

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

20 февраля 2013 г. № 20

г. Минск

Об утверждении Рекомендаций по  
построению систем оплаты труда  
на основе оценки сложности труда  
и грейдирования

На основании подпункта 7.1.1 пункта 7 Положения о Министерстве труда и социальной защиты Республики Беларусь, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2001 г. № 1589 «Вопросы Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь», Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить прилагаемые Рекомендации по построению систем оплаты труда на основе оценки сложности труда и грейдирования.
2. Настоящее постановление вступает в силу с 1 марта 2013 г.

Министр

М.А. Щёткина

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ ТРУДА И ГРЕЙДИРОВАНИЯ

### Термины и их определения

Для целей настоящих Рекомендаций используются следующие термины и их определения:

система оплаты труда – порядок установления заработной платы, обеспечивающий стимулы к высокопроизводительному труду работников определенной группы или категории посредством установления функциональной зависимости между мерой сложности труда и мерой его оплаты;

сложность труда – объективная оценка содержания труда, обуславливающая соответствующие требования к квалификации и компетенциям работника;

оценка сложности труда – процедура определения дифференциации между рабочими местами в организации в зависимости от сложности труда;

грейд (от англ. *grade*) – это группа оплаты труда работников, имеющих в организации равную сложность труда;

грейдинг – распределение работников (рабочих мест) по группам оплаты труда в зависимости от сложности труда;

вилка тарифных ставок (окладов) в грейде – диапазон в денежном выражении, в пределах которого может изменяться размер тарифной ставки (оклада) работника, по результатам оценки сложности труда, отнесенного к соответствующему грейду;

пересечение грейдов – общая зона тарифных ставок (окладов) смежных грейдов, в которой тарифные ставки (оклады) имеют одинаковое значение;

гибкая система оплаты труда – система оплаты труда, учитывающая особенности осуществляемых видов экономической деятельности, трудовых и производственных процессов, организационной структуры, численность работников, эффективность работы организации, а также вклад каждого работника в общие результаты деятельности.

## ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящие Рекомендации разработаны по результатам изучения зарубежного опыта построения систем оплаты труда в организациях на основе оценки сложности труда и грейдирования.

2. Рекомендации предназначены для оказания методической помощи коммерческим организациям всех форм собственности в разработке гибких систем оплаты труда.

3. Основное назначение системы оплаты труда, построенной на основе оценки сложности труда и грейдирования, заключается в обеспечении обоснованности дифференциации заработной платы работников организации в зависимости от сложности труда; повышении мотивации работников к напряженному труду; придании гибкости системе оплаты труда путем адаптации ее к изменениям, происходящим вне и внутри организации.

4. Система оплаты труда на основе оценки сложности труда и грейдирования может применяться для всех работников организации, для отдельных ее структурных подразделений или категорий работников.

5. Для разработки системы оплаты труда на основе оценки сложности труда и грейдирования в организации создается специальная комиссия, в состав которой должны входить специалисты кадровой службы организации, отдела труда и заработной платы, службы охраны труда, руководители структурных подразделений, при необходимости – независимые эксперты.

Состав комиссии, сроки и регламент проведения работ по разработке системы оплаты труда на основе оценки сложности труда и грейдирования в организации оформляется локальным нормативным правовым актом.

## ГЛАВА 2 МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ ТРУДА НА РАБОЧИХ МЕСТАХ В ОРГАНИЗАЦИИ

6. Оценка сложности труда на рабочих местах в организации производится аналитическим методом. Суть аналитического метода заключается в балльной оценке сложности труда на рабочем месте в соответствии с единой системой факторов, характеризующих содержание труда в организации и позволяющих выявлять различия в сложности труда между рабочими местами.

7. Оценка сложности труда на рабочих местах в организации включает следующие этапы:

разработка системы факторов и их балльных оценок;

разработка анкеты и таблицы соответствия для проведения оценки сложности труда в организации;

проведение оценки сложности труда на рабочих местах в организации;

оформление результатов оценки сложности труда на рабочих местах в организации.

8. Разработка системы факторов.

8.1. Состав факторов определяется с учетом осуществляемых организацией видов экономической деятельности и сложности производственных процессов.

Число факторов зависит от разнообразия и сложности производственных процессов в организации (приложение 1).

8.2. По каждому фактору определяются подфакторы, которые раскрывают содержание труда на рабочих местах и характеризуют его качественные различия.

Чем сложнее производственные процессы в организации и разнообразнее рабочие места, тем больше подфакторов имеют факторы (приложение 1).

8.3. Далее определяются степени (или уровни) сложности подфакторов, с помощью которых количественно измеряются различия в сложности труда на рабочих местах. Степеням сложности подфакторов должны соответствовать характеристики, с помощью которых оценивается постепенное усложнение труда на рабочих местах.

Число степеней сложности для разных подфакторов отличается. Чем сложнее производственные процессы в организации и разнообразнее рабочие места, тем больше степеней сложности имеют подфакторы.

При относительно однородных рабочих местах в организации выделяют по три степени сложности каждого подфактора: минимальный, средний и максимальный. При большом разнообразии рабочих мест в организации устанавливается более высокое число степеней сложности подфакторов (приложение 1).

9. Разработка системы балльных оценок.

9.1. Определяется общая сумма баллов, в пределах которой будут оцениваться рабочие места в организации. Выбор конкретного значения общей суммы баллов (100, 200, 500 или 1 000) зависит от разнообразия и сложности содержания труда в организации: чем они выше, тем больше должна быть общая сумма баллов.

9.2. Общая сумма баллов распределяется между факторами. Для этого каждому фактору присваивается удельный вес в процентах значимости или влияния его на сложность труда в организации. Общая сумма удельных весов значимости всех факторов должна составлять 100 процентов. Сумма баллов, присвоенных каждому фактору, определяется как произведение удельного веса значимости фактора и общей суммы баллов (приложение 2).

9.3. В рамках каждого фактора присваиваются удельные веса значимости каждому подфактору. Общая сумма удельных весов значимости всех подфакторов должна составлять 100 процентов.

Сумма баллов по каждому подфактору определяется как произведение удельного веса значимости подфактора и суммы баллов фактора. Сумма баллов всех подфакторов, таким образом, будет равна сумме баллов фактора (приложение 2, таблица 1).

9.4. Для распределения баллов по степеням сложности подфакторов используются два способа.

Первый способ. Балльная оценка подфактора распределяется между степенями сложности подфактора. При этом первая степень, отражающая самый простой труд, получает наименьшее число баллов, а по мере увеличения сложности труда увеличивается и балльная оценка степени сложности. Сумма баллов всех степеней сложности подфактора должна быть равна балльной оценке подфактора (приложение 2, таблица 2).

Второй способ. Наивысшей степени сложности каждого подфактора присваивается балльная оценка подфактора, остальным степеням сложности назначаются баллы по нисходящей (приложение 2, таблица 3). При этом сумма баллов по степеням сложности подфактора будет больше балльной оценки подфактора.

Число баллов от степени к степени нарастает равномерно или неравномерно, что зависит от специфики содержания труда на рабочих местах в организации.

10. Разработка анкеты для проведения оценки сложности труда в организации.

10.1. Оценка сложности труда на рабочих местах в организации базируется на опросе работников. При проведении оценки сложности труда оцениваются не сами работники, а сложность выполняемых ими трудовых функций. Работники, отвечая на вопросы анкеты, производят оценку сложности труда на своем рабочем месте.

10.2. Для проведения опроса разрабатывается анкета, в которой вопросы соответствуют формулировкам факторов и подфакторов, а варианты ответов – степеням сложности труда (приложение 3, таблица 1).

11. Разработка таблицы соответствия для проведения оценки сложности труда в организации.

Таблица соответствия необходима для определения интегральной балльной оценки сложности труда на рабочем месте. В этой таблице устанавливается соответствие между вариантами ответов на вопросы анкеты и балльной оценкой, присвоенной степеням сложности (приложение 3, таблица 2).

12. Проведение оценки сложности труда на рабочих местах в организации.

12.1. Оценивание должно быть проведено по всем рабочим местам в организации. Если имеют место однотипные рабочие места или на одном рабочем месте работает несколько человек, то анкеты заполняются каждым работником.

12.2. Заполненные работниками анкеты передаются их непосредственному руководителю, который оценивает достоверность ответов, при необходимости корректирует их и предоставляет анкеты на рассмотрение членам комиссии.

13. Оформление результатов оценки сложности труда на рабочих местах.

13.1. На основе заполненных анкет и таблицы соответствия по каждому рабочему месту в организации выставляется интегральная балльная оценка сложности труда, которая равна сумме балльных оценок в соответствии с выбранными степенями сложности по каждому подфактору (приложение 4, таблица 1).

13.2. При наличии нескольких оценок по одному рабочему месту, его интегральная оценка рассчитывается как среднее арифметическое значение.

13.3. По результатам оценки комиссия формирует ранжированный по возрастанию балльных оценок перечень рабочих мест (приложение 4, таблица 2).

### ГЛАВА 3 МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ТАРИФНЫХ СТАВОК (ОКЛАДОВ) РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ГРЕЙДИРОВАНИЯ

14. Построение системы тарифных ставок (окладов) на основе грейдирования включает следующие этапы:

формирование грейдов по результатам оценки сложности труда;  
построение системы тарифных ставок (окладов).

15. Формирование грейдов по результатам оценки сложности труда.

15.1. В соответствии с полученными балльными оценками рабочие места группируются путем разбиения всего множества оценок на интервалы. Интервалы могут быть равными, то есть выделяться с одинаковым шагом, либо неравными – выделяться с разным шагом.

15.2. Нумерация грейдов осуществляется по возрастанию, начиная с грейда с наименьшими балльными оценками. Таким образом, чем выше номер грейда, тем выше сложность труда на рабочих местах, отнесенных к данному грейду.

16. Построение системы тарифных ставок (окладов) (приложение 5).

16.1. Основными элементами системы тарифных ставок (окладов), построенной на основе грейдирования, являются:

минимальная тарифная ставка (оклад) в 1-ом грейде;

вилки тарифных ставок (окладов) в грейдах;

число значений тарифных ставок (окладов) в вилках грейдов, т.е. число ступеней в вилках грейдов;

размеры пересечения вилок тарифных ставок (окладов) грейдов.

16.2. Минимальная тарифная ставка (оклад) в 1-ом грейде может устанавливаться:

в размере минимальной заработной платы;

на уровне сложившейся в регионе заработной платы рабочего места, получившего наименьшую балльную оценку в организации;

в размере, определенном комиссией, с учетом финансово-экономических возможностей организации.

16.3. В каждом грейде предусматривается вилка тарифных ставок (окладов) в размере 30-75 процентов.

В рамках вилки тарифных ставок (окладов) выделяются несколько значений (ступеней) тарифных ставок (окладов), разница между значениями смежных тарифных ставок (окладов) в грейде устанавливается, как правило, не менее 10 процентов.

Для разных грейдов вилка тарифных ставок (окладов) может устанавливаться разной.

Чем больше вилка тарифных ставок (окладов) в грейде, тем выше будут тарифные ставки (оклады) и, соответственно, больше средств потребуется для оплаты труда работников.

16.4. Вилки тарифных ставок (окладов) могут пересекаться между грейдами. Пересечение грейдов устанавливается либо между всеми грейдами, либо для отдельных грейдов. При этом размер пересечения между грейдами может отличаться.

В случае пересечения вилок тарифных ставок (окладов) смежных грейдов наибольшее значение тарифной ставки (оклада) в грейде (верхняя граница вилки грейда) превышает наименьшее значение тарифной ставки

(оклада) в следующем грейде (нижнюю границу следующего грейда) не менее чем на 15 процентов, максимальное пересечение – 50 процентов. Размер пересечения между грейдами не должен превышать размер вилки тарифных ставок (окладов) в грейде (см. пункт 16.3).

16.5. Расчет тарифных ставок (окладов) по грейдам начинается с определения минимального значения тарифной ставки (оклада) 1-го грейда (см. пункт 16.2).

Далее устанавливается вилка тарифных ставок (окладов) в 1-м грейде. Для этого задается ее размер в процентах (см. пункт 16.3) и, исходя из этого размера, рассчитывается максимальное значение тарифной ставки (оклада) в 1-м грейде в рублях.

После определения вилки тарифных ставок (окладов) 1-го грейда в рублях, устанавливается размер пересечения между 1-м и 2-м грейдами в процентах. Это процентное выражение определяет разницу между максимальным значением тарифной ставки (оклада) 1-го грейда и минимальным значением тарифной ставки (оклада) 2-го грейда.

С учетом заданного пересечения между 1-ым и 2-ым грейдами рассчитывается минимальное значение вилки 2-го грейда в рублях, а с учетом заданного интервала вилки 2-го грейда – максимальное значение тарифной ставки (оклада) 2-го грейда в рублях и т.д. по всем грейдам, определенным для организации.

16.6. Чем больше число грейдов, тем больше дифференциация заработной платы в организации и фонд оплаты труда работников организации.

Чем больше пересечение между грейдами, тем меньше дифференциация заработной платы в организации и фонд оплаты труда работников организации.

Чем больше диапазон тарифных ставок (окладов) в грейдах, тем больше дифференциация заработной платы в организации и фонд оплаты труда работников организации.

Кроме того, чем выше размер минимальной тарифной ставки (оклада) 1-го грейда, тем выше будут тарифные ставки (оклады) по всем грейдам и фонд оплаты труда работников организации.

## ГЛАВА 4

### ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ ТРУДА И ГРЕЙДИРОВАНИЯ

17. Новая система тарифных ставок (окладов) утверждается локальным нормативным правовым актом организации.

Вносятся соответствующие изменения в положение об оплате труда, штатное расписание организации, программное обеспечение по начислению заработной платы, трудовые договоры (контракты) с работниками.

18. При внедрении новой системы тарифных ставок (окладов) в зависимости от того, к какому грейду относится рабочее место с учетом полученной балльной оценки, работникам организации устанавливаются минимальные значения тарифной ставки (оклада) в вилках тарифных ставок (окладов) соответствующих грейдов.

Для последующего повышения работникам тарифных ставок (окладов) разрабатываются показатели результативности труда работников организации (приложение 6).

Решение о повышении тарифных ставок (окладов) в рамках вилки тарифных ставок (окладов) в грейде принимается специально создаваемой комиссией по представлению (приложение 7) непосредственным руководителем работника, обеспечивающего в течение определенного нанимателем периода высокие показатели результативности труда.

19. К системе тарифных ставок (окладов), построенных на основе оценки сложности труда и грейдирования, могут применяться различные виды надбавок, доплат, премий и иных выплат стимулирующего и компенсирующего характера в соответствии с законодательством и локальными нормативными правовыми актами организации.

20. При изменении финансово-экономического положения организации система тарифных ставок (окладов) может быть изменена, в том числе может быть установлен иной размер минимального значения тарифной ставки (оклада) в 1-ом грейде, изменены размеры вилок тарифных ставок (окладов) и пересечений в грейдах.

21. При введении в штатное расписание организации новой профессии (должности) осуществляется оценка сложности труда на новом рабочем месте в соответствии с системой факторов, подфакторов и степеней сложности, разработанной в организации. В зависимости от полученной балльной оценки рабочее место относится к соответствующему грейду, а работнику на данном рабочем месте устанавливается минимальное значение тарифной ставки (оклада) вилки этого грейда.

22. При изменении содержания труда на рабочих местах в связи с внедрением новых технологий, оборудования, необходимо осуществлять переоценку сложности труда на таких рабочих местах в соответствии с системой факторов, подфакторов и степеней сложности, разработанной в организации.

23. В локальных нормативных правовых актах, регулирующих вопросы оплаты труда в организации, непременно отражаются:

изменения минимального значения тарифной ставки (оклада) в 1-ом грейде, размеров вилок и пересечений в грейдах при изменении финансово-экономического положения организации;

перераспределение профессий (должностей) по грейдам в связи с изменением содержания труда на рабочих местах, а также закрепление за грейдами новых профессий (должностей), при модернизации производства и внедрении инноваций.

24. Изменение систем и размеров оплаты труда является изменением существенных условий труда и осуществляется в соответствии с законодательством о труде.

Приложение 1  
к Рекомендациям по построению  
систем оплаты труда на основе  
оценки сложности труда и  
рейтингования

ПРИМЕР СИСТЕМЫ ФАКТОРОВ, ПОДФАКТОРОВ И СТЕПЕНЕЙ СЛОЖНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ  
ТРУДА НА РАБОЧИХ МЕСТАХ В ОРГАНИЗАЦИИ

Факторы и подфакторы	Степень сложности				
	1	2	3	4	5
1. Профессиональные качества работника, необходимые ему для выполнения закрепленных за ним трудовых функций					
1.1. Образование	Профессионально-техническое	Среднее специальное	Высшее	-	-
1.2. Опыт работы	Опыт работы не требуется	Необходим опыт работы до 1 года	Необходим опыт работы до 3 лет в данной области	Необходим опыт работы до 5 лет в данной области	-
1.3. Навыки, умения	Владение специальными навыками и умениями не требуется	Необходимо владение специальными навыками и умениями	-	-	-
2. Усилия, которые приходится прилагать работнику при выполнении им трудовых функций					

Факторы и подфакторы	Степень сложности				
	1	2	3	4	5
2.1. Физические усилия	Необходимость применять физические усилия в работе практически отсутствует	Необходимость применять физические усилия в работе составляет около 50 процентов рабочего времени	Необходимость применять физические усилия в работе составляет свыше 50 процентов рабочего времени	-	-
2.2. Умственные усилия	Работа в повторяющихся одинаковых ситуациях, решение задач по стереотипу	Работа, связанная с решением сложных задач, но основывается на простом выборе вариантов из уже существующих решений	Работа в ситуациях, требующих принятия коллективных решений или использования сложного оборудования. Принятие самостоятельных решений	Работа в постоянно меняющихся ситуациях, творческая деятельность. Принятие самостоятельных решений	Работа в нестандартных ситуациях, требующих использования новых подходов и сложных методов их решения; эвристическая деятельность. Принятие самостоятельных решений
3. Ответственность, возлагаемая на работника при выполнении им трудовых функций					
3.1. За материальные ценности	Ответственность за материальные ценности, оборудование на рабочем месте	Ответственность за материальные ценности, оборудование в структурном подразделении	Ответственность за материальные ценности, оборудование в организации	-	-

Факторы и подфакторы	Степень сложности				
	1	2	3	4	5
3.2. За использование финансовых средств	Отсутствие ответственности за использование финансовых средств	Ограниченная ответственность за использование финансовых средств в структурном подразделении	Полная ответственность за использование финансовых средств в организации	-	-
3.3. За результаты труда	Ответственность за результаты только своего труда	Ответственность за результаты труда коллектива работников, структурного подразделения или в рамках проекта, задания	Ответственность за результаты труда работников в рамках всей организации	-	-
3.4. За здоровье и жизнь людей	Ответственность только за свою жизнь и здоровье	Ответственность за свою жизнь и здоровье и других работников	-	-	-
4. Условия труда, в которых работник выполняет свои трудовые функции					
4.1. Санитарно-гигиенические условия	Наличие двух вредных и/или опасных факторов условий труда	Наличие трех вредных и/или опасных факторов условий труда	Наличие более трех вредных и/или опасных факторов условий труда	-	-
4.2. Напряженность труда	Низкая напряженность труда	Высокая напряженность труда	-	-	-

Приложение 2  
к Рекомендациям по построению  
систем оплаты труда на основе  
оценки сложности труда и  
рейтингования

Таблица 1

ПРИМЕР СИСТЕМЫ БАЛЛЬНЫХ ОЦЕНОК

Фактор	Баллы по факторам и их процентное выражение	Подфактор	Баллы по подфакторам и их процентное выражение
Профессиональные качества	30 (30%)	Образование	10 (33%)
		Опыт работы	15 (50%)
		Навыки, умения	5 (17%)
Сумма баллов			30 (100%)
Усилия	30 (30%)	Физические	10 (33%)
		Умственные	20 (67%)
Сумма баллов			30 (100%)
Ответственность	30 (30%)	За материальные ценности	9 (30%)
		За использование финансовых средств	8 (27%)
		За результаты труда	7 (23%)
		За здоровье и жизнь людей	6 (20%)
Сумма баллов			30 (100%)
Условия труда	10 (10%)	Санитарно-гигиенические условия	5 (50%)
		Напряженность труда	5 (50%)
Сумма баллов	100 (100%)	Сумма баллов	10 (100%)

Таблица 2

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛЬНЫХ ОЦЕНОК ПО СТЕПЕНЯМ  
СЛОЖНОСТИ ПОДФАКТОРОВ (Способ 1)**

Фактор	Баллы по факторам	Подфактор	Баллы по подфакторам	Степень/баллы				
				1	2	3	4	5
Профессиональные качества	30	Образование	10	1	4	5	-	-
		Опыт работы	15	2	3	4	6	-
		Навыки, умения	5	0	5	-	-	-
Усилия	30	Физические	10	2	3	5	-	-
		Умственные	20	2	3	4	5	6
Ответственность	30	За материальные ценности	9	1	3	5	-	-
		За использование финансовых средств	8	1	2	5	-	-
		За результаты труда	7	1	2	4	-	-
		За здоровье и жизнь людей	6	2	4	-	-	-
Условия труда	10	Санитарно-гигиенические условия	5	0	2	3	-	-
		Напряженность труда	5	2	3	-	-	-

Таблица 3

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛЬНЫХ ОЦЕНОК ПО СТЕПЕНЯМ  
СЛОЖНОСТИ ПОДФАКТОРОВ (Способ 2)**

Фактор	Баллы по факторам	Подфактор	Баллы по подфакторам	Степень/баллы				
				1	2	3	4	5
Профессиональные качества	30	Образование	10	2	5	10	-	-
		Опыт работы	15	2	5	10	15	-
		Навыки, умения	5	0	5	-	-	-
Усилия	30	Физические	10	2	5	10	-	-
		Умственные	20	2	6	9	15	20
Ответственность	30	За материальные ценности	9	3	6	9	-	-
		За использование финансовых средств	8	2	4	8	-	-
		За результаты труда других работников	7	3	5	7	-	-
		За здоровье и жизнь людей	6	2	6	-	-	-
Условия труда	10	Санитарно-гигиенические условия	5	0	2	5	-	-
		Напряженность труда	5	2	5	-	-	-

Приложение 3  
 рекомендациям по построению  
 систем оплаты труда на основе  
 оценки сложности труда и  
 грейдинга

Таблица 1

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА АНКЕТЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ  
 СЛОЖНОСТИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

<p>Прежде чем ответить на вопросы, внимательно прочтите каждый вопрос и варианты ответов на него, выберите ответ, который соответствует содержанию Вашей работы.</p> <p>Отвечая на вопросы, следует оценивать содержание труда на Вашем рабочем месте, а не давать личную оценку Вашей собственной работе.</p> <p>При ответе на вопросы об уровне образования и стаже работы необходимо указать минимально необходимые значения их для Вашей работы, а не имеющиеся у Вас.</p>		
№ п/п	Вопрос	Варианты ответа
1	Укажите наименование Вашего структурного подразделения	
2	Укажите наименование Вашей профессии (должности)	
3	Укажите должность Вашего непосредственного руководителя	
4	Укажите количество работников, находящихся у Вас в подчинении (на стажировке)	
6	Каковы Ваши основные задачи и обязанности	
7	Какой уровень образования необходим для Вашей профессии (должности)? (нужное подчеркнуть)	1. Профессионально-техническое 2. Среднее специальное 3. Высшее
8	Укажите, какой опыт (стаж) работы требуется для работы по Вашей профессии (в должности)? (нужное подчеркнуть)	1. Не требуется опыта работы 2. Необходимый опыт работы до 1 года 3. Требуется специальный опыт работы в данной области до 3 лет 4. Требуется специальный опыт работы в данной области более 5 лет
9	Необходимы ли специальные навыки, умения для Вашей профессии (должности)? (нужное подчеркнуть)	1. Не требуется владение специальными навыками и умениями 2. Необходимо владение специальными навыками и умениями
10	Ваша работа требует применения физических усилий?	1. Необходимость применять физические усилия в работе практически отсутствует 2. Необходимость применять физические усилия в работе составляет около 50 процентов рабочего времени 3. Необходимость применять физические усилия в работе составляет свыше 50 процентов рабочего времени
11	Ваша работа требует применения умственных усилий?	1. Работа в повторяющихся одинаковых ситуациях, решение задач по стереотипу

№ п/п	Вопрос	Варианты ответа
		2. Работа, связанная с решением сложных задач, но основывается на простом выборе вариантов из уже существующих решений 3. Работа в ситуациях, требующих принятия коллективных решений или использования сложного оборудования. Принятие самостоятельных решений 4. Работа в постоянно меняющихся ситуациях, творческая деятельность. Принятие самостоятельных решений 5. Работа в нестандартных ситуациях, требующих использования новых подходов и сложных методов их решения; эвристическая деятельность. Принятие самостоятельных решений
12	Несете ли Вы ответственность за материальные ценности?	1. Да
		2. Нет
13	Если да, то какова степень Вашей ответственности? (нужное подчеркнуть)	1. Ответственность за материальные ценности, оборудование на рабочем месте
		2. Ответственность за материальные ценности, оборудование в подразделении
		3. Ответственность за материальные ценности, оборудование в организации
14	Несете ли Вы ответственность за использование финансовых средств?	1. Да
		2. Нет
15	Если да, то какова степень Вашей ответственности? (нужное подчеркнуть)	1. Ответственность за использование финансовых средств отсутствует
		2. Ограниченная ответственность за использование финансовых средств в структурном подразделении
		3. Полная ответственность за использование финансовых средств в организации
16	Несете ли Вы ответственность за результаты труда других работников?	1. Ответственность только за результаты своего труда
		2. Ответственность за результаты труда работников структурного подразделения или в рамках проекта, задания
		3. Ответственность за результаты труда работников в рамках всей организации
17	Ваша работа связана с риском причинения ущерба своему здоровью или здоровью других работников? (нужное подчеркнуть)	1. Работа связана с риском причинения ущерба только своему здоровью, жизни
		2. Работа связана с риском причинения ущерба своему здоровью, жизни и других работников
18	Существуют ли в Вашей работе неблагоприятные и опасные условия труда?	1. Да
		2. Нет
19	Если да, то укажите, какие (нужное подчеркнуть)	1. Химические
		2. Физические

№ п/п	Вопрос	Варианты ответа			
20	Укажите факторы, характеризующие напряженность труда на Вашем рабочем месте (нужное подчеркнуть)	3. Биологические			
		20.1. Сменность работы:			
		20.1.1. Односменная работа (без ночной смены)			
		20.1.2. Двухсменная работа (без ночной смены)			
		20.1.3. Двухсменная работа с ночной сменой, трехсменная работа (работа в ночную смену, работа с продолжительностью рабочего времени 24 часа согласно перечню, утверждаемому Правительством Республики Беларусь)			
		20.1.4. Работа только в ночное время			
		20.2. Число элементов (приемов) для реализации простого задания или в многократно повторяющихся операциях			
		20.2.1. Более 10			
		20.2.2. 9–6			
		20.2.3. 5–3			
		20.2.4. Менее 3			
		20.3. Продолжительность выполнения простых заданий или повторяющихся операций (сек.)			
		20.3.1. Более 100			
		20.3.2. 100–25			
		20.3.3. 24–10			
		20.3.4. Менее 10			
		20.4. Монотонность производственной обстановки (время пассивного наблюдения за ходом техпроцесса в процентах от времени смены)			
		20.4.1. Менее 75			
		20.4.2. 76–80			
		20.4.3. 81–90			
20.4.4. Более 90					
20.5. Длительность сосредоточенного наблюдения (в процентах от времени смены)					
20.5.1. До 25					
20.5.2. 26–50					
20.5.3. 51–75					
20.5.4. Более 75					
20.6. Число производственных объектов одновременного наблюдения					
20.6.1. До 5					
20.6.2. 6–10					
20.6.3. 11–25					
20.6.4. Более 25					
20.7. Работа с оптическими приборами (микроскопы, лупы и т.п.) при длительности сосредоточенного наблюдения (в процентах от времени смены)					
20.7.1. До 25					
20.7.2. 26–50					
20.7.3. 51–75					
20.7.4. Более 75					
20.8. Наблюдение за экранами видеодисплейных терминалов (часов в смену)					
20.8.1. До 3					
20.8.2. 3–5					
20.8.3. 5–6					
20.8.4. Более 6					

## ПРИМЕР ТАБЛИЦЫ СООТВЕТСТВИЯ

Фактор, подфактор	Степень сложности подфактора	Вариант ответа в анкете	Выставляемые баллы	Примечания
<b>1. Профессиональные качества</b>				
1.1. Образование	1. Профессионально-техническое	7.1	2	
	2. Среднее специальное	7.2	5	
	3. Высшее	7.3	10	
1.2. Опыт работы	1. Не требуется опыт работы	8.1	2	
	2. Необходим опыт работы до 1 года	8.2	5	
	3. Требуется специальный опыт работы в данной области до 3 лет	8.3	10	
	4. Требуется специальный опыт работы в данной области более 5 лет	8.4	15	
.....				
<b>3. Ответственность</b>				
3.1. За материальные ценности	1. Ответственность за материальные ценности, оборудование на рабочем месте	13.1	3	
	2. Ответственность за материальные ценности, оборудование в подразделении	13.2	6	
	3. Ответственность за материальные ценности, оборудование в организации	13.3	9	
...				
4.2. Напряженность труда	1. Низкая напряженность труда	подпункты 1 и 2 подпунктов 20.1-20.8		Устанавливается низкий уровень напряженности труда, если по всем факторам выбраны варианты 1 или 2, или менее 3 факторов имеют оценку по вариантам 3 или 4
	2. Высокая напряженность труда	подпункты 3 и 4 подпунктов 20.1-20.8		Устанавливается высокий уровень напряженности труда, если более 3 факторов имеют оценку по вариантам 3 или 4

Приложение 4  
к Рекомендациям по построению  
систем оплаты труда на основе  
оценки сложности труда и  
грейдинга

Таблица 1

ПРИМЕР ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО  
БУХГАЛТЕРА (вторым способом распределения балльных оценок)

Фактор	Баллы по факторам	Подфактор	Баллы по подфакторам	Степень/баллы				
				1	2	3	4	5
Профессиональные качества	30	Образование	10	2	5	10	-	-
		Опыт работы	15	2	5	10	15	-
		Навыки, умения	5	0	5	-	-	-
Усилия	30	Физические	10	2	5	10	-	-
		Умственные	20	2	6	9	15	20
Ответственность	30	За материальные ценности	9	3	6	9	-	-
		За использование финансовых средств	8	2	4	8	-	-
		За результаты труда других работников	7	2	5	7	-	-
		За здоровье и жизнь людей	6	2	6	-	-	-
Условия труда	10	Санитарно-гигиенические условия	5	0	2	5	-	-
		Напряженность труда	5	2	5	-	-	-
Итоговая оценка:				95				

Таблица 2

ПРИМЕР ПЕРЕЧНЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПО ВОЗРАСТАНИЮ  
БАЛЛЬНЫХ ОЦЕНОК

Рабочее место	Балльная оценка рабочего места
рабочее место 1	20
рабочее место 2	20
рабочее место 3	25
рабочее место 4	26
рабочее место 5	30
.....	...
рабочее место 27	93
рабочее место 28	95
рабочее место 29	96
рабочее место 30	100

Приложение 5  
к Рекомендациям по построению  
систем оплаты труда на основе  
оценки сложности труда и  
грейдинга

ПРИМЕР СИСТЕМЫ ТАРИФНЫХ СТАВОК (ОКЛАДОВ), ПОСТРОЕННОЙ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ  
СЛОЖНОСТИ ТРУДА

Грейд	Балльная оценка		Вилка тарифных ставок (окладов)			Пересе- чение, %	Значения тарифных ставок (окладов), руб.				
	минимум	максимум	минимум	максимум	%		1 ступень	2 ступень	3 ступень	4 ступень	5 ступень
1	15	20	1 500 000	2 400 000	160	-	1 500 000	1 725 000	1 983 750	2 281 313	2 400 000
2	21	25	1 920 000	3 072 000	160	25	1 920 000	2 208 000	2 539 200	2 920 080	3 072 000
3	26	30	2 457 600	3 932 160	160	25	2 457 600	2 826 240	3 250 176	3 737 702	3 932 160
4	32	35	3 276 800	5 242 880	160	20	3 276 800	3 768 320	4 333 568	4 983 603	5 242 880
5	36	40	4 369 067	6 990 507	160	20	4 369 067	5 024 427	5 778 091	6 644 804	6 990 507
6	41	45	7 689 557	10 765 380	140	-	7 689 557	8 612 304	9 645 781	10 765 380	
7	46	50	8 971 150	12 559 610	140	20	8 971 150	9 957 977	11 053 354	12 559 610	
8	51	60	10 466 342	14 652 879	140	20	10 466 342	11 617 640	12 895 580	14 652 879	
9	61	70	12 210 732	17 095 025	140	20	12 210 732	13 553 913	15 587 000	17 095 025	
10	71	80	13 676 020	17 778 826	130	25	13 676 020	16 411 224	17 778 826		
11	81	90	14 223 061	18 489 979	130	25	14 223 061	17 067 673	18 489 979		
12	91	100	14 791 983	19 229 578	130	25	14 791 983	17 750 380	19 229 578		

Приложение 6  
к Рекомендациям по построению  
систем оплаты труда на основе  
оценки сложности труда и  
грейдинга

ПРИМЕР СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ТАРИФНЫХ  
СТАВОК (ОКЛАДОВ) РАБОТНИКОВ

Состав показателей для повышения тарифных ставок (окладов) работников определяется организациями самостоятельно с учетом специфики деятельности организации, применяемых показателей для премирования и депремирования.

Основными группами показателей для повышения тарифной ставки (оклада) работнику могут быть:

1) показатели, характеризующие результативность труда работника:  
100-процентное выполнение должностных обязанностей и трудовых функций,

выполнение количественных плановых показателей (нормы выработки, число обслуживаемых клиентов, число заключенных договоров и т.п.);

2) показатели, характеризующие качество труда работника:  
отсутствие ошибок в работе, брака, жалоб со стороны клиентов и т.п.,  
наличие поощрений за достижения в работе (подтвержденные решениями, приказами руководителя),

применение инновационных подходов в работе,  
участие в разработке и внедрении новых технологий,  
применение рациональных приемов выполнения работы,  
регулярное выполнение особо важных, ответственных заданий;

3) показатели, характеризующие квалификацию работника:  
повышение квалификации на рабочем месте,  
повышение квалификации на курсах,  
получение дополнительного образования,  
самостоятельное освоение дополнительных трудовых функций;

4) показатели, характеризующие соблюдение корпоративной культуры работником:

отсутствие конфликтов в трудовом коллективе,  
соблюдение норм и правил корпоративной культуры.

Право на повышение тарифной ставки (оклада) имеют работники, которые показывают высокое качество труда, и отработали в организации определенный период времени.

Первое повышение тарифной ставки (оклада) целесообразно осуществлять через год после внедрения новой системы оплаты труда, чтобы на примере работников, наиболее отличающихся по своему отношению к труду, продемонстрировать новый механизм стимулирования работников организации.

Те работники, которым по результатам труда предыдущего года не была установлена более высокая ступень тарифных ставок (окладов), по истечении следующего года могут быть в числе претендентов на повышение значений тарифных ставок (окладов).

На третью ступень тарифных ставок (окладов) могут претендовать лишь те работники, которые были переведены на вторую ступень вилки своего грейда, на четвертую – те работники, которые были переведены на третью ступень и т.д. Интервал времени работы в организации между второй и третьей, третьей и четвертой ступенями и т.д. устанавливается каждой организацией самостоятельно. Обычно, чем выше ступень тарифной ставки (оклада) в вилке грейда, тем больший период времени нужно отработать работнику, демонстрируя при этом высокое качество труда в течение всего этого периода времени, и тем выше может быть повышение значения тарифной ставки (оклада).

Приложение 7  
к Рекомендациям по построению  
систем оплаты труда на основе  
оценки сложности труда и  
грейдинга

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РАБОТНИКА НА  
ПОВЫШЕНИЕ РАЗМЕРА ТАРИФНОЙ СТАВКИ (ОКЛАДА)

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

на повышение размера тарифной ставки (оклада)

1. Фамилия, собственное имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Число, месяц, год рождения \_\_\_\_\_
3. Образование, в том числе повышение квалификации \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(наименование учебного заведения)
4. Специальность, квалификация \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Наименование структурного подразделения \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Профессия, должность, квалификационная категория \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(дата присвоения)
7. Общий стаж работы \_\_\_\_\_
8. Стаж работы по специальности (в отрасли) \_\_\_\_\_
9. Степень выполнения доведенных показателей в течение года \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Характеристика качества выполняемой работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Использование рабочего времени \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. Наличие особых достижений в работе \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Соблюдение корпоративной культуры \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_ представляется  
(фамилия, собственное имя, отчество)  
на повышение размера тарифной ставки (оклада) до \_\_\_\_\_ ступени.

Руководитель организации  
(структурного подразделения) \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О.Фамилия)

С представлением ознакомлен \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О.Фамилия)