

Приложение 1.

Таблица критериев оценки должности

Служба:							Должность:
Фактор оценки	А	В	С	D	Е	F	Важность фактора по 5ти баллам
Управление сотрудниками	Нет подчиненных, нет необходимости управления сотрудниками	Нет прямых подчиненных, иногда возможна координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи	Часто требуется координация действий рабочей(проектной) группы (2-3 человека). Руководство бригадой 3-7 человек.	Управление небольшим отделом в составе крупного подразделения или отдельным небольшим подразделением, работники преимущественно с однообразными функциями. В подчинении 8-25 чел.	Управление крупным подразделением, имеющим внутреннюю структуру. Достаточно широкий объем выполняемых управленческих функций. Руководство работниками с различными функциями. Проводит обучение работников. В подчинении более 30 чел.	Руководство группой подразделений, целым направлением работ, стратегическое управление. Широкий диапазон использования всех управленческих навыков. Деятельность направлена на выполнение целей предприятия.	
Ответственность технологическая	Ответственность за результат только своей работы. Работа регламентирована, выполняется по стандартам под постоянным руководством.	Ответственность за результаты деятельности в масштабах бригады, выполняющей часть основного бизнес-процесса службы. Выполнение работы в соответствии с процедурами бизнес-процесса.	Ответственность за выполнение важного бизнес-процесса в подразделении, от которого сильно зависит результат деятельности подразделения.	Ответственность за выполнение нескольких важных бизнес-процессов в подразделении, невыполнение которых критично для подразделения и может привести к сбоям в других подразделениях.	Ответственность за деятельность подчиненных по выполнению основных бизнес-процессов подразделения(службы) и координацию со смежными подразделениями.	Ответственность за результаты деятельности всего предприятия. Работа определяется стратегическими планами. Максимальное влияние на конечный результат.	
Ответственность финансовая, материальная	Ответственность за малоценное оборудование на рабочем месте.	Полная материальная ответственность за вверенное оборудование и материальные ценности на своем рабочем месте.	Ответственность и за финансовые результаты собственных действий в рамках функциональных обязанностей.	Ответственность за материальные ценности, оборудование и организационные расходы в подразделении.	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета службы.	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений) или всего предприятия.	
Опыт работы	Опыта работы не требуется	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области	Требуется специальный опыт работы в данной области от года до 2х лет	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3х лет)	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях. Опыт работы для выполнения сложных задач.	Кроме профессионального опыта необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников.	
Условия работы	Стандартные (безвредные) условия работы (в офисе). Низкий уровень напряженности. Отсутствие стрессов.	Возможно наличие переработок, командировки или некоторый дискомфорт, создаваемый условиями или графиком труда.	Часто работа на улице, или периодическое нахождение в зоне конфликтов или иногда серьезные физические нагрузки, или уровень стресса ниже среднего, или частые командировки.	Работа преимущественно на улице, или большие физические нагрузки, или нахождение в зоне конфликтов, или средний уровень стресса или значительное время в командировках.	Работа преимущественно в условиях воздействия негативных технологических факторов или высокие физические нагрузки, или в зоне постоянно возникающих конфликтов, или с высоким уровнем стресса.	Высокая напряженность, ненормированный рабочий день, или высокий уровень стрессов или сильное воздействие вредных технологических факторов (в том числе с угрозой для жизни).	

Уровень специальных знаний (квалификация)	Нет особых требований к образованию. Специальных знаний не требуется. Навыки могут быть приобретены из опыта выполнения работ.	Достаточно среднего или н/высшего образования, профессиональные знания, навыки в узкой области. Навыки работы с простым оборудованием.	Требуется высшее образование и специализированные знания и навыки в узкой области. Навыки работы со специальной техникой и оборудованием. Знание специальных методик.	Высшее профильное образование желательно, опыт свободного владения спец. методиками и технологиями. Необходимо хорошее знание бизнес-процессов на уровне подразделения и представления о бизнес-процессах в смежных подразделениях.	Наличие экспертных знаний и опыта по вопросам деятельности подразделения, а также базовые знания в смежных областях. Отличное знание внутренних бизнес-процессов в подразделении и понимание на хорошем уровне основных бизнес-процессов на уровне предприятия.	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и людьми. Наличие экспертных знаний в широком диапазоне областей, отличное знание основных бизнес-процессов.	
Уровень контактов	Общение на обычном уровне, практически нет контактов с внешними клиентами и другими подразделениями компании.	Периодические контакты с внутренними клиентами, другими подразделениями или внешними организациями под контролем непосредственного руководителя.	Регулярное общение с внешними клиентами, внутренние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности	Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внутренних клиентов и внешних организаций, постоянное общение с внешними клиентами.	Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения трудных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения	Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций наиболее важных и крупных клиентов или партнеров.	
Сложность работы	Однообразная работа (однотипные ситуации), проблемы простые и стандартны; решения известны. Для решения нетипичных проблем нужна помощь или указание непосредственного руководителя.	Проблемы и их решения известны, но требуется выбор той или иной процедуры решения. Необходимо уметь расставлять приоритеты. Нестандартные ситуации решаются начальником.	Руководитель обозначает цели, организация работ самостоятельная. Проблемы известны, решения не всегда известны. Нужно выяснять причины и проводить анализ. Возможны разработка и новых, нестандартных решений, которые утверждает руководитель.	Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей. Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями. Ситуации чаще неповторяющиеся. Часто нужно находить несколько решений проблемы.	Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии организации. Проблемы и решения не известны, высокий уровень сложности проблем. Умение проводить диагностику, четко определять проблемы.	Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании. Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, принятие решений с высоким уровнем значимости для предприятия.	
Цена ошибки	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников рабочей группы. Исправление ошибок происходит самостоятельно либо с привлечением коллег по подразделению.	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения. Как правило, финансовые, материальные потери от ошибок данного уровня незначительны в масштабах деятельности предприятия.	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей службы, но не создают угрозу жизни и здоровью людей.	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе своей службы и смежных подразделений или создать некоторую угрозу здоровью и жизни людей.	Ошибки могут привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу других подразделений компании или создать угрозу жизни и здоровью людей.	Ошибки могут привести к значительному финансовому или иному материальному ущербу в масштабах работы предприятия и/или нанести весомый урон имиджу организации. Ошибки могут привести к гибели людей.	

Таблица расчета баллов оценки

Должность _____

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1 балл	B 2 балла	C 3 балла	D 4 балла	E 5 баллов	F 6 баллов		
Управление сотрудниками	1						1	1x1=1
Ответственность технологическая		2					3	2x2=4
Ответственность финансовая		2					2	2x2=4
Опыт работы		2					2	2x2=4
Условия работы			3				4	3x4=12
Уровень специальных знаний (квалификация)			3				4	3x4=12
Уровень контактов			3				5	3x5=15
Сложность работы			3				3	3x3=9
Цена ошибки		2					3	2x3=6
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								67

Пример грейдно-разрядная сетки должностных окладов

Вилка баллов оценки	Грейд	Штатная позиция	балл оценки должности	Процент премии от оклада	Планируемая вилка оклада (в у.е.)					Планируемый месячный доход				
					1 разряд	2 разряд	3 разряд	4 разряд	5 разряд	1 разряд	2 разряд	3 разряд	4 разряд	5 разряд
195 - 225	9	Начальник инженерно-авиационной службы	215,8	60%	2720	3260	4080	4760	5430	5000	6000	7500	8700	10000
195 - 225	9	Начальник службы организации пассажирских перевозок	198,0	60%	2720	3260	4080	4760	5430	5000	6000	7500	8700	10000
165 - 195	8	Руководитель службы по грузовым перевозкам	190,0	60%	2070	2480	3100	3610	4130	3800	4560	5700	6650	7600
165 - 195	8	Главный инженер службы спецтехники	172,5	60%	2070	2480	3100	3610	4130	3800	4560	5700	6650	7600
165 - 195	8	Заместитель начальника службы по организации производства	172,5	60%	2070	2480	3100	3610	4130	3800	4560	5700	6650	7600
165 - 195	8	Заместитель начальника службы по общим и организационным вопросам	169,5	60%	2070	2480	3100	3610	4130	3800	4560	5700	6650	7600
140 - 165	7	Начальник котельной	161,8	60%	1360	1630	2040	2380	2720	2500	3000	3750	4375	5000
140 - 165	7	Начальник участка	161,0	60%	1360	1630	2040	2380	2720	2500	3000	3750	4375	5000
140 - 165	7	Начальник смены	159,5	60%	1360	1630	2040	2380	2720	2500	3000	3750	4375	5000
140 - 165	7	Начальник узла светотехнического обеспечения полетов	159,0	60%	1360	1630	2040	2380	2720	2500	3000	3750	4375	5000
140 - 165	7	Ведущий синоптик (руководитель группы)	143,3	60%	1360	1630	2040	2380	2720	2500	3000	3750	4375	5000
140 - 165	7	Заместитель главного инженера по спецоборудованию	141,0	60%	1360	1630	2040	2380	2720	2500	3000	3750	4375	5000
115 - 140	6	Старший диспетчер по центровке и загрузке	128,5	40%	1240	1490	1860	2170	2480	2000	2400	3000	3500	4000
115 - 140	6	Старший диспетчер аэродромно-диспетчерского пункта	126,8	40%	1240	1490	1860	2170	2480	2000	2400	3000	3500	4000
115 - 140	6	Инженер по электросветотехническому обеспечению полетов	120,0	40%	1240	1490	1860	2170	2480	2000	2400	3000	3500	4000
115 - 140	6	Синоптик (руководитель смены)	116,5	60%	1090	1300	1630	1900	2170	2000	2400	3000	3500	4000
115 - 140	6	Начальник лаборатории	116,0	40%	1240	1490	1860	2170	2480	2000	2400	3000	3500	4000
115 - 140	6	Ведущий инженер по организации перевозок	115,0	40%	1240	1490	1860	2170	2480	2000	2400	3000	3500	4000
95 - 115	5	Техник авиационный по эксплуатации ВС	112,8	40%	990	1190	1490	1740	1990	1600	1920	2400	2800	3200
95 - 115	5	Ведущий инженер электротехнической лаборатории	112,5	40%	990	1190	1490	1740	1990	1600	1920	2400	2800	3200
95 - 115	5	Диспетчер по центровке и загрузке	111,3	40%	990	1190	1490	1740	1990	1600	1920	2400	2800	3200
95 - 115	5	Старший диспетчер по организации перевозок	110,0	40%	990	1190	1490	1740	1990	1600	1920	2400	2800	3200
95 - 115	5	Штурман наземного штурманского обеспечения полетов	108,0	40%	990	1190	1490	1740	1990	1600	1920	2400	2800	3200

95 - 115	5	Бригадир-водитель автомобиля-экспедитор комплексной бригады по техническому обслуживанию и заправке ВС	100,8												
				60%	8 70	1040	1300	1520	1740	1600	1920	2400	2800	3200	
95 - 115	5	Инженер по радиолокации (руководитель группы)	96,8												
				40%	990	1190	1490	1740	1990	1600	1920	2400	2800	3200	
75 - 95	4	Диспетчер по организации почтово - грузовых авиаперевозок	91,5												
				100%	590	700	880	1030	1170	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Бригадир грузчиков груза и почты	90,5												
				100%	590	700	880	1030	1170	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Водитель автомобиля комплексной бригады по эксплуатационному содержанию аэродрома	87,0												
				40%	840	1010	1260	1470	1680	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Инженер-орнитолог	81,3												
				40%	840	1010	1260	1470	1680	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Инженер по вентиляции и кондиционированию	80,8												
				40%	840	1010	1260	1470	1680	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Электромеханик по обслуживанию светотехнического оборудования систем обеспечения полетов	77,5												
				40%	840	1010	1260	1470	1680	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Старший агент по организации обслуживания пассажирских авиаперевозок	76,5												
				80%	650	780	980	1140	1300	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Экономист	76,0												
				40%	840	1010	1260	1470	1680	1350	1620	2025	2362	2700	
75 - 95	4	Психолог по досмотру	75,5												
				40%	840	1010	1260	1470	1680	1350	1620	2025	2362	2700	
55 - 75	3	Слесарь по контрольно-измерительным приборам	71,5												
				40%	680	820	1020	1200	1370	1100	1320	1650	1925	2200	
55 - 75	3	Инженер по технической документации	71,5												
				40%	680	820	1020	1200	1370	1100	1320	1650	1925	2200	
55 - 75	3	Супервайзер (по контролю за подготовкой ВС)	67,0												
				40%	680	820	1020	1200	1370	1100	1320	1650	1925	2200	
55 - 75	3	Техник - лаборант	63,0												
				40%	680	820	1020	1200	1370	1100	1320	1650	1925	2200	
55 - 75	3	Агент по организации обслуживания пассажирских авиаперевозок	58,0												
				80%	530	640	800	930	1060	1100	1320	1650	1925	2200	
55 - 75	3	Бухгалтер-кассир	56,3												
				100%	480	570	720	840	960	1100	1320	1650	1925	2200	
55 - 75	3	Грузчик (водитель электротележки)	56,0												
				80%	530	640	800	930	1060	1100	1320	1650	1925	2200	
35 - 55	2	Кассир (инкассатор)	53,0												
				40%	600	720	890	1040	1190	960	1152	1440	1680	1920	
35 - 55	2	Кассир по продаже ж/д перевозок	53,0												
				40%	600	720	890	1040	1190	960	1152	1440	1680	1920	
35 - 55	2	Токарь	52,0												
				40%	600	720	890	1040	1190	960	1152	1440	1680	1920	
35 - 55	2	Кладовщик	48,5												
				40%	600	720	890	1040	1190	960	1152	1440	1680	1920	
35 - 55	2	Дежурный по стоянке	35,0												
				40%	600	720	890	1040	1190	960	1152	1440	1680	1920	
менее 35	1	Оператор аэродромно-диспетчерского пункта	24,0												
				25%	560	670	830	970	1110	800	960	1200	1400	1600	
менее 35	1	Дежурный по комнате матери и ребенка	23,0												
				25%	560	670	830	970	1110	800	960	1200	1400	1600	
менее 35	1	Подсобный рабочий	20,3												
				25%	560	670	830	970	1110	800	960	1200	1400	1600	
менее 35	1	Уборщик служебных помещений	10,0												
				25%	560	670	830	970	1110	800	960	1200	1400	1600	

