

Сковпень В.А.,
ст. научный сотрудник
ФГУП «НИИ труда и
социального страхования»
Росздрава, к.э.н.

Зарубежный опыт установления тарифных систем оплаты труда: анализ и возможности применения в России

Система оплаты труда, основанная на оценке сложности труда, дает возможность работникам понять, что именно в их деятельности приносит желаемый результат организации, создает видимые перспективы продвижения по службе и формирует ощущение справедливости оплаты их труда. Это мотивирует работников к более высокопроизводительному труду. В связи с тем, что в коммерческих организациях РФ параметры оплаты труда устанавливаются самостоятельно уже более 15 лет, проблема оценки сложности труда не теряет своей актуальности и волнует практических работников. В данной статье предлагается один из возможных подходов к решению этой проблемы с учетом зарубежного опыта.

Оценка сложности труда проводится посредством редукции труда. Редукция труда – это механизм сведения различных видов труда к труду, принимаемому за эталон, объективно складывающийся в процессе взаимодействия работников и работодателей по поводу оплаты труда работников и обеспечивающий воспроизводство рабочей силы в ее количестве и качестве при достижении работником нормальной результативности труда в соответствующих организационно-технических условиях.

Редукция труда может выступать в различных формах. В условиях социалистической экономики редукция труда существовала в форме тарифной системы оплаты труда. В нынешней российской общественно-экономической модели существуют следующие характерные черты редукции труда. С одной

стороны, это право организаций устанавливать экономические параметры редукации труда самостоятельно. В то же время, это наличие обширного круга нормативных документов по тарифной системе, характеризующих как экономические, так и содержательные параметры, которые были централизованно разработаны в советский период и в части содержательных параметров действуют и в настоящее время (ЕТКС работ и профессий рабочих, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих). При разработке данных документов применялись наиболее прогрессивные методы оценки сложности труда. Их построение охватывало весь круг работ, существовавших в СССР на тот период, что говорит о широте охвата и комплексности такого подхода. При этом обеспечивалась реализация принципа равной оплаты за труд равной ценности. Однако такая ситуация невозможна в рыночной экономике, когда каждая организация самостоятельно разрабатывает содержательные и экономические параметры редукации труда, вследствие чего существует множество подходов к оценке сложности труда, а их результаты могут значительно различаться. Вместе с тем, используемые подходы при оценке сложности труда отнюдь не всегда доступны и становятся коммерческой тайной организации.

В настоящее время работа по пересмотру и дополнениям в ЕТКС и разработке ЕКС также продолжает осуществляться централизованно на уровне государства¹. В то же время, на практике при необходимости у организаций есть возможность модификации параметров тарифного нормирования труда. И при ее использовании работодатели обращаются к такой форме редукации труда, как грейдинг.

Среди определений грейдинга можно выделить следующее: «Грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в органи-

¹ Постановление Правительства РФ от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (в редакции от 20 декабря 2003 г.).

зации»¹. В отношении приведенного определения следует обратить внимание на то, что его содержание корреспондируется по своей сути с тарифным нормированием труда (но грейдинг, в отличие от тарифного нормирования труда, осуществляется в масштабах организации, а не всей экономики), однако в нем не отражена тарифная оплата, хотя на самом деле она, безусловно, определяется механизмом грейдинга. В этой связи целесообразно понятие *грейдинга* сформулировать как *механизм группировки должностей по сложности труда с целью стандартизации оплаты труда в организации и установления размера оплаты по сформированным группам*.

Данный метод дифференциации заработной платы работников по сложности также включает в себя описание должности, иначе должностную характеристику, описание требований к кандидатам на должность и оценку должности (в относительных величинах и в денежных единицах) (см. табл. 1).

Таблица 1

Сопоставление элементов редукиции труда в форме тарифной системы и грейдинга

Редукция труда	Дифференциация работ по сложности труда в форме тарифной системы		Анализ работы в форме грейдинга
тарифное нормирование труда	<i>ЕТКС:</i>	<i>ЕКС, отраслевые справочники:</i>	описание должности
	характеристика работ	должностные обязанности	
	должен знать	должен знать	описание требований должности
	примеры работ	требования к квалификации	
тарифная оплата труда	тарифная сетка, схемы должностных окладов		оценка должности

Прежде чем анализировать процесс осуществления грейдинга в организации, необходимо уделить внимание терминологии, которая при этом используется, в сравнении с традиционно применяющейся отечественной терминологией. Исследование показывает, что наблюдается несоответствие некоторых понятий.

¹ Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. Стр. 16.

В работе авторов Джордж Т. Милкович и Джерри М. Ньюман «Система вознаграждений и методы стимулирования персонала» присутствует термин «структуры оплаты (pay structures)». Он определяется как «Совокупность тарифных ставок за разные виды деятельности внутри одной организации; они обращают внимание на разные компенсационные выплаты, производимые за работу разной ценности»¹. Можно утверждать, что синонимом данному термину являются тарифные системы и схемы должностных окладов. При этом термин «грейд» в рассматриваемой работе переведен следующим образом: «Группа (разряд) работ по тарифной сетке (Job class (grade)). Классификация работ, считающихся в основном схожими, в целях назначения оплаты»². Также выделяется следующее определение: «Категория оплаты (Pay grade). Один из классов, уровней или групп, в которые собраны одинаковые или похожие виды деятельности для назначения компенсационных выплат. В каждой категории оплаты все виды деятельности имеют один и тот же диапазон оплаты – максимальная, минимальная и средняя»³.

Чемеков В.П. в работе «Грейдинг: технология построения системы управления персоналом» приводит следующее определение понятия «грейд», в целом схожего по сути с предыдущим: «Грейд – установленный интервал «весов» или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф)»⁴. Для денежного выражения грейдов используется понятие «тариф»: «Тариф – это диапазон оплаты для должностей грейда»⁵. В качестве применяемого отечественного аналога можно привести понятие «”вилка” окладов». Далее указывается, что «тарифные разряды – минимальные единицы различения оплаты для должностей. Несколько тарифных разрядов включаются в грейд (тариф)»⁶. Данное понимание термина «тарифный разряд» отличается от традиционно

¹ Милкович Джордж Т., Ньюман Джерри М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. / Пер. с англ. И.Л. Белоус и др. – М.: Вершина, 2005. Стр. 716.

² Там же. Стр. 708.

³ Там же. Стр. 715.

⁴ Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. Стр. 45.

⁵ Там же. Стр. 51.

⁶ Там же. Стр. 45.

принятого. Так, в Трудовом кодексе Российской Федерации под тарифным разрядом понимается «величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника» (статья 143 ТК РФ). В то же время, такой подход встречается и у другого автора. Хендерсон Р.И. в работе «Компенсационный менеджмент» приводит следующее определение: «Тарифный разряд заработной платы – это некоторая зона конкретной заработной платы или диапазона заработных плат по всем заданиям, которые удовлетворяют определенным техническим требованиям»¹.

На основе изложенного можно дать следующее определение понятия «грейд»: *группа работ (профессий рабочих, должностей служащих), схожих по сложности, для которых установлен диапазон оплаты.*

Процесс осуществления грейдинга в организации должен предусматривать следующие этапы.

1. Анализ содержания работ.
2. Отбор эталонных (контрольных, ключевых) работ.
3. Определение значимости эталонных работ с использованием того или иного метода оценки сложности труда.
4. Разработка системы оплаты:
 - распределение факторов по шкале;
 - «взвешивание» факторов по значимости;
 - изучение рыночной оплаты труда;
 - принятие во внимание коллективного договора и соглашений;
 - определение диапазона («вилки») окладов;
 - определение грейдов и групп грейдов, а также размера окладов.
5. Применение к неэталонным работам.
6. Исследование и исправление несоответствий.

Анализ содержания работ составляет относительно отдельную область исследования и поэтому детально не рассматривается.

¹ Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2004. Стр. 328.

На этапе отбора эталонных работ могут быть выбраны работы, являющиеся ведущими для данной организации, или оплачиваемые на самом низком уровне (заработная плата работника простого труда в нормальных условиях труда) либо на самом высоком уровне. В числе требований к эталонной работе также выделяются следующие: ее содержание должно быть хорошо известно, работа должна быть типичной среди разных работодателей и в ней должна быть занята значительная часть работников.

При изучении рыночной оплаты труда следует иметь в виду неразвитость рынка труда в Российской Федерации в настоящий период. За тарифную сетку (на индивидуальные условия оплаты) могут быть вынесены условия оплаты работников, по профессиям и должностям которых имеется существенная конкуренция на рынке труда.

Определение «вилок» окладов удобно проводить в графическом виде, откладывая «вес» должности по оси ординат, а размер оплаты (его диапазоны) – по оси абсцисс. При этом место должности в системе координат находится на пересечении «веса» должности и размера оклада. Внутри диапазонов должности с примерно равными «весами» имеют примерно равные оклады. Данные диапазоны представляют собой денежное выражение грейдов.

Наиболее трудоемким процессом является оценка сложности труда. Обобщенно существующие методы оценки, применяющиеся традиционно как в РФ, так и за рубежом, приведены на рис. 1.

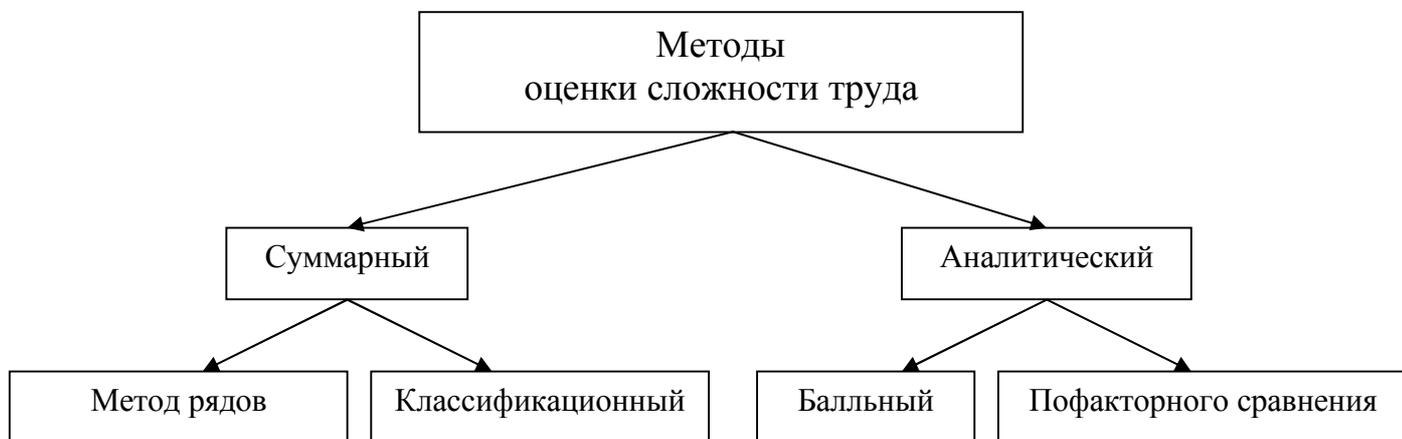


Рис. 1. Методы оценки сложности труда

При этом используются в основном (в некоторых модификациях) показатели оценки, разработанные Международной организацией труда в 1950 г.: квалификация, умственные и физические нагрузки, ответственность за свою работу и управление персоналом, а также факторы влияния окружающей среды.

Наиболее простым является суммарный метод оценки, в котором работы рассматриваются без детального анализа, в сравнении. При этом происходит попарное сравнение или деление работ на n -е число групп, которые в дальнейшем сравниваются и выбираются наиболее значимые. Такие методы появились первыми. Например, еще в условиях мануфактурного производства рабочих делили по признаку квалификации на неквалифицированных, полуквалифицированных и квалифицированных. В данном случае грейдом должности выступает ее ранг, т.е. уровень значимости по сравнению с другими должностями. В один грейд могут входить одна или несколько должностей, внутри которого они являются равнозначными.

Данная группа методов широко используется в зарубежной практике, например, международной компанией «Ватсон Вайэтт» (Watson Wyatt), образованной в 2005 году путем слияния английской компании R. Watson & Sons и американской компании The Wyatt Company. В силу их простоты и сравнительно небольших финансовых затрат эти методы довольно часто применяются на зарубежных предприятиях, а в последнее время (в части возможности разработки тарифно-квалификационных характеристик) внедряются и в российскую практику.

Аналитические методы являются более точными, поскольку подразумевают количественную оценку работ. Они также являются распространенными, но используются чаще для разработки не внутрифирменных справочников, а универсальных. В качестве отечественного примера можно привести ЕТКС работ и профессий рабочих в СССР, а зарубежного – «Словарь наименований работ» («Dictionary of Occupational Titles»), утвержденный Правительством США. В силу их большей научной обоснованности по сравнению

с суммарными (которые являются скорее экспертными), аналитические методы оценки труда продолжают привлекать внимание ученых и развиваться. В случае аналитических методов оценки сложности труда грейдом является интервал «весов», определяемый при оценке должностей, внутри которого они считаются равными по оценке для организации.

К данной группе методов относится метод профильных направляющих таблиц Эдварда Н. Хэя (Hay Guide Chart Profile Method).

В процессе оценки по данному методу анализируется содержание каждой работы по каждому фактору и получает численную оценку. Метод предусматривает оценку сложности труда по трем емким факторам:

1. знания и умения (*технология* – в терминологии Хэя¹);
2. способность умело применять знания и умения в выполняемой работе (*решение проблем* в терминологии Хэя);
3. ответственность (*подотчетность* в терминологии Хэя).

Каждый из них разделяется на элементы (всего их восемь). Для каждого элемента составлены широкие описания каждого уровня сложности элемента, которые являются руководством для экспертов и обеспечивают последовательность применения. Описание уровня дает возможность оценщику определить меру сложности данного элемента и выразить ее в числовом (буквенном) значении. Этот метод предусматривает использование справочных таблиц, по которым определяется количество баллов. Измерительные шкалы построены на геометрической прогрессии. Все работы распределяются по осям факторов. Роль «системы координат» выполняют наименования строк и столбцов, которые также указываются в оценке профиля должности. Профиль должности – это совокупность показателей, полученных в результате оценки должности. Оценку следует начинать с параметров, указанных в строках, т.к. они представляют ось *x*, а затем определять значение в столбцах – по оси *y*.

¹ Поскольку проблема тарификации в СССР решалась для условий модели общественного жизнеустройства, отличной от капиталистической, они получили соответствующую терминологию, которая, совпадая с капиталистической терминологией по сути, имеет свои специфические обозначения. В целях обеспечения понимания содержания статьи западная терминология указана в скобках.

Каждое табличное руководство детально определяет фактор в терминах двух (для решения проблем) или трех (для технологии и подотчетности) элементов. Описания требований работы образуют строки и столбцы табличного руководства. Пересечение подходящих описаний строки и столбца по всем трем измерениям оцениваемой работы дает оценку в баллах.

Работнику, проводящему оценку, дополнительно предлагается выбрать наиболее подходящее значение из трех вариантов, один из которых средний, а минимум и максимум отклоняются на 15%, что наблюдается во всех строках и столбцах методики и является, по мнению разработчиков метода Хэя, минимальным порогом осознанности, и определяется исследователями как «тонкая настройка».

При выборе значения фактора возможно проставление знаков: «+» в случае выбора между данным и последующем уровнем, «-» при выборе между данным и предыдущим уровнем.

Разным работам соответствует разное соотношение факторов. Например, доля технологии в профиле уменьшается при движении из верхнего левого угла таблицы в сторону правого нижнего, то есть в левом верхнем углу находятся научные и аналитические занятия, сконцентрированные на мыслительной деятельности (например, научный сотрудник), а в правом нижнем – задания действия, исполнительские с высокой ответственностью (например, водитель). На основе длительных наблюдений разработчиками метода были выделены области таблицы, которые отражают маловероятные сочетания параметров одного фактора.

Итоговый фактор – подотчетность (ответственность) (Accountability, AC) – является первым в оценке, т.к. цель любой работы – достигнуть заранее определенных результатов. Этому фактору уделяется меньше всего внимания и значимости во многих других методологиях оценки. Каждая работа существует, чтобы добавлять стоимость с помощью достижения определенных результатов (выхода). Подотчетность измеряет тип и уровень стоимости, добавляемой работой. В этом смысле, измеряется влияние работы на органи-

зационный процесс создания стоимости. Он подразделяется на следующие элементы.

- Степень полномочий по принятию решений и руководство, обеспечивающее достижение результатов (*свобода действий*).
- Степень, с которой работа осуществляет непосредственное воздействие на бизнес (*масштаб*).
- Размер тех областей, в которых осуществляется влияние (*влияние*).

Уровни влияния могут определяться в денежном выражении или с помощью какого-либо индикатора размера (например, очень малая, малая, умеренная, умеренная большая) либо посредством того и другого.

Чтобы достичь ответственности, работе требуется технология (Know-Now, КН), которая представляет собой общую сумму любого типа умений и навыков, требуемых для компетентного выполнения работы. Она имеет три измерения:

1. Глубина и широта технических или специализированных знаний, необходимых для достижения желаемых результатов (*технические/специализированные умения*).
2. Требования к руководству по планированию, организации, исполнению, оценке и контролю ресурсов для достижения результатов (*умения по управлению*).
3. Навыки взаимоотношений, необходимые для успешных взаимодействий с индивидуумами и группами внутри и вне организации (начальные, важные, решающие) (*умения в области человеческих отношений*).

У технологии, согласно данному методу, есть масштаб (разнообразие: практические способы, специализированные приемы или научные дисциплины) и глубина (тщательность: минимальная, соотнесенная, разнотипная или широкая). Следовательно, работа может потребовать знаний о многих понятиях или серьезных знаний о небольшом количестве понятий.

Решение проблем (Problem Solving, PS) – способность умело реализовать знания и умения в работе в целях повышения эффективности. Поэтому он определяется в процентах от полученного значения фактора знаний и умений при помощи специальной таблицы. Перемножение фактических баллов фактора технологии и процентов решения проблем может привести к расхождению с табличными значениями на 1-2 пункта. Этот фактор измеряется через:

- содержание работы и уровень, по которому определяются проблемы и решения (*мыслительная окружающая среда*);
- сложность требуемого анализа в процессе работы и наличие справочного материала, которые добавляют стоимость (*сложность задачи*).

Значения факторов полного профиля преобразуются в проценты короткого профиля с помощью соответствующей таблицы. Короткий профиль измеренной должности представляет три числа, дающих в сумме 100%. Чтобы получить процентные значения, необходимо определить, баллы какого фактора больше (или равны): решения проблем или подотчетности (центральным столбцом таблицы является столбец с равными значениями, слева часть, в которой больше подотчетность, а в правой – решение проблем). Затем по специальной таблице определяется, на сколько шагов тот или иной фактор больше. Шаг представляет собой вектор, имеющий величину и знак. Далее в таблице профиля должностей со шкалой шаговых значений на пересечении строки со значениями процентов решения проблем и столбца, соответствующего количеству и направлению шагов, определяется искомое процентное значение короткого профиля.

Примеры профилей должностей приведены в таблице 2.

Короткий профиль должностей может быть интерпретирован следующим образом. Из каждого рубля, выплачиваемого ведущему программисту-аналитику, 19 копеек он получает за возложенную на него ответственность, 59 – за знания и умения, 22 – за решение проблем, а юрист и оператор ввода

данных, соответственно, 14 и 16 копеек за возложенную ответственность, 74 и 72 за знания и умения, 12 и 12 за решение проблем.

Таблица 2

Профили должностей «ведущий программист-аналитик», «юрист» и «оператор ввода данных»¹

Факторы оценки	Уровень	Количество баллов	Описание
1	2	3	4
1. Ведущий программист-аналитик			
<i>1.1. Полный профиль</i> , в том числе	76 D 2 C 230 E+ I 2 87 D+ 4 (38) 393		
Подотчетность:		76	Задание имеет хорошо определенные процедуры, и его исполнитель должен надлежащим образом воспринимать прецеденты и хорошо определенную политику. Исполнитель привносит влияние «С» в бюджет программирования в диапазоне от \$1 до \$2 млн.
• свобода действий;	D		
• масштаб;	2		
• влияние.	C		
1	2	3	4
Технология:		230	Преимущественно базовый технический специализированный навык, но требует приобретаемого опытом технического навыка; необходим большой навык человеческого общения при взаимодействии с пользователями и другими техническими профессионалами.
• технические /специализированные умения;	E+		
• умения по управлению;	I		
• умения в области человеческих отношений.	2		
Решение проблем:		87	Мыслительная окружающая среда ограничена установленными и понятными процедурами и прецедентами. Для обеспечения результата требуется новаторское мышление
• мыслительная окружающая среда;	D+		
• сложность задачи.	4 (38)		

Всего баллов («вес» должности)

393

1.2. Короткий профиль

19 59 22

2. Юрист

2.1. Полный профиль, в том

19 C- 0(N) A

¹ Источник: Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2004.

числе	100 C I 1 16 D 1 (16) 135		
Подотчетность:		19	Стандартизированная практика и процедуры. Масштаб не выражаемый количественно, влияние вспомогательное (побочные услуги поддержки, которые имеют очень опосредованное влияние на рабочую единицу).
• свобода действий;	C-		
• масштаб;	0 (N)		
• влияние.	A		
Технология:		100	Требуются профессиональные умения, которые охватывают использование стандартных процедур. Умения по управлению минимальные, конкретные по целевым установкам и содержанию. Умения в области человеческих отношений находятся в рамках повседневных трудовых взаимоотношений, включая обращение с просьбами и предоставление информации.
• технические /специализированные умения;	C		
• умения по управлению;	I		
• умения в области человеческих отношений.	1		
Решение проблем:		16	Мыслительная окружающая среда предусматривает существенное разнообразие процедур и специализированные стандарты. Сложность решаемой задачи предусматривает, как правило, идентичные ситуации, требующие решения посредством простого выбора из числа изученных вещей.
• мыслительная окружающая среда;	D		
• сложность задачи.	1 (16)		
Всего баллов («вес» должности)	135		
1	2	3	4
2.2. Короткий профиль	14 74 12		
3. Оператор ввода данных			
3.1. Полный профиль, в том числе	16 B 0 (N) C 76 B I 1 12 B 2 (16) 104		
Подотчетность:		16	Свобода действий ограничивается инструкциями. Порядок работы рутинный. Масштаб не выражаемый количественно. Влияние содействующее (услуги или вторичные задачи, которые дают косвенную поддержку другим членам рабочей единицы).
• свобода действий;	B		
• масштаб;	0 (N)		
• влияние.	C		
Технология:		76	
• технические /специализированные умения;	B		Знакомство с несложным, стандартизированным рутинным порядком работы и использование оборудования и сложных машин. Умения по
• умения по управлению.	I		

нию;			управлению минимальные. Умения в области человеческих отношений находятся в рамках повседневных трудовых взаимоотношений, включая обращение с просьбами и предоставление информации.
<ul style="list-style-type: none"> • умения в области человеческих отношений. 	1		
Решение проблем:			Мыслительная окружающая среда ограничена установленными стандартными правилами и инструкциями. Сложность задачи характеризуется похожими ситуациями, требующими решения посредством избирательного выбора из числа изученных вещей, которые, в общем, следуют хорошо определенным шаблонам.
<ul style="list-style-type: none"> • мыслительная окружающая среда; 	В		
<ul style="list-style-type: none"> • сложность задачи. 	2 (16)	12	
Всего баллов («вес» должности)		104	
3.2. Короткий профиль		16 72 12	

Метод Хэя является одним из наиболее применяемых в условиях рыночной экономики: он используется в более чем 8000 организаций, включая половину из 50 крупнейших мировых компаний¹. В условиях глобализации экономики данный метод находит применение и может рекомендоваться для российских организаций. Так, например, компанией «PricewaterhouseCoopers» на основе подходов «Хэй Групп» разработана с учетом российских условий методология оценки должностей «Страта». Однако использовать метод Хэя в России целесообразно только в тех случаях, когда для определения сложности работ или квалификации работников нет возможности применить квалификационные справочники, действующие в Российской Федерации. При этом следует иметь в виду, что методология Хэя защищена авторским правом и может реализовываться на практике только организациями, имеющими своего рода «лицензию» на такую работу.

¹ Hay Job Evaluation, Foundations and Applications. Hay Group Working Paper. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – cop. 2008. – Режим доступа: http://www.haygroup.com/Downloads/it/misc/wp-Job_Evaluation.pdf.