по-динамична, фокуса е върху възможността на лидерите да се адаптират, реагират и да печелят доверието на всички заинтересовани страни, на организацията/бранша/, за да осигурят постоянен успех на организацията/бранша/.

4. Управление по процеси - Съвършените организации се управляват чрез структурирани и стратегически съгласувани процеси, които използват решения базирани на факти и са насочени да създават постоянен резултат.

- Ключова промяна в дефиницията - В момента фокуса е върху това как са оформени процесите, за да придадат на стратегията цялостно управление, което е по-добро от класическите граници на организацията /бранша/.

5. Успех чрез хората - Съвършените организации ценят своите хора /служители/ и създават култура на постигане на балансиран организационни и персонални цели.

- Ключова промяна в дефиницията - В момента фокуса е върху създаване на баланс между стратегически нужди на организацията и лични очаквания и стремеж на хората да постигнат своето усъвършенстване и признание.

6. Възпитаване на креативност/творчески способности и изобретателност - Съвършените организации генерират постоянно подобряващо се изпълнение по отношение на стойност и ниво, като систематично въвеждат иновации, чрез използване на креативността на своите заинтересовани лица ( акционери, клиенти и т.н.)

- Ключова промяна в дефиницията - В момента концепцията е към признаване на необходимостта да се създаде мрежа и необходимостта да се ангажират всички заинтересовани лица като потенциален ресурс на творчески потенциал и изобретателност

7. Изграждане на партньорства - Съвършените организации търсят, развиват и поддържат добри връзки и взаимоотношения с различни партньори, за да осигурят взаимен успех на организацията /бранша/. Тези партньорства може да се формират с потребители /клиенти/, обществото, ключови доставчици, образователни институции или неправителствени организации (НПО).

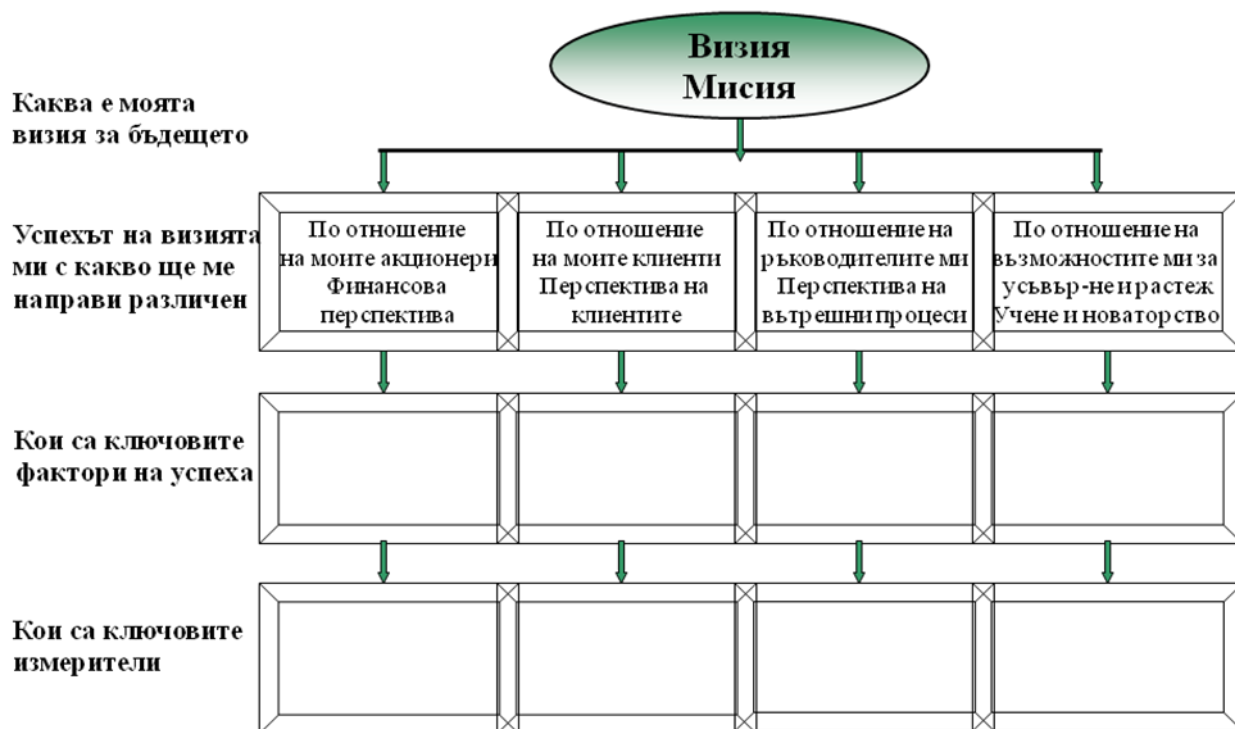
- Ключова промяна в дефиницията - Концепцията беше разширена, за да включи и други партньорства освен такива с доставчици като се осъзнава нуждата, че тези партньорства трябва да бъдат базирани на взаимен успех.

8. Поемане на отговорност за стабилно бъдеще - Съвършените организации се придържат към техните културни и етични разбирания, ясни ценности и най-високи стандарти за организационно поведение. Всичко това им помага да се борят за икономическо, социално и екологично стабилно бъдеще.

- Ключова промяна в дефиницията - В момента концепцията е фокусирана върху активно поемане на отговорност за поведението и дейностите на организацията и управление на нейното влияние върху широката общественост.

7.6. ПРИЛОЖЕНИЕ 6: РАВНОВЕСНА (БАЛАНСИРАНА) КАРТА НА РЕЗУЛТАТИ

*Равновесна карта на резултатите*



---

## 7.7. ПРИЛОЖЕНИЕ 7: ПОМАГАЛО ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА РЕЗУЛТАТИ

---

Всяка организация е уникална и затова следва своя насока за разработване на балансирана карта за резултати. Обикновено се преминава през следните етапи:

### **Подготовка**

Организацията трябва да определи бизнес звено за което топ ниво е подходяща карта за резултати. Обикновено такава карта е подходяща за бизнес звена, които имат собствени клиенти, дистрибуционни канали, производствени предприятия и измерители за финансово представяне.

### **Интервюта. Първи кръг**

Всеки висш мениджър в бизнес звеното – обикновено това са от 6 до 12 мениджъри-получава базов материал върху балансовата карта за резултати, както и вътрешен документ, който описва визията, мисията и стратегията на организацията /бранша/ на компанията.

Консултант по балансовата карта за резултати (външен консултант или мениджър от организацията, който организира разработването) провежда интервюта от по около 90- мин със всеки мениджър, за да събере тяхното мнение и предложения за стратегическите цели на организацията и за вероятни предложения за измерители за балансовата карта за резултати. Консултантът може да интервюира и някои от акционерите/собственици/ на дялове, за да научи за техните очаквания за финансовото представяне на бизнес звеното, както и някои ключови клиенти, които да изкажат своите очаквания за доставчиците на стоки и услуги.

### **Работна група с изпълнителни мениджъри: Първи кръг**

Консултантът събира висшите мениджъри, за да преминат през процеса на разработване на балансова карта за резултати. По време на работната група, участниците дебатират предложената мисия и стратегия, докато постигнат консенсус. След като уточнят мисията и стратегията се отговаря на въпросите „Ако успея да постигна своята мисия и стратегия с какво ще се промени моето изпълнение по отношение на акционери/собственици, потребители на вътрешните бизнес процеси, на способностите организацията да иновира, да се разраства и да се усъвършенства.?”

Могат да бъдат показани видеозаписи с интервюта с акционери и потребители, за да се предостави гледна точка извън организацията. След определянето на ключови фактори за успех, групата изготвя чернова на балансова карта за резултати, която съдържа оперативни измерители за стратегическите цели. Често групата предлага много повече от четири или пет измерителя за всеки аспект. На този етап не е съществено да се конкретизират и намалят изборите, въпреки че е добре да се прегласуват всички предложения, за да се види кои мерки са с приоритетно значение за групата.



### **Интервюта: втори кръг**

Консултантът преглежда, обобщава и документира резултата от работната група от висши мениджъри и интервюира всеки висш служител по отношение на черновата на балансовата карта за резултати. Консултантът също така търси мнение за темите, които включват прилагането на балансовата карта за резултати.

### **Работна група: Втори кръг**

Организира се втора работна група, в която вземат участие висши мениджъри, техни директни заместници и подчинени и по-широк кръг от средно ниво мениджъри. Дебатира се визията, стратегията и черновата на балансовата карта за резултати. Участниците се разделят на групи и коментират предложените мерки, свързват ги с различни програми за промени и започват да разработват план за изпълнение. В края на работната група към участниците се поставя задачата да формулират по-общи цели за всяка от предложените мерки, включително с целеви нива за подобряване.

### **Работна група от мениджъри: Трети кръг**

Висшите мениджъри се събират, за да достигнат окончателен консенсус за визията, целите и измерителите разработени по време на първите две работни групи. Те също така уточняват и подцелите за всяка една мярка от балансовата карта за резултати и уточняват проекта на план за действие за постигането на тези цели. Екипът трябва да постигне съгласие по отношение на плана за действие, както и за начина на разпространение до служителите в организацията, като интегрира картата за резултати в мениджърската философия и разработва информационна система за нейната подкрепа.

### **Приложение**

Сформира се нов екип за прилагане на плана за картата за резултати, която трябва да свърже мерките с базата данни и информационните системи, да разпространява балансовата карта за резултати в организацията, да подкрепя и поощрява разработването на вторични мерки и матрици за децентрализираните/второстепенните/ звена на организацията.

### **Периодични проверки и наблюдения**

На всяко тримесечие или дори всеки месец се изготвят доклади за информация, свързана с балансовата карта за резултати, които се разглеждат и дискутират от висшите мениджъри. Матриците на балансовата карта за резултати се разглеждат и адаптират веднъж годишно, като част от стратегическото планиране, поставянето на организационните цели и бюджетирането

---

## 7.8. ПРИЛОЖЕНИЕ 7: СПИСЪК С ФАКТОРИ ЗА ОЦЕНКА

---

- ⇒ Знания, умения и експертиза;
- ⇒ Вземане на решения;
- ⇒ Решаване на проблеми;
- ⇒ Отговорности;
- ⇒ Влияние;
- ⇒ Управление на хора;
- ⇒ Връзки, контакти;
- ⇒ Условия на работа;
- ⇒ Мисловни усилия;
- ⇒ Креативност;
- ⇒ Принос;
- ⇒ Междуличностни умения;
- ⇒ Комуникиране;
- ⇒ Планиране и организиране;
- ⇒ Преценка и вземане на решения;
- ⇒ Свобода на вземане на решения;
- ⇒ Комплексност;
- ⇒ Отговорност за ресурси;
- ⇒ Изисквания от гледна точка на напрежение и др.;

---

## 7.9. ПРИЛОЖЕНИЕ 8: НАРЪЧНИК ЗА ОБУЧЕНИЕ – ТРЕНИНГ НА ЕКСПЕРТИ ПО ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ В КОМПАНИЯТА

---

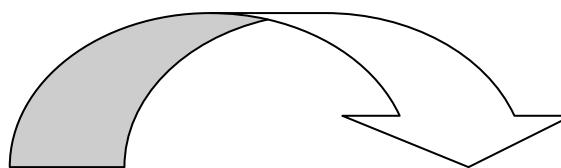
.....

## 7.10. ПРИЛОЖЕНИЕ 9: ФАКТОРЕН ПЛАН

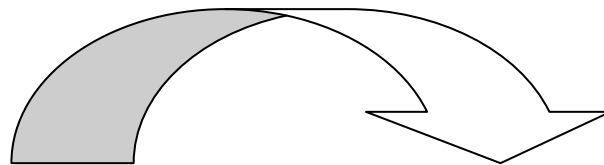
ЗНАНИЯ	НИВА
1: Способност да извършва работа в съответствие с основно изисквани знания, което включва много тесен и ограничен обхват от задачи, които могат да бъдат извършени след първоначалното въвеждане в работата.	
2: Способност да извършва работа в съответствие със сравнително основни изисквани знания, което обхваща набор от дейности, включващи прилагане на лесно разбираеми правила.	
3: Способност да извършва работа, засягаща повече задачи, придържащи се към една функция или област на действие, което изисква добро стандартно или практическо знание в тази област на действие.	
4: Способност да извършва работа засягаща редица от по-сложни задачи, придържаща се към една функция или област на действие, което изисква детайлни знания по специалността.	
5: Извършва работа от изключителна сложност и разнородно естество, която изисква напреднало/високо/ ниво на знания по специалността.	
6: Притежава силно развито знание като специалист по отношение на широк обхват работни процедури и практики, подкрепени с теоретични познания и подходящ практически опит.	
7: Много високо ниво - напреднали теоретични и практически знания по отношение на широк обхват от процедури или практики. Знания по специалността на повече от една функция, придобити за значителен период от време.	

УМЕНИЯ ЗА РАБОТА С КОЛЕГИ/КЛИЕНТИ	НИВА
1: Основни умения за работа с хора. Обсъжда и обменя информация, която засяга собствената му работа и отдел.	
2: Работи с хора (колеги и/или клиенти и/или трети страни), с цел да предостави или изиска информация. Понякога работата може да изисква умения за убеждаване, но в строго определени рамки, където информацията, която предоставя е налична под формата на ясно дефинирани правила или документи.	
3: Контакти по въпроси, които не са спорни, но като цяло е възможна появата на елементи на убеждаване по отношение на съществуващата информация. Това ниво би могло да се характеризира с интервюиране, за да се установят конкретни нужди или услуги и се предоставят готови съвети.	
4: Умения за мотивиране и убеждаване на хора за постигането на една или друга цел, която е част от заложените цели за екипа. По отношение на външните контакти – мотивиране и убеждаване на хора в по-скоро типични ситуации, за които се изисква убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия и други специфични умения.	
5: Умения за мотивиране, убеждаване на колеги с цел постигане на целите на екипа. Обхват на комплексни типични ситуации, които изискват убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност, настоятелност в определени насоки и по отношение на работата с клиенти. Съществуват бариери при приемането на предоставяната информация.	
6: Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на целите на отдела/направлението/. Широк обхват на комплексни нетипични ситуации, които изискват много висока степен на убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност на клиенти за компанията. Отговаря за особено спорна и конфиденциална информация.	
7: Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на цели на компанията за действия, които влияят значително върху крайния резултат на компанията. Предоставя и получава значително комплексна, конфиденциална, спорна информация, за която бариерите при приемане са особено високи.	

## 7.11. ПРИЛОЖЕНИЕ 10: ПРИМЕРНА СХЕМА НА ИЗВЕЖДАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ



ЗНАНИЯ	НИВА
1: Способност да извършва работа в съответствие с основно изисквани знания, което включва много тесен и ограничен обхват от задачи, които могат да бъдат извършени след първоначалното въвеждане в работата.	Технически компетенции
2: Способност да извършва работа в съответствие със сравнително основни изисквани знания, което обхваща набор от дейности, включващи прилагане на лесно разбираеми правила.	Организационна осведоменост
3: Способност да извършва работа, засягаща повече задачи, придържащи се към една функция или област на действие, което изисква добро стандартно или практическо знание в тази област на действие.	
4: Способност да извършва работа засягаща редица от по сложни задачи, придържаща се към една функция или област на действие, което изисква детайлни знания по специалността.	
5: Извършва работа от изключителна сложност и разнородно естество, която изисква напреднало/високо ниво на знания по специалността.	
6: Притежава силно развито знание като специалист по отношение на широк обхват работни процедури и практики, подкрепени с теоретични познания и подходящ практически опит.	
7: Много високо ниво - напреднали теоретични и практически знания по отношение на широк обхват от процедури или практики. Знания по специалността на повече от една дисциплини/функция, придобити за значителен период от време.	



ОТГОВОРНОСТИ ЗА РАБОТА С КОЛЕГИ/КЛИЕНТИ	НИВА	
1: Основни умения за работа с хора. Обсъжда и обменя информация, която засяга собствената му работа и отдел.		Лидерски умения
2: Работи с хора (колеги и/или клиенти и/или трети страни), с цел да предостави или изиска информация. Понякога работата може да изисква умения за убеждаване, но в строго определени рамки, където информацията, която предоставя е налична под формата на ясно дефинирани правила или документи.		Убеждаване
3: Контакти по въпроси, които не са спорни, но като цяло е възможна появата на елементи на убеждаване по отношение на съществуващата информация. Това ниво би могло да се характеризира с интервюиране, за да се установят конкретни нужди или услуги, за да се предоставят готови съвети.		Настоятелност
4: Умения за мотивиране и убеждаване на хора за постигането на една или друга цел, която е част от заложените цели за екипа. По отношение на външните контакти – мотивиране и убеждаване на хора в по-скоро типични ситуации, за които се изисква убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия и други специфични умения.		Гъвкавост
5: Умения за мотивиране, убеждаване на колеги с цел постигане на целите на екипа. Обхват на комплексни типични ситуации, които изискват убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност, настоятелност в определени насоки и по отношение на работата с клиенти. Съществуват бариери при приемането на предоставяната информация.		Емпатия
6: Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на целите на отдела/направлението. Широк обхват на комплексни нетипични ситуации, които изискват много висока степен на убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност на клиенти за компанията. Отговаря за особено спорна и конфиденциална информация.		Ориентираност към крайни резултати
7: Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на цели на компанията за действия, които влияят значително върху крайния резултат на компанията. Предоставя и получава значително комплексна, конфиденциална, спорна информация, за която бариерите при приемане са особено високи.		

## 7.12. ПРИЛОЖЕНИЕ 11: РЕЧНИК НА ПОНЯТИЯТА, ИЗПОЛЗВАНИ В МЕТОДИКАТА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КЛЮЧОВИ ДЛЪЖНОСТИ

Термин	Описание
Длъжност/ Позиция	Съвкупност от функции, задачи и други характеристики като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място. Това е нормативно определена (с фирмен акт) позиция.
Анализ на длъжностите	Експертен процес на събиране, сортиране и селектиране по определена методика на информация за характера на длъжността, за специфичните бизнес процеси и условия, за конкретните задачи, задължения, функции, правомощия, взаимодействия и изисквания за успешното практикуване на съответната длъжност. Съдържа знанията необходими, за да се дефинира работата и да се оцени длъжността.
Бенчмарк длъжност /и/	Длъжност или група длъжности, използвани като основни за анализи на заплащането в и извън организацията. Бенчмарк позициите имат добре известно и непроменливо съдържание, техните настоящи нива на заплати са приемливи и разликите в заплащането между тях не са големи.
Длъжностна характеристика	Сбор от най-важните характеристики на работата. Идентифицира работата и описва нейното естество, специфични отговорности, резултати, и изискванията към служителя.
Ролеви профил	Вид по-обща длъжностна характеристика. Определя изискваните умения, поведения и очаквани крайни резултати, за разлика от детайлното описание на задачите в длъжностната характеристика.
Ключова длъжност	Длъжност, която е от ключово значение за постигането на стратегията на компанията, концентрирала в себе си ключови знания, решения и/или значително влияние.
Одит на длъжността	Представява „преглед” на длъжността, с цел да се удостовери доколко е ефективна и какви са „ползите” от нейното наличие, както и „разходи” за поддържане.
Оценяване на длъжностите	Оценяването на длъжностите е систематичен процес за определяне на относителната стойност или тежестта на длъжностите в една организация.
Фактори за оценка	Фактори, които използваме с цел оценяване на позициите

Ключови фактори за оценка	Фактори, които използваме с цел определяне на ключовите позиции
Универсални фактори за оценка	Фактори за оценка, които може да бъдат използвани за оценяване на всички позиции във всяка една компания
Степен на фактор	Описание на проявления на фактора във възходящ ред
Факторен план	Описание на идентифицираните фактори и техните степени
Функция	Група от позиции с еднакъв характер на работата (н.р. продажби, маркетинг)
Ключови резултати	Резултати, които компанията определя да постига за следващите години на базата на стратегията си
Ключова функция	Функция, в която организацията планира да постига ключовите си резултати
Ниво	Група от позиции, които се смятат за еднакви по характер и стойност за организацията
Структура на заплащане	Подреждането на нивата на заплащане за различните позиции в една организация
Организационна култура	Сбора от споделени ценности, символи, които свързват хората в една организация
Семейства от позиции	Група от позиции, които включват позиции от едно и също естество, но изискващи различни умения и нива на отговорности (н.р. инженеринг, мениджмънт и др.)
Вътрешна справедливост	Сравнения на заплати в една организация. Представява установяване на еднакво заплащане за длъжности с една и съща стойност за организацията
Външна съпоставимост	Сравнения на заплати между организации. Резултати на заплати на една компания в сравнение с други.
Ранкиране	Подреждане на резултатите по скала на съответствие към зададена ключова информация
The Hay guide chart – profile method	Най-широко използваният метод в световен мащаб за оценяване на длъжности. Методът позволява да се анализират длъжности и формулират нива на отговорностите вътре в организацията.
Ноу хау	Сумата от всички видове знания, умения и опит, независимо от начина на придобиването им, които са необходими за приемливо изпълнение на работата
Предприятие/ Компания	За предприятие се счита всяко лице, осъществяващо стопанска дейност, независимо от правноорганизационната му форма. Това, в



	<p>частност, включва самонаетите лица и семейните бизнеси, които осъществяват занаятчийска или други дейности, както и дружествата и сдруженията, осъществяващи на постоянна основа стопанска дейност (редовно заети с определена икономическа дейност).</p>
Фасилитатор	<p>Лице, което дава възможност на групи в организациите да работят по-ефективно да си сътрудничат, за да се постигне добро взаимодействие. Допринася за процеса на взаимодействие, между групите, за да функционират ефективно и да вземат висококачествени решения.</p>
Multiple choice	<p>Форма на оценка , в която се изисква респондентите да изберете най-добрия възможен отговор (или отговори) от списък с изброявания.</p>

---

## Списък на таблиците и фигурите

---

Фигура 1: Главни Фактори в методологията на Хей Груп.....	25
Фигура 2: Главни фактори в системата на Мърсър.....	29
Фигура 3: Осем подфактора в системата на Мърсър .....	29
Фигура 4: Основни елементи на БЕМ модела .....	34
Фигура 5: Извеждане на ключовите резултати .....	35
Таблица 1: Резултати от методите за определяне на стратегиите.....	35
Фигура 6: Подход за оценка на длъжностите в малко предприятие .....	37
Таблица 2: Запис на резултатите.....	38
Таблица 3: Групиране .....	38
Фигура 7: Подход за оценнка на средно предприятие .....	39
Фигура 8: Подход за оценка на средно/голямо предприятие .....	41
Таблица 4 .....	42
Таблица 5: Фактор знания .....	52
Таблица 6: Обобщение .....	53
Таблица 7: Обобщени резултати от прилагане на метода на точкуване.....	54
Фигура 9: Определяне на ключовите функции .....	56
Таблица 8: Диференциране на длъжностите съобразно тяхното стратегическо значение .....	57
Таблица 9 .....	58
Таблица 10: Пример за длъжности принадлежащи към ключови функции .....	58
Таблица 11: Степени на ключовите фактори .....	60
Таблица 12: Списък с ключови позиции .....	61
Фигура 10: Етапи при определяне на ключови позиции при малки предприятия .....	62
Таблица 13: Пример .....	65
Фигура 11: Приложение на оценката на позиции .....	66
Таблица 14: Примерна структура на базата на семейства от позиции .....	68
Фигура 12: Пример за вътрешна справедливост .....	70
Фигура 13: Анализ на външна съпоставимост .....	71
Таблица 15: Анализ на заплащането .....	73
Фигура 14: Приложение на методиката за ключови длъжности .....	75