

С. В. Шевченко, канд. экон. наук,
директор НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ТРУДА

This article says about the analysis of methods of estimation of the work, used in foreign practice for complexities of work and construction on these basis systems of payment. The author had been investigated different approaches to classification of methods of an estimation of work and in view of these approaches the classification of these methods is constructed. On each method submitted in the given classification, the area of possible (probable) application is shown, the estimation of merits and demerits is given. Those methods of an estimation of work which today have received the widest application are shown in more detail, the approaches used abroad at construction of systems of a payment on the basis of an estimation of complexity of work of workers of the organizations are resulted.

Введение. Вопросы оценки сложности труда и построения на этой основе систем оплаты труда вот уже более пятидесяти лет являются объектом исследования многих зарубежных ученых (М. Armstrong, В. Н. Kleiner, R. I. Henderson, E. N. Hay, R.J. Harvey, G. T. Milkovich, B. Nelson, J. M. Newman, C. Skenes, T. Stefans, L. M. Spencer, С. М. Schlick, и др.) [1, 2, 3, 4]. В работах названных авторов рассматриваются практические результаты использования применявшихся ими подходов к оценке труда разной сложности, методы группирования должностей и определения для них окладов. Целью данного исследования является анализ и обобщение всего разнообразия методов, используемых зарубежными специалистами для оценки труда при построении систем оплаты труда в организациях.

Обсуждение и результаты. Прежде всего, можно выделить две большие группы методов оценки труда – суммарные и аналитические [5, с. 9–18].

К *суммарным методам* относятся: метод рядов и классификационный метод. При применении *метода рядов* некоторые авторы называют его еще *методом ранжирования*, эксперты последовательно сравнивают друг с другом разные работы, выполняемые по профессии или в должности. Сравнение работ производится в целом, без расчленения их на составные элементы. При этом выявляются значимости работ, в соответствии с которыми работы ранжируются, то есть выстраиваются в последовательность.

При ранжировании работ применяют два метода: *метод выстраивания альтернатив* и *метод парного сравнения*. В первом случае производится распределение работ по полюсам: из общего перечня оцениваемых работ выбираются наиболее сложная и наименее сложная работы, затем итерация повторяется до тех пор, пока не будут расставлены по порядку все работы из списка. Оценка сложности работы определяется на основе описания ее содержания.

Метод парного сравнения предполагает использование матрицы для сравнения всех возможных пар работ. В ячейках матрицы записы-

вается признак, который является результатом парного сравнения и свидетельствует о том, что из двух сравниваемых работ данная была оценена экспертами как более сложная, а значит, и «более ценная». Когда все сравнения завершены, работа, которая чаще всего получала оценку «более ценная», становится работой с самым высоким рангом и т. д. На первое место, таким образом, ставится работа, получившая наибольшую экспертную оценку, на последнее — наименьшую.

Каждой группе работ ставится в соответствие разряд оплаты труда. Но поскольку метод рядов показывает только значимость одной работы по сравнению с другой и при этом не устанавливает количественного соотношения работ, при применении метода рядов отсутствует обоснованная количественная оценка дифференциации групп работ и соответственно уровня их оплаты.

Метод рядов применяется для оценки сравнительно небольшого числа работ, поскольку число сравнений существенно возрастает с увеличением числа оцениваемых работ. Так, при оценке 50 работ требуется произвести 1225 сравнений, а для оценки 100 работ — около 5 тыс. сравнений.

Кроме того, метод рядов рекомендуется применять в тех случаях, когда сопоставляются «похожие» работы. Применение его практически невозможно, когда сравниваются непохожие и не связанные друг с другом работы. Ведь эксперты, привлекаемые для оценки и ранжирования работ, должны быть очень хорошо осведомлены о каждой отдельно взятой работе из числа сравниваемых.

Поскольку критерии, по которым работы сравниваются и расставляются, определяются экспертами исходя из их знания содержания работ, высока субъективность данного метода.

При применении *классификационного метода* (некоторые авторы его называют *методом разрядов*) сначала определяется число разрядов (или классов), по которым предусматривается произвести распределение оцениваемых работ. По каждому разряду разрабатываются так назы-

ваемые «определители», которые позволяют принимать решение об отнесении работ к тем или иным разрядам. «Определители» разрядов формируются как качественные характеристики, описания, по следующим факторам: сложность и разнообразие работ; степень самостоятельности в выполнении работы; необходимость принятия решений; характер необходимых коммуникаций; производственный опыт, ответственность и знания, необходимые для выполнения работ. Описание факторов по разрядам должно быть без подробностей и носить достаточно общий характер. Закрепление работ за разрядами проводится на основе сопоставления их с «определителями» разрядов. Работы внутри каждого разряда считаются равными по сложности трудового процесса, они будут одинаково оплачиваться.

Классификационный метод является более точным по сравнению с методом рядов и позволяет оценивать существенно отличающиеся друг от друга работы, так как оценка производится по факторам, определяющим содержание работ.

Вместе с тем классификационный метод также не предусматривает количественной оценки работ. Поэтому при применении классификационного метода сложным моментом является обоснованное определение необходимого количества разрядов исходя из диапазона содержания всех подлежащих оценке работ. Кроме того, существуют серьезные трудности с объективным отнесением той или иной работы к конкретному разряду на основе качественных сопоставлений факторов, формирующих их «определители» разрядов и содержание работ. Оба этих момента являются почвой для субъективных оценок.

Аналитические методы оценки работ отличаются от суммарных тем, что при сравнении работ осуществляется количественная оценка составляющих их факторов. В зависимости от того, в каких единицах измерения оцениваются работы, различают метод прямой денежной оценки и метод балльных оценок.

Суть *метода прямой денежной оценки* заключается в том, что сначала вычлняются «ключевые», типичные виды работ. Они расчленяются на составные части, факторы, приходящие всему диапазону работ, подлежащих оценке. Далее по каждой «ключевой» работе определяется удельный вес каждого фактора в процентах к базе, в качестве которой выступает сама «ключевая» работа.

Производится оценка рыночной стоимости каждой «ключевой» работы. С учетом значимости каждого фактора в «ключевых» работах, определяется их стоимость исходя из рыночной стоимости «ключевых» работ. Затем выводится средневзвешенная рыночная стоимость каждого фактора.

Полученные оценки рыночной стоимости факторов используются для определения сум-

марной стоимости «неключевых» работ. Общая денежная оценка каждой «неключевой» работы определяется простым суммированием денежных оценок по ее факторам.

Данный метод не получил широкого распространения потому, что на рынке труда нестабилен уровень оплаты различных видов труда, это снижает объективность решений, принимаемых относительно уровней оплаты по факторам «ключевых» работ. Сложности также возникают при оценке стоимости неключевых работ, когда в их содержании выявляются факторы, не вошедшие в набор факторов «ключевых» работ.

Метод балльных оценок, некоторые авторы его называют *точечным методом*, на Международной конференции, посвященной вопросам оценки труда, проходившей в 1950 году в Женеве, был признан в качестве метода, дающего наиболее объективную оценку труда и позволяющего построить систему обоснованно дифференцированных тарифных ставок (окладов).

Суть метода балльной оценки состоит в отборе общих для большинства работ так называемых компенсационных факторов, существенных для выявления различий между работами; расчленении каждого из факторов на подфакторы, а последних – на степени; определении количества баллов для каждого фактора, подфактора и степеней; исчислении суммарной балльной оценки для каждой из оцениваемых работ. Общая оценка по всем факторам указывает на значимость данной работы в структуре всех видов работ и, следовательно, позволяет задать обоснованную с учетом сложности работ дифференциацию в тарифных ставках (окладах) работников.

Компенсационные факторы играют центральную роль в методе балльной оценки работ, они «происходят» из самой деятельности, осуществляемой на подлежащих оценке рабочих местах и должны быть приемлемы для всех, участвующих в оценке работ. Система компенсационных факторов должна отражать единство всех основных моментов трудового процесса – орудий и предметов труда, самого процесса труда.

Система компенсационных факторов может быть очень сложной и включать один или несколько уровней подфакторов. Подфакторы служат шкалой измерения каждого компенсационного фактора. Подфакторы нижнего уровня делятся на ряд степеней. Степенные разграничения обуславливают качественные различия в сложности работ. При этом определенным степеням сложности даются соответствующие характеристики, которые следует рассматривать в порядке постепенного усложнения работ. Тем самым создаются предпосылки для сопоставления работ по сложности и возможности количественного выражения различий по сложности.

Каждая степень оценивается самостоятельно определенным числом баллов. Сумма всех степеней по подфактору определяет его балльную оценку, а сумма подфакторов – балльную оценку фактора. Сумма всех факторов, оцененных в баллах, представляет собой общую балльную оценку качества конкретного вида работы.

Назначение баллов по степеням может производиться следующими методами.

Метод нормализации предусматривает определение баллов по схеме «сверху вниз». При этом компенсационному фактору, имеющему наибольшую значимость, присваивается некоторое условное число баллов. Остальным компенсационным факторам присваиваются баллы, рассчитываемые на основе их значимостей и условного числа баллов наиболее значимого фактора. Балльная оценка каждого компенсационного фактора распределяется между его подфакторами в зависимости от их значимостей. Балльная оценка подфакторов нижнего уровня назначается в качестве балльной оценки наивысшей степени сложности этого подфактора, остальные степени подфактора получают балльную оценку, рассчитываемую на основе их значимостей и числа баллов наиболее значимой степени.

Метод пункт-факторной оценки предусматривает определение баллов по схеме «снизу вверх». При использовании данного метода вес каждого фактора определяется количеством подфакторов, а вес каждого подфактора – количеством степеней. При этом самой низкой степени экспертным путем назначается определенное количество баллов-пунктов. Количество пунктов определяется таким образом, чтобы можно было дифференцировать все работы от самой простой до самой сложной. При установлении шага между количеством пунктов по каждой степени руководствуются тем, что воспринимаемое различие должно быть не менее 15%. При этом 15%-ный шаг устанавливается как минимально возможный. Это соответствует принципу психометрических шкал на основе закона Вебера: при сравнении получается не абсолютная разница между объектами, а отношение этой разницы к величине сравниваемых объектов. Если различие между степенями является более существенным, шаг устанавливается на уровне 30 или 45%. Шаг между степенями может быть одинаковым или нет, увеличиваться равномерно или неравномерно. Сумма пунктов по каждой ступени является весом подфактора, сумма по подфакторам – весом фактора.

В случае, когда для оценки работ используется только набор компенсационных факторов и степени их сложности (отсутствуют уровни подфакторов), применяется *метод пунктов Лота*. При этом факторы ранжируются

по значимости и устанавливается их удельный вес (суммарное значение весов всех факторов должно быть равно 100%).

Степеням каждого фактора экспертами задаются определенные абсолютные значения баллов. Интегральная балльная оценка работы будет определяться как сумма значений степеней сложности по каждому фактору, скорректированных на вес соответствующего фактора, характеризующего его значимость.

Балльные системы оценок подразделяются на две основные разновидности прямую и взвешенную.

При *прямой балльной системе* компенсационные факторы, их подфакторы и степени рассматриваются как имеющие одинаковое значение. При этом каждый фактор получает одно и то же число подфакторов, а каждый подфактор – одинаковое число степеней и соответственно равное число баллов.

При *взвешенной балльной системе* один компенсационный фактор (подфактор или степень) отличается от другого фактора (подфактора или степени) своим значением, что выражается дифференцированной суммой баллов для каждого компенсационного фактора (подфактора или степени).

Сумма баллов иногда называется суммой очков (точек), поэтому некоторые авторы метод балльной оценки называют *точечным методом*.

На конференции в Женеве, на основе анализа самых разных подходов исследователей к построению систем факторов для оценки труда, были выработаны рекомендации. Эти рекомендации определяли состав факторов, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки труда с целью построения систем оплаты труда. Данная система факторов получила название Женевской схемы оценки труда, она содержит следующие два уровня факторов:

- профессиональные способности (знания, умственные и физические способности);
- нагрузку (внимательность, выносливость, старание);
- ответственность (за материальные ценности, здоровье и жизнь людей, результаты труда других);
- условия труда (температура, влажность, грязь, шум, опасность несчастного случая и т. п.).

Эти четыре группы компенсационных факторов используются вот уже более 60 лет для оценивания работ. С тех пор метод балльных оценок стал самым распространенным методом оценки труда.

Распространению этого метода способствовала работа Эдуарда Н. Хэя и его компании *Hay Management Consultants*. Специалистами этой компании были разработаны математические модели по определению значений баллов-пунктов степеней, шагов между ними, что стало

ноу-хау *Hay Management Consultants*, защищено авторскими правами и не может быть использовано без разрешения этой компании.

Эдуард Н. Хэй, по результатам проведенного им большого объема оценивания работ, разработал так называемые профильные таблицы, которые впоследствии стали использоваться как справочные таблицы при оценке работ.

Справочные таблицы «Нау» (*Hay Guide Chart*) содержат совокупности параметров самых разных должностей и используются практически во всех развитых странах при оценке сложности работ. Все многообразие факторов, используемых при оценивании работ, подразделяется на требуемые умения, требуемые усилия, ответственность и условия работы. Соответствующая ячейка в справочной таблице «Нау» дает очки (точки) для каждого фактора. Проведенная таким образом многофакторная оценка отражает относительный «вес» той или иной должности. В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в определенный грейд (разряд, степень), который гарантирует получение определенного уровня заработной платы. Должности, имеющие близкие суммы баллов, объединяются в группы – собственно грейды.

Линейка уровней заработной платы формируется исходя из рыночной стоимости ключевых специалистов, расположившихся на самом высоком грейде [5, с. 18–24]. То есть сначала определяется, сколько должен получать наиболее ценный работник, и потом по нисходящей – определяется уровень тарифных ставок (окладов) остальных работников. Ортодоксальная система Хэя предполагает, что работники, попавшие в более высокий грейд, должны получать на 30 процентов больше, чем те, которые остались в предыдущем грейде.

Но даже попавшие в один грейд работники не получают абсолютно одинаковую тарифную ставку (оклад). В каждом грейде рассчитываются размеры «вилки», в рамках которых и варьируется зарплата работников, чьи рабочие места подлежали оценке. Для этого при оценивании работ предусматриваются специальные

коэффициенты, учитывающие требования по квалификации, так называемые квалификационные коэффициенты. Работники, не выходя за пределы «своего» грейда, имеют шанс с ростом опыта и профессионализма зарабатывать все больше и больше. Когда достигается верхняя планка «вилки» грейда, остается только добиваться перевода в другой грейд – иначе больше зарплата расти не будет. В последнее десятилетие получила распространение система бродбэндинга, которая отличается от «классического» грейдинга значительно более широкой «зарплатной вилкой» внутри «зарплатного разряда», что обеспечивает большую мотивацию работников к повышению результативности своего труда.

Заключение. Наиболее значимыми результатами исследования являются определение эффективных методов оценки сложности труда и использование их при построении методики оценки труда медицинских работников, создаваемой с целью разработки современной системы оплаты труда в здравоохранении [5, с. 25–38].

Литература

1. Хендерсон, Р. И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. И. Хендерсен. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.
2. Милкович, Д. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д. Т. Милкович, Д. М. Ньюман. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 760 с.
3. Нельсон, Б. 1001 способ поощрить работника / Б. Нельсон. – М.: Вильямс-ИД, 2007. – 192 с.
4. Армстронг, М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
5. Шевченко, С. В. // Разработать методику оценки труда медицинских работников и модель отраслевой системы оплаты труда в здравоохранении» (заключительный): № ГР20071088: отчет о НИР. – Минск, 2007. – 82 с.