

УДК 331.221

В. М. Тур, ассистент (БГТУ)**РОССИЙСКИЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ
ТАРИФНЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА**

В статье рассмотрен опыт российских предприятий в части организации внутрифирменной оплаты труда. Предприятиям в России предоставлено право самостоятельно выбирать формы и системы заработной платы и формировать эффективную политику организации оплаты труда. При этом предприятия имеют возможность использовать Единую тарифную систему оплаты труда, разработанную на государственном уровне, могут ее модифицировать либо разработать собственную исходя из финансовых возможностей и особенностей деятельности. Особое место в статье уделено описанию системы грейдинга как универсальной методики построения тарифной сетки на основе проранжированных должностей путем разделения сотрудников на грейды, под которыми подразумеваются группы с различной величиной заработной платы. Рассмотрены основные вопросы проектирования такой системы оплаты труда и ее актуализации.

In the article there is examined the experience of Russian enterprises regarding the organization of the intrafirm labor payment. The enterprises in the Russian Federation is given the right to independently select forms and systems of the wages determination and to form the effective payment organization policy. In this case the enterprises have the capability to use the Uniform payment tariff system, they can modify or develop its own on the basis of the financial possibilities and the special features of activity. Thus they can use mathematical and statistical methods and models. There is allocated the basic lack of such methods, which leads to the limitedness of their application, such as the complexity of understanding, accessibility only to small circle of specialists. Special position in the article is given to the description of the grade system as the universal procedure of the wage scale construction on the basis of the ranged posts by the separation of the employees to grade, which are meant as groups with various size of wages.

Введение. Эффективность системы оплаты труда проявляется в максимальной трудовой отдаче работника в процессе его трудовой деятельности. Система оплаты труда, основанная на оценке сложности труда, дает возможность работникам понять, что именно в их деятельности приносит желаемый результат предприятию, 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 Российской Федерации (РФ) параметры оплаты труда устанавливаются самостоятельно уже более 15 лет, проблема оценки сложности труда и его оплаты не теряет своей актуальности. Встает вопрос организации эффективной системы оплаты труда на конкретных предприятиях.

Основная часть. Система оплаты труда персонала – это совокупность форм оплаты труда, индивидуально подбираемых для каждой категории сотрудников (либо для отдельных сотрудников) и отдельных подразделений фирм. С точки зрения менеджмента к системе оплаты труда персонала должны предъявляться следующие общие требования: она должна иметь высокое мотивирующее и воспитательное воздействие, соответствовать расценкам рынка труда, быть логично обустроена, предельно понятна и прозрачна.

Основным нормативным документом, регулирующим трудовые отношения и вопросы оплаты труда в России, является Трудовой кодекс. Тем не менее российскую систему организации оплаты труда нельзя считать жестко централизованной: при разработке внутрифирменных систем оплаты труда предприятиям внебюджетного сектора предоставлена свобода в выборе форм и систем оплаты труда, в том числе и в установлении тарифных ставок. При этом статья 133 Трудового кодекса РФ предусматривает, что размеры тарифных ставок и должностных окладов не могут быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ), устанавливаемого на государственном уровне, что дает всем работникам определенные социальные гарантии.

При выборе систем оплаты труда часть предприятий РФ использует традиционную тарифную систему оплаты труда. При построении собственной внутрифирменной тарифной системы в виде единой тарифной сетки предприятиям необходимо: провести единое тарифное нормирование всех категорий работников на основе сближения принципов группировки работ, выполняемых рабочими, специалистами и служащими, и составления квалификационных групп, которые будут охватывать различные категории персонала; разработать тарифно-квалификационные характеристики для руководителей, специалистов и

служащих; определить количество разрядов; обосновать общий диапазон дифференциации между низшим и высшим тарифными разрядами (квалификационными группами); выбрать адекватный условиям предприятия и его финансовым возможностям тип нарастания тарифных коэффициентов в тарифной сетке в рамках установленного диапазона; обосновать величину тарифной ставки первого разряда.

Для работников предприятий, занятых на участке организации заработной платы и зачастую не обладающих знаниями, необходимыми для проведения масштабной работы по тарификации персонала и обоснованию элементов тарифной системы, сформировать внутрифирменную систему оплаты труда достаточно сложно. Поэтому неслучайно единые тарифные сетки применяются в основном на крупных предприятиях и их объединениях. В помощь проектировщикам собственной тарифной сетки Институту труда Минтруда России изданы «Методические указания по разработке и применению Единой тарифной системы (ЕТС)», которые позволяют упростить работу по построению внутрифирменной системы оплаты труда.

Российскими специалистами также разработаны методики проектирования тарифных систем на основании различных экономико-математических и статистических методов. Так, автор Андреев Д. М. [1] предлагает модель проектирования тарифной системы на основании статистических характеристик оплаты труда, базирующуюся на таких исходно задаваемых статистических показателях оплаты труда, как среднемесячная заработная плата, наиболее вероятный должностной тарифный оклад (тарифная среднечасовая ставка), медиана и коэффициент вариации. Основу предлагаемой модели тарифной системы предприятия составляет функция плотности распределения вероятностей тарифных окладов, с помощью которой производится дискретизация вероятностей количества персонала в точках, соответствующих значениям тарифных окладов по разрядам тарифной сетки, и определяются ее параметры. Автор Заложнев Д. А. [2] предлагает модель разработки тарифно-премиальных систем оплаты труда, базирующуюся на использовании подходов и результатов теории игр, теории активных систем, системного анализа и исследования операций. Модель основывается на принципе компенсации затрат и предполагает использование математических моделей и функций для синтеза оптимальной системы тарифной и премиальной части оплаты труда.

Также предлагаются и другие математические методы построения тарифных систем, основным недостатком которых, по нашему мнению, является сложность понимания, доступ-

ность только узкому кругу специалистов, что приводит к ограниченности их применения.

Помимо разработки собственной тарифной системы предприятия производственных отраслей могут использовать Единую 18-разрядную тарифную сетку с диапазоном 1 : 4,5, применяемую до 01.12.2008 г. для работников бюджетных отраслей (постановление Правительства РФ от 14.10.1992 г. № 785 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки») и с ее помощью регулировать тарифные условия оплаты всего персонала. Данная ЕТС показала практически полную пригодность для организации оплаты труда на предприятиях при соответствующей ее адаптации к конкретным условиям хозяйствования: параметры ЕТС корректируются в части повышения уровня ставок первого разряда и увеличения межразрядных соотношений (при сохранении равномерного характера их нарастания по разрядам). В настоящее время работа по пересмотру элементов ЕТС также продолжает осуществляться и на уровне государства.

При формировании системы оплаты труда предприятиям РФ кроме применения традиционного тарифного нормирования труда, предложена возможность модификации его параметров. При этом работодатели обращаются к такой форме редукиции труда, как грейдинг.

Среди определений грейдинга можно выделить следующее: «Грейдинг – это механизм группировки должностей по сложности труда с целью стандартизации оплаты труда в организации и установления оплаты труда по сформированным группам» [3]. Таким образом, грейдинг – это система разрядов (групп), объединяющая различные должности в общую сетку оплаты труда по степени значимости данного вида работ, а также качества труда каждого конкретного работника для предприятия (число грейдов равно числу иерархических уровней на предприятии). Содержание грейдинга корреспондируется по своей сути с тарифным нормированием труда, но грейдинг, в отличие от тарифного нормирования труда, осуществляется в масштабах предприятия, а не всей экономики.

Сравнительная характеристика оценки сложности и оплаты работ при организации оплаты труда на основе применения тарифной системы и грейдинга приведена в таблице. [4].

Методика грейдинга предполагает построение тарифной сетки на основе проранжированных должностей путем разделения сотрудников на грейды (группы с различной величиной заработной платы). Данный метод дифференциации заработной платы работников по слож-

ности также включает в себя описание должности (должностную характеристику), описание требований к кандидатам на должность и оценку должности (в относительных величинах и в денежных единицах).

Для денежного выражения грейдов используется понятие «тариф» – это диапазон (вилка) оплаты для должностей грейда. То есть для каждого грейда установлен диапазон, в котором варьируется заработная плата работников данной группы в зависимости от их квалификационных коэффициентов. Таким образом, работники в рамках установленного им грейда имеют возможность повышения заработной платы с ростом своей квалификации. При достижении верхней планки оплаты данного грейда работнику необходимо приложить усилия для перехода в более высокий грейд.

Сравнительная характеристика тарифной системы оплаты труда и грейдинга

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

Универсальность данной методики состоит в том, что с ее помощью можно измерить ценность каждой должности в любой компании независимо от ее размера, специфики деятельности, экономических условий, в которых она действует. При этом необходимо отметить, что рассматриваемая методика задает лишь общие принципы компенсационной системы. В упрощенном виде оценка производится следующим образом: суммарный балл должности основывается на произведении баллов, определенных для характеристики знаний, уровня принятия решений и ответственности данной должности [5].

Как правило, российские компании не используют данную методику в чистом виде, считая ее слишком сложной. Чаще всего оценка должностей доверяется экспертной службе, сформированной из представителей

компании, либо линейным менеджерам. Также к построению грейдовой системы оплаты труда можно привлечь внешних экспертов, специализирующихся на оказании услуг в совершенствовании организации оплаты труда на предприятиях. Так, автор Федоров К. [6] предлагает следующие этапы разработки системы грейдов.

1. Анализ системы окладов. Определение основных параметров грейдов.
2. Формирование оценочной комиссии.
3. Разработка компенсируемых факторов.
4. Создание корпоративной методики оценки ценности труда.
5. Анализ должностей.
6. Оценка ценности труда.
7. Определение количества грейдов.
8. Установление диапазонов выплат в рамках грейдов.
9. Корректировка действующих окладов сотрудников при введении грейдовой системы.
10. Разработка Положения об оплате.
11. Внедрение.

Автор Сковпень В. А. предлагает несколько иной алгоритм построения грейдовой системы оплаты труда [4].

1. Анализ содержания работ.
2. Отбор эталонных (ведущих, 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. Оценка и исправление несоответствий.

Несмотря на различия в предлагаемых алгоритмах, конечным их результатом является группировка должностей предприятия на определенное количество грейдов в зависимости от ценности и сложности труда.

При проектировании системы грейдов возникает ряд вопросов [6].

1. Сфера распространения на сотрудников системы грейдов. Возможны два варианта: либо система создается для всех сотрудников предприятия, либо только для служащих (руководителей, специалистов и других служащих), а рабочие остаются в рамках существующей тарифной системы.

2. Изменение соотношений между окладами у различных категорий персонала. Необходимо решить: сохранить существующие соотношения

либо ввести новые, способствующие росту квалификации персонала.

3. Выбор оптимального количества грейдов.

4. Поддержание системы грейдов в актуальном состоянии. В результате изменений после определенного периода (1–2 года) система «устаревает» и перестает отвечать первоначальным требованиям – сбалансированность, упорядоченность, объективность. Изменяется содержание труда на ряде рабочих мест, появляются новые должности и профессии, что приводит к трансформации принятой системы грейдов. Как правило, к корректировке модели ведут следующие события:

– появление новой должности. Новая должность должна пройти ту же процедуру оценки, что и все должности (профессии) предприятия, и быть отнесена к тому или иному грейду;

– изменение рыночной стоимости отдельных специалистов. Это может быть связано с появлением конкурирующих предприятий или массовым высвобождением персонала, избытком или недостатком выпускников ВУЗов и т. п.;

– изменение содержания и (или) состава работ на должности (профессии). При изменении данного параметра необходимо также произвести переоценку должности. Возможен перевод должности в другой грейд.

В силу динамичности системы грейдов необходимо определить частоту ее мониторинга. Обычно проверку адекватности системы рекомендуется проводить раз в год: с одной стороны, это позволяет не выпустить из-под контроля важные изменения как внутри компании, так и на рынке труда, с другой стороны, такая частота придает стабильность системе, не позволяет ее деформировать. Эти изменения должны найти свое отражение в составе и количестве факторов оценки труда. Модификацию грейдов между ежегодными мониторингами рекомендуется минимизировать, так как в результате единичных ситуативных корректировок может потеряться общая логика построения системы грейдов.

Таким образом, необходимо регулярно проводить мониторинг системы грейдов с целью ее актуализации, что позволит заложенным в ней принципам справедливости оплаты повысить эффективность работы персонала.

Выводы. В Российской модели экономики в результате перехода на рыночные отношения стал возможен отказ от жестко установленных государством условий и размеров оплаты труда. Предприятия хозрасчетного сектора экономики имеют право самостоятельно формировать систему оплаты труда. Для работников федеральных бюджетных учреждений с 01.12.2008 г. Постановлением Правительства

Российской Федерации № 583 были введены новые отраслевые системы оплаты труда, ослабляющие централизацию применения ЕТС. ЕТС РФ имела ряд существенных недостатков, главный из которых заключался в том, что уровень ставки первого разряда был существенно ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения РФ, что приводило к низкой конкурентоспособности заработной платы бюджетников на рынке труда. Основная задача, которая решается в России на современном этапе, – формирование иного отношения к трудовым ресурсам путем создания инструментария организации более эффективных систем оплаты труда, позволяющих привлекать для работы наиболее квалифицированных специалистов и выплачивать им достойную заработную плату.

Таким образом, использование ЕТС имеет смысл только для упорядочения вопросов оплаты труда в трудное для экономики время, когда необходимо государственное регулирование. При стабилизации экономики осуществляется переход на отраслевые тарифные системы, позволяющие учесть особенности конкретных производств. Предприятиям предоставляется право формировать собственную политику оплаты труда.

В настоящее время на предприятиях Республики Беларусь в условиях существующей нормативно-законодательной базы имеется лишь возможность совершенствования тарифной организации оплаты труда путем поиска собственных возможностей повышения эффективности использования фонда заработной платы, улучшения его структуры, повышения тарифной ставки первого разряда. В перспективе же необходимо совершенствовать ЕТС как инструмент, обеспечивающий соблюдение минимального уровня социальных гарантий в оплате труда, и придать ей рекомендательный характер, разработать на основе ЕТС отраслевые тарифные системы рекомендательного характера и дать предприятиям возможность разработки и применения внутрифирменных тарифных систем оплаты труда на базе отраслевых тарифных систем. При этом предприятия могли бы использовать опыт организации оплаты труда в Российской Федерации, а также разработки отечественных специалистов.

Литература

1. Закрытое акционерное общество «Андреев & партнеры» [Электронный ресурс] / Проектирование тарифных систем на основании статистических характеристик оплаты труда. – Н. Новгород, 2005. – Режим доступа:

<http://www.andreew-audit.com/sttrud/index.php?title=stat1>. – Дата доступа: 20.03.2010.

2. Заложнев, Д. А. Модели тарифно-премиальных систем оплаты труда: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.10 / Д. А. Заложнев; Рос. акад. наук. – М., 2009. – 23 с.

3. Сковпень, В. А. Содержание тарифной системы оплаты труда и основные направления ее развития в современных условиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В. А. Сковпень; НИИ труда и соц. страх. – М., 2008. – 28 с.

4. Научно-исследовательский институт труда и социального страхования [Электронный ресурс] / Сковпень, В. А. Зарубежный опыт установления тарифных систем оплаты труда:

анализ и возможности применения в России. – М., 2007. – Режим доступа: http://www.niitruda.ru/analytics/publications/post_254.html. – Дата доступа: 20.03.2010.

5. Осокина, М. Система грейдов и ее применение в страховой компании / М. Осокина // Человек и труд. – 2008. – № 7. – С. 45–47.

6. Управление эффективностью: консалтинг, тренинги [Электронный ресурс] / Федоров, К. Внедренная система грейдов – это надолго? – М., 2008. – Режим доступа: http://www.knfedorov.ru/stati/_moi_stati/vnedrennaya_sistema_greydov_eto_na_dolgo/. – Дата доступа: 20.03.2010.

Поступила 19.07.2010