ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ З ПИТАНЬ КЛАСИФІКАЦІЇ

Аналіз роботи ***Job analysis***	Систематичний процес збору, вивчення та інтерпретації даних стосовно конкретних завдань, що у своїй сукупності складають роботу, зокрема відомостей про зміст роботи, вимоги до кандидатів на посаду, умови, в яких виконується робота, тощо. Здійснюється шляхом спостереження або інтерв`ю з працівником і його безпосереднім керівником. Аналіз роботи – це підготовчий етап для складання *описів посад.*
Аналітичне зіставлення ***Analytical matching***	Метод оцінювання, що (як і *факторно-бальне оцінювання*) базується на аналізі низки визначених факторів роботи і використовується для віднесення посад до категорій або розташування їх за рівнями. Є дві форми аналітичного зіставлення. Одна – *зіставлення посада – посада (job to job matching)*, коли посади, які потрібно оцінити, порівнюють за кожним фактором з достатньо великою і репрезентативною вибіркою описів референтних посад. Друга форма – *зіставлення посада – категорія (job to grade matching)*, коли посади порівнюють з профілями (описами) категорій посад, які визначають характеристики робіт у кожній категорії з точки зору низки визначених факторів. Складають профілі (описи) посад, які потрібно оцінити, на основі аналізу тих самих факторів, що й описи категорій. Профілі посад зіставляють з профілями низки категорій для віднесення посади до тієї категорії, що найкраще їй відповідає. *Зіставлення посада – посада* може застосовуватися у комбінації з *зіставленням посада – категорія*.
Аналітичне оцінювання роботи ***Analytical job evaluation***	Тип оцінювання, що передбачає оцінку значимості роботи на основі виокремлення й оцінювання її ключових факторів (наприклад, *знання і вміння, зусилля, відповідальність, умови праці)* та підсумовування оцінок окремих факторів для підрахунку загального балу для кожної роботи. Приклади аналітичних методів: ***бальне оцінювання факторів*** *(point-factor rating)*, ***аналітичне зіставлення*** *(analytical matching)* і ***порівняння факторів*** *(factor comparison)*.

Бальне оцінювання факторів (факторно-бальне оцінювання) ***Point-factor rating***	Аналітичний метод, за допомогою якого оцінюють відносну важливість основних факторів роботи для того, щоб визначити відносну значимість роботи/посади. Роботу розкладають на *фактори* – ключові елементи, які визначають вимоги до роботи, необхідні вміння тощо. Передбачається, що кожний з факторів є тим елементом, який притаманний усім роботам, які треба оцінити, але в різній мірі. Перелік факторів, що їх традиційно виокремлюють та оцінюють: *знання і навики, зусилля, відповідальність* та *умови праці*, але часто до цього переліку включають і такі фактори як *прийняття рішень/розв'язання проблем*, *вплив, самостійність* тощо. Визначають вагу кожного фактора відповідно до його значимості для організації. Фактори також часто поділяють на під-фактори для більш чіткого окреслення відмінностей між роботами/посадами, напр.: *відповідальність (за фінанси, людські ресурси, матеріальні ресурси), зусилля (інтелектуальні, фізичні).* Визначають кількість рівнів кожного фактора та складають описи цих рівнів, якими керуються при визначенні міри виявлення того чи іншого фактора в роботі, яку оцінюють. Повна факторно-бальна схема оцінювання складається з описів факторів та їх рівнів і шкали балів (максимальної кількості балів, визначеної для кожного фактора, та їх розподілу за рівнями). Кожен фактор оцінюють (тобто, присвоюють бали) згідно з рівнем, який необхідний для цієї роботи. Бали за кожним фактором підсумовують і підраховують загальний бал, який вказує на відносну значимість кожної роботи/посади. Сума балів тим вища, чим вищі вимоги до роботи. Факторно-бальне оцінювання дає можливість розташувати роботи/посади в ієрархічному порядку, розробити структуру зарплатних категорій та прив'язати систему оплати праці до загальної стратегії організації.
Вага фактора ***Factor weight***	Бальне чи відсоткове вираження відносного значення фактора, що використовується під час оцінювання роботи.
Еталони ***Benchmarks***	Стандарти, що їх використовують як основу для порівняння або вимірювання.
Зважування ***Weighting***	Процедура диференціації обраних факторів роботи для відображення їхньої важливості порівняно з іншими.
Зіставлення з внутрішніми еталонами ***Internal benchmarking***	Неаналітичний метод оцінювання, що передбачає порівняння робіт/посад, які потрібно оцінити, з *внутрішніми еталонами (internal benchmarks)* – референтними посадами всередині організації, що їх вважають правильно оціненими/класифікованими та справедливо оплачуваними, для того, щоб встановити, наскільки робота/посада співпадає з тим чи іншим еталоном. Референтні посади відносять до категорій або рівнів на основі *ранжування* або *категоризації (класифікації) посад*. Роботи/посади «вставляють» у ті категорії або рівні, котрі найкраще їм відповідають. Посади порівнюють у цілому, без аналізу факторів роботи.
Категоризація посад (класифікація посад за категоріями) ***Job grading (job***	Неаналітичний метод оцінювання, за допомогою якого посади/роботи розподіляють за відповідними категоріями або класифікаційними групами, кожна з яких має свій опис та визначену шкалу оплати. Попереднє визначення категорій та їх кількості (як

classification)	правило, від чотирьох до восьми) може базуватися на таких пов'язаних з роботою факторах як рівень відповідальності, рівень необхідних знань і вмінь тощо, але їх не аналізують окремо, а просто враховують при визначенні категорій. Оцінювання здійснюється шляхом порівняння опису посади в цілому з описом категорії для віднесення її до тієї категорії, яка найбільше підходить. Цей метод також називають *класифікацією посад*. Відмінність між *класифікацією посад* та *аналітичним зіставленням посада – категорія* полягає в тому, що останній метод базується на профілях (описах) категорій і посад, які складені в аналітичний спосіб, тобто на основі факторів, отже профіль посади зіставляють з профілем категорії за кожним обраним фактором.
Категорія посад ***Job grade***	Група, до якої віднесено посади однакової або подібної значимості з метою визначення відповідного рівня оплати праці.
Класифікаційне рішення ***Classification decision***	Категорія (група), або професійна група (підгрупа), та рівень, що їх присвоєно посаді або особі, яка займає посаду.
Класифікаційний стандарт ***Classification standard***	Офіційний документ, який містить визначення професійної групи (категорії), перелік характерних для цієї групи посад факторів (підфакторів) роботи та їх опис, визначену вагу факторів, шкали оцінювання для кожного фактора (мінімальний і максимальний еквівалент у балах), що їх використовують для встановлення відносної цінності посади у межах певної професійної групи. Він містить також настанови, рекомендації та інструкції щодо процедури класифікації посад і встановлення класифікаційного рівня тої чи іншої посади в організації. Для кожної професійної групи розробляють свій класифікаційний стандарт.
Класифікація посад ***Job classification***	Процес віднесення посад до відповідних груп/ категорій залежно від прийнятих критеріїв або факторів роботи, на основі яких визначається відносна значимість/цінність посади у порівнянні з іншими посадами в організації (або на державній службі в цілому), що закладає основу для встановлення системи та рівнів оплати праці державних службовців.
Неаналітичне оцінювання роботи ***Non-analytical job evaluation***	Тип оцінювання, що передбачає оцінку роботи в цілому, без аналізу окремих її факторів. Приклади неаналітичних методів: ***ранжування посад*** *(job ranking),* ***парне порівняння*** *(paired comparison)* та ***категоризація посад/класифікація посад за категоріями*** *(job grading/ job classification).*
Опис однорідних посад ***Generic job description***	Опис роботи для двох або більше посад, які схожі за своєю природою – передбачають виконання тих самих базових функцій, спрямовані на досягнення тої самої цілі та результатів, мають однакові базові вимоги щодо знань і вмінь, хоча можуть різнитися за змістом. Він містить достатньо інформації для класифікації групи подібних посад, напр.: *спеціаліст з внутрішнього аудиту, спеціаліст з управління людськими ресурсами, комп'ютерний програміст.* Опис однорідних посад може описувати подібну або ідентичну

	роботу в одній або декількох різних організаціях (високий ступінь подібності роботи сприяє легкій мобільності працівників – переходу з одного міністерства в інше).
Опис посади ***Job description***	Письмовий узагальнений виклад мети, функцій, завдань і обов'язків та вимог до роботи на конкретній посаді. Опис посади, як правило, містить такі дані: назва посади; її головна мета; конретні функції, завдання і обов'язки; характеристики та кваліфікації працівника/службовця, необхідні для виконання роботи на посаді, зокрема знання, навики і здібності; відносини підпорядкування (ім'я та/або назва посади безпосереднього керівника); умови праці або робоче середовище тощо. Документ затверджується і підписується відповідним керівником установи. Опис посади є одним із інструментів збору інформації для аналізу робіт і результатом проведеного аналізу роботи, що його використовують для оцінювання і класифікації посад.
Описи референтних посад ***Benchmark position/job descriptions***	Інструменти для визначення класифікаційного рівня посад, які оцінюються. Використовуються в аналітичних методах оцінювання. Опис референтної посади складається з таких розділів: назва посади; цілі/очікувані результати діяльності (мета існування чи створення посади); перелік завдань і видів діяльності та трудомісткість кожного виду діяльності; опис кожного з обраних факторів (підфакторів) з визначенням рівня фактора та його еквіваленту в балах; та загальна сума балів для цієї референтної посади. Оцінювання посади здійснюється шляхом порівняння міри/ступеню кожного з факторів, які характеризують посаду/роботу, з факторами в описі відповідних референтних посад (так званий пофакторний аналіз) для виведення загальної суми балів і визначення рівня цієї посади у межах відповідної групи (чи організації в цілому) та встановлення рівня зарплати. Описи референтних посад є складовою класифікаційного стандарту для певної професійної групи *(наприклад, у Канаді).*
Організаційна схема ***Organization chart***	Графічне представлення (діаграма) організаційної ієрархічної структури, що демонструє відносини підпорядкування. Схема показує, як певна посада співвідноситься з іншими горизонтально і вертикально. Організаційні схеми повинні містити, як мінімум, назви і класифікаційні рівні посад, чинну дату та підпис керівника організації.
Оскарження класифікайного рішення ***Classification grievance / redress***	Офіційна письмова скарга, подана державним службовцем на рішення про віднесення посади, яку він обіймає, до певної категорії/групи та/або рівня.

Оцінювання роботи ***Job evaluation***	Процес встановлення на систематичній основі відносної важливості/значимості деяких або всіх робіт в організації. Мета оцінювання – сформувати ієрархію робіт/посад на засадах об'єктивності та недискримінації. Оцінювання передбачає аналіз роботи у порівнянні з іншими роботами в організації та її оцінку за різними критеріями або факторами, такими як *рівень/обсяг відповідальності*, необхідні *вміння* та *знання* тощо. Оцінювання роботи використовують для планування оплати праці - встановлення рівнів оплати (зарплатних категорій/шкал) для окремих робіт/посад або факторів роботи. Є два основних типи оцінювання роботи: *аналітичний (кількісний)* – коли виокремлюють і оцінюють ключові фактори роботи, та *неаналітичний* – коли роботи розглядають і оцінюють у цілому.
Парне порівняння ***Paired comparison***	Неаналітичний (статистичний) метод оцінювання, що застосовується для порівняння кожної роботи/посади в цілому з кожною іншою роботою/посадою в організації. На підставі припущення про її загальну важливість порівняно з іншою, роботі/посаді, яка оцінюється, присвоюють такі бали: 2 бали, якщо її вважають більш важливою; 1 бал, якщо її вважають рівноцінною; 0 балів, якщо вона є менш важливою. Бали, отримані в результаті таких порівнянь, підсумовують, і на цій основі всі посади в організації розташовують в ієрархічному порядку – від найвищої до найнижчої. Метод не передбачає ані проведення аналізу робіт, ані зазначення ступеню відмінності однієї роботи/посади від іншої.
Порівняння факторів ***Factor comparison***	Аналітичний метод оцінювання, який передбачає порівняння робіт на основі окремих факторів з використанням шкали вартості кожного фактора в грошовому еквіваленті для прямого визначення рівня оплати для роботи/посади (*rate of the job*), що оцінюється. Метод базується на виборі 4-х–5-ти ключових *компенсаційних (compensable/compensatory) факторів* – найважливіших факторів, за які організація «готова платити»; це, як правило: *знання, вміння, відповідальність, зусилля* та *умови праці*. Ці фактори мають характеризувати у певній мірі всі роботи, щоби кожну з них можна було оцінити за обраними факторами. На наступному етапі визначають референтні роботи/посади на основі певних характеристик: вони мають бути справедливо (не занадто високо і не занадто низько) оплачуваними і представляти собою різноманітний «діапазон» факторів (за кожним фактором деякі роботи будуть на нижчому рівні, тоді як інші – на вищому). Загальна оплата кожної референтної роботи/посади розкладається на плату (тариф) за кожен фактор. Після цього інші роботи в організації, які потрібно оцінити, порівнюють по кожному фактору з референтними роботами/посадами в межах шкали вартості фактора. Показники (тарифи) кожного з факторів підсумовують для визначення вартості (рівня оплати) кожної іншої роботи в цілому. Розробляється, уточнюється та запроваджується тарифна сітка.
Посада ***Position***	Документально закріплена (структурою і штатним розписом) первинна структурна одиниця організації, на яку покладено виконання низки визначених функцій, завдань та обов'язків. Посада вказує на місце працівника в організаційній структурі.

Професійна група/ Сім'я посад ***Occupational group/ Job family***	Група посад або професій, пов'язаних природою виконуваних функцій (у деяких країнах їх об'єднують у більш широкі групи - *професійні категорії*) та подібними видами діяльності, які потребують однакових знань і вмінь – напр., *клерки, юристи, економісти, комп'ютерні спеціалісти*. Професійна група (сім'я посад) може поділятися на *підгрупи (sub-groups/sub-families)* – групи посад більш вузької спеціалізації, що чітко вирізняються відповідно до головної функції, яка виконується на цих посадах (напр., *секретарі, стенографісти, оператори комп'ютерного обладнання*).
Ранжування посад ***Job ranking***	Неаналітичний метод оцінювання, що встановлює ієрархію посад в організації від найнижчої до найвищої. Здійснюється шляхом порівняння та розташування посад в організації у порядку їхньої важливості/цінності для організації. Роботи/посади порівнюють в цілому, не розкладаючи їх на фактори. Висновки щодо ролі посади р олять на о ко в таких аспектів, як обсяг і вплив, рівень відповідальності та самостійності, складність завдань та необхідні знання і вміння. Метод ранжування не передбачає кількісного вираження судження про відносну значимість роботи/посади чи застосування при цьому певних класифікаційних стандартів.
Референтні роботи/посади ***Benchmark jobs***	Референтні роботи/посади – це вибірка типових робіт/посад (у пропорції від 10% до 30% і більше залежно від багатофункціональності та розміру організації), які представляють різні професійні групи і рівні та є детально проаналізованими й оціненими. Їх використовують як еталони – стандарти для порівняння чи зіставлення при оцінюванні всіх інших посад в організації. Референтні роботи/посади слугують інструментами для розробки системи класифікації посад: встановлення класифікаційних категорій (груп) і рівнів посад, перевірки правильності й об'єктивності вибудованої ієрархії посад в організації, порівняння оплати праці (як всередині організації, так і з подібними роботами поза її межами) при встановленні рівнів зарплати для інших посад.
Рівень посади ***Job level***	Числовий покажчик місця посади у межах відповідної категорії (групи) або сім'ї посад згідно з її цінністю/значимістю, встановленою за допомогою відповідного методу оцінювання.
Рівна оплата за рівноцінну роботу ***Equal pay for work of equal value***	Принцип, за яким особи, що виконують однакову (рівноцінну) роботу, мають одержувати однакову заробітну плату (посадовий оклад), що передбачає, у тому числі, й однаковий рівень оплати праці жінок і чоловіків, які працюють на рівноцінних посадах в організації.
Рівні фактора ***Factor levels/ degrees***	Описове та/або числове відображення різної міри (ступеню) виявлення фактора в роботі з чітким розмежуванням рівнів від найнижчого до найвищого (найпростішого до найскладнішого) залежно від різних рівнів вимог до роботи.
Робота ***Job***	Набір функцій, завдань та обов'язків, які мають виконуватися на одній чи кількох посадах для досягнення очікуваних результатів діяльності. Терміни *робота* та *посада* часто використовують як синоніми.

Система класифікації ***Classification system***	Ключова складова системи управління людськими ресурсами, що забезпечує визначення відносної цінності посади порівняно з іншими посадами в організації (або на державній службі в цілому) і закладає основу для встановлення справедливої і конкурентної системи оплати праці та впровадження ефективних інструментів управління персоналом на державній службі, які дозволяють здійснювати добір, прийняття й утримання кваліфікованих працівників, об'єктивно оцінювати діяльність державних службовців, сприяти їхньому професійному розвитку (визначати зміст і форми навчання та підвищення кваліфікації) і кар'єрному зростанню тощо. Обов'язковими елементами системи класифікації посад є: відповідна державна політика та/або нормативно-правові акти; керівні принципи класифікації або класифікаційні стандарти; методи і процедури оцінювання робіт за визначеними критеріями/факторами; описи посад державних службовців; фахівці з аналізу робіт та класифікації; механізми оскарження класифікайних рішень, а також процедури моніторингу, перегляду і вдосконалення системи класифікації на періодичній основі.
Фактори роботи ***Job factors***	Ключові елементи, характерні для низки робіт, але властиві їм в різній мірі (*рівні факторів*), що їх використовують як критерії для оцінювання відносної значимості/цінності роботи в організації (у порівнянні з іншими). Часто вживають термін «*компенсаційні фактори» (compensable/compensatory factors)* – 4-5 найважливіших факторів, за які організація «готова платити». Фактори поділяють на рівні; кожному фактору приписують вагу; при оцінюванні (залежно від обраного методу) вони можуть отримувати бали або відображатися у грошовому еквіваленті. Приклади факторів, що їх найчастіше виокремлюють та оцінюють: *знання, вміння, відповідальність, зусилля, умови праці* тощо.