

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ГИБКИХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Рекомендации по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях (далее - Рекомендации) разработаны в целях оказания методической помощи их руководителям и специалистам, а также индивидуальным предпринимателям в разработке систем оплаты труда работников, увязанных с эффективностью их деятельности и максимально учитывающих вклад каждого работника.

В соответствии с **законодательством** наниматели коммерческих организаций всех форм собственности самостоятельно в коллективных договорах, положениях, иных локальных нормативных правовых актах (далее - ЛНПА), трудовых договорах (контрактах) определяют формы, системы и размеры оплаты труда работников, в том числе тарификацию, выплаты стимулирующего и компенсирующего характера (премии, надбавки, доплаты и другие выплаты).

Системы оплаты труда работников разрабатываются с учетом специфики и видов деятельности организации (индивидуального предпринимателя), ее структурных подразделений, особенностей трудовых и производственных процессов, организационной структуры, численности работников, других факторов и должны способствовать усилению заинтересованности как конкретного работника, так и коллективов работников в конечных результатах деятельности организации (индивидуального предпринимателя), в том числе в получении прибыли, в выполнении показателей социально-экономического развития организации, и гибко реагировать на их изменение.

При разработке систем оплаты труда работников нанимателям следует руководствоваться **пунктом 2** Указа Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. N 181 "О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., N 54, 1/12519), в соответствии с которым коммерческие организации и индивидуальные предприниматели при введении новых условий оплаты труда работников, в том числе без применения Единой **тарифной сетки** работников Республики Беларусь, обязаны обеспечить:

недопущение снижения размеров заработной платы работников на момент их введения;

установление гибких условий оплаты труда, направленных на усиление материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда и максимально учитывающих сложность выполняемых работ, уровень квалификации, эффективность, качество и условия труда, а также вклад каждого работника в общие результаты деятельности, его предприимчивость, творческий подход;

соблюдение для работников гарантий в области оплаты труда, предусмотренных законодательством о труде.

Нормы **Декрета** Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. N 29 "О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 1999 г., N 58, 1/512), предусматривающие повышение тарифных ставок (окладов) (не более чем на 50 процентов, если больший размер не предусмотрен законодательством), в обязательном порядке применяются в отношении работников, с которыми нанимателем заключены контракты, независимо от установленных им систем оплаты труда и формы собственности коммерческой организации.

Условия оплаты труда руководителей организаций устанавливаются:

в государственных организациях и организациях, в уставном фонде которых доля собственности государства составляет 50 и более процентов, - в соответствии с нормами постановлений Совета Министров Республики Беларусь от 8 июля 2013 г. № 597 «О совершенствовании условий оплаты труда руководителей коммерческих организаций в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности».

в организациях негосударственной формы собственности и организациях, в уставном фонде которых доля собственности государства составляет менее 50 процентов, - органом, заключающим контракт.

При введении в организации гибкой системы оплаты труда заработная плата работника при выполнении им установленной месячной или часовой нормы труда должна быть не менее минимальной заработной платы.

При введении в организации гибкой системы оплаты труда работников должны быть соблюдены нормы [статьи 65](#) Трудового кодекса Республики Беларусь.

## II. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Работу по созданию эффективной гибкой системы оплаты труда работников организации рекомендуется проводить по следующим этапам.

1-й этап. Проведение анализа результатов деятельности организации за определенные периоды времени, в том числе в сравнении с результатами работы других организаций, осуществляющих аналогичный вид деятельности.

2-й этап. Выбор варианта гибкой системы оплаты труда в зависимости от:

вида экономической деятельности организации;

показателей финансово-экономической деятельности организации (например, рост прибыли, объемов производства продукции, производительности труда, рентабельности и другие);

наличия и размера средств на оплату труда;

особенностей организационной структуры и численности работников;

квалификации работников;

коллективных результатов труда;

индивидуальных результатов труда.

3-й этап. Разработка формы (системы) оплаты труда работников на основе результатов первого и второго этапов.

4-й этап. Проведение сравнительного анализа действующей и проектируемой форм (систем) оплаты труда.

5-й этап. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

6-й этап. Совершенствование гибкой системы оплаты труда с учетом изменений целей и задач, стоящих перед организацией, структуры, критериев оценки деятельности и других факторов.

## III. ВИДЫ ГИБКИХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

На основе сдельной и повременной форм оплаты труда для работников могут применяться прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная, аккордная, простая повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда.

Кроме того, организация оплаты труда может быть основана на следующих разновидностях гибких систем оплаты труда.

3.1. Система оплаты труда на основе тарифной сетки, разработанной в организации.

При применении системы оплаты труда на основе тарифной сетки (далее - ТС), параметры которой устанавливаются в организации самостоятельно, распределение

профессий и должностей работников по разрядам ТС утверждается в локальном нормативном правовом акте.

При этом с учетом норм законодательства о труде параметры ТС (система тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов) должны обеспечить распределение в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников.

В [приложении 1](#) к настоящим Рекомендациям приводится условный пример системы оплаты труда на основе ТС.

### 3.2. Оплата труда на основе комиссионной системы.

При этой системе оплаты труда размер заработной платы работника ставится в прямую зависимость от роста объемов реализованной продукции, товаров (работ, услуг), в том числе на экспорт, снижения запасов готовой продукции и поступления валютной выручки и других показателей, характеризующих эффективность работы подразделения и (или) организации в целом.

В данном случае целесообразно применить нормы [Указа](#) Президента Республики Беларусь от 23 января 2009 г. N 49 "О некоторых вопросах стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг)" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2009 г., N 27, 1/10428) и в соответствующем ЛНПА установить условия оплаты труда:

работникам, обеспечивающим реализацию продукции, товаров (работ, услуг), снижение запасов готовой продукции, ежемесячное вознаграждение в процентном отношении от выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в действующих ценах, без ограничения его максимальными размерами. При этом иные выплаты стимулирующего характера (надбавки, премии) указанным работникам не начисляются и не выплачиваются;

персональные условия оплаты труда работникам, обеспечивающим поступление валютной выручки, включающие оклады (ставки), исчисленные в кратных размерах к тарифной [ставке](#) первого разряда, действующей в коммерческой организации, и не ограниченные максимальными размерами выплаты стимулирующего характера, в том числе за свободное владение и использование в работе иностранных языков;

вознаграждение в процентном отношении от суммы внешнеэкономической сделки (договора) работникам, непосредственно участвовавшим в заключении этой сделки (договора), в зависимости от эффективности ее (его) реализации.

В [приложении 2](#) к настоящим Рекомендациям приводится условный пример системы оплаты труда на основе комиссионной системы.

---

#### Примечание:

Коммерческие организации и индивидуальные предприниматели при введении новых условий оплаты труда работников, в том числе без применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь, обязаны обеспечить недопущение снижения размеров заработной платы работников на момент их введения ( [подп. 2.1 п. 2](#) Указа Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. N 181 "О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда").

---

### 3.3. Система оплаты труда на основе "плавающих" окладов.

---

#### Примечание:

[Рекомендации](#) по определению тарифных ставок (окладов) работников коммерческих организаций и о порядке их повышения утверждены [постановлением](#) Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 11.07.2011 N 67.

Система "плавающих" окладов предусматривает установление нанимателем размеров тарифных ставок (окладов) в текущем месяце по итогам работы за предыдущий месяц с учетом личного вклада каждого конкретного работника в результаты труда.

Критерии, в соответствии с которыми определяется конкретный размер оклада в

текущем месяце, устанавливаются в ЛНПА. Критерии определяют зависимость заработка работников от результатов их работы, прибыли, полученной организацией, и суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплату заработной платы.

Система "плавающих" окладов предполагает, что каждый раз в конце месяца по результатам труда за расчетный месяц для каждого работника с учетом установленных критериев формируется новый должностной оклад на следующий месяц.

На основании результатов оценки критериев руководитель организации по итогам работы за определенный период (месяц, квартал, полугодие и т.д.) издает приказ о размере оплаты труда за отчетный период с учетом установленных критериев.

#### 3.4. Система оплаты труда на основе грейдов <1>.

<1> Термин "грейд" произошел от англ. grade - располагать по степеням, ранжировать.

Система грейдов строится на расположении всех (отдельных) профессий и должностей работников организации по соответствующим грейдам в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников.

При этой системе оценивается значимость профессии рабочего (должности служащего) для организации, которая, как правило, измеряется в баллах.

С этой целью могут использоваться различные критерии оценки профессий рабочих (должностей служащих). Каждый из критериев оценивается определенным количеством баллов. Шкала всех оценок разбивается на ряд интервалов, которые называются грейдами.

Общая сумма полученных по всем критериям баллов определяет положение (ранг) конкретной профессии рабочего (должности служащего) в структуре организации.

В зависимости от полученного количества баллов конкретная профессия (должность) попадает в тот или иной интервал, т.е. относится к определенному грейду.

Для каждого грейда устанавливается диапазон размеров оплаты труда, которые могут формироваться по следующим этапам:

1. Устанавливается размер базовой заработной платы.

Размер базовой заработной платы устанавливается с учетом как внешних (рыночные значения заработных плат работников соответствующих профессиональных групп), так и внутренних факторов (ценность соответствующих должностей для организации, финансовые возможности и т.д.).

2. Определяется интервал межквалификационных соотношений (коэффициентов), которые показывают, во сколько раз должностные оклады соответствующего грейда больше, чем установленная базовая заработная плата.

3. Для каждого грейда устанавливается диапазон должностных окладов (минимальный и максимальный).

4. Устанавливается размер оплаты труда конкретного работника в пределах диапазона окладов грейда, к которому относится профессия (должность) работника.

Системой построения грейдов может предусматриваться, что диапазоны окладов по грейдам будут пересекаться, что позволяет более гибко производить мотивацию труда работников.

В [приложении 3](#) к настоящим Рекомендациям приводится условный пример системы оплаты труда на основе грейдов.

## СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ ТАРИФНОЙ СЕТКИ, РАЗРАБОТАННОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Исходные данные:

на основании ЛНПА устанавливаются тарифные разряды и соответствующие им тарифные коэффициенты;

тарифные ставки (оклады) работников рассчитываются исходя из установленных тарифных коэффициентов и размера тарифной ставки 1-го разряда, действующей в организации (400000 рублей).

Наименование должности (профессии)	Количество штатных единиц	Тарифный разряд по ЕТС	Тарифный коэффициент, установленный в организации	Тарифная ставка (оклад) в руб.
Директор	1	19	6,84	2736000
Заместитель директора	1	18	6,39	2556000
Бухгалтерия				
Главный бухгалтер	1	17	5,97	2388000
Ведущий бухгалтер	1	15	5,22	2088000
Бухгалтер	1	13	4,56	1824000
Ведущий экономист	1	15	5,22	2088000
Служба материально-технического снабжения				
Начальник службы	1	16	5,58	2232000
Заместитель начальника службы	1	15	5,22	2088000
Инженер по материально- техническому снабжению	1	13	4,56	1824000
Инженер по материально- техническому снабжению	2	11	3,98	1592000
Логистик	1	13	4,56	1824000
Отдел маркетинга и сбыта продукции				
Начальник отдела	1	16	5,58	2232000
Маркетолог	1	13	4,56	1824000
Специалист по продажам	2	12	4,26	1704000
Специалист по внешнеэкономической деятельности	1	13	4,56	1824000
Специалист по работе с клиентами	2	11	3,98	1592000
Цех по производству пищевых продуктов				
Начальник цеха	1	18	6,39	2556000
Ведущий инженер-технолог	2	16	5,58	2232000
Старший мастер	2	15	5,22	2088000
Мастер	6	14	4,88	1952000
Инженер	2	12	4,26	1704000
Дрожжевод	4	4	2,36	944000
Заквасчик	4	5	2,6	1040000
Оператор производственных печей	3	4	2,36	944000
Машинист поточной линии формования хлебных изделий	4	4	2,36	944000
Машинист раскаточно- закаточных машин	3	4	2,36	944000
Машинист резальных машин	3	3	2,03	812000
Машинист тесторазделочных машин	3	4	2,36	944000
Пекарь	15	5	2,6	1040000
Тестовод	6	5	2,6	1040000

## ОПЛАТА ТРУДА НА ОСНОВЕ КОМИССИОННОЙ СИСТЕМЫ

При применении в организации комиссионной системы оплаты труда работникам выплачивается ежемесячное вознаграждение за обеспечение реализации продукции, товаров (работ, услуг), в том числе на экспорт, снижения запасов готовой продукции.

Ежемесячное вознаграждение устанавливается в процентном отношении от выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в действующих ценах.

При установлении ежемесячного вознаграждения наниматель самостоятельно определяет:

1. Перечень работников, которым устанавливается ежемесячное вознаграждение.

При этом перечень может включать:

- наименование должностей, профессий (руководители, специалисты, другие служащие, рабочие);

- наименование структурных подразделений (управления, отделы, службы, сектора).

Наниматель самостоятельно оценивает степень влияния работника на обеспечение реализации продукции, товаров (работ, услуг), снижение запасов готовой продукции.

2. Размер ежемесячного вознаграждения, который, как правило, устанавливается в процентном отношении от выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг). Размер ежемесячного вознаграждения может не ограничиваться максимальными размерами. В то же время размеры ежемесячного вознаграждения могут быть установлены дифференцированно в зависимости от:

- категории персонала (например, руководителю структурного подразделения - 0,2%, специалистам - 0,1%, рабочим - 0,05%);

- региона реализации продукции (например, при реализации продукции на внутреннем рынке - 0,1%, в страны СНГ - 0,2%, в страны Европейского союза - 0,3%, иные страны дальнего зарубежья - 0,4%);

- суммы выручки (например, при обеспечении поступления выручки в сумме от 300 млн.руб. до 700 млн.руб. выплачивается вознаграждение в размере 0,2% от суммы, превышающей 300 млн.руб.; при поступлении выручки свыше 700 млн.руб. - в размере 0,4% от суммы, превышающей 700 млн.руб.);

- группы товаров, ассортимента продукции (например, вознаграждение выплачивается в размере 0,2% от суммы выручки, полученной от реализации товаров группы "А", 0,5% - товаров группы "В" и 0,8% - товаров группы "С");

- других факторов, учитывающих специфику деятельности организации и направленных на усиление материальной заинтересованности работников.

3. Порядок расчета (исчисления) показателя выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг) (при этом используются первичные учетные документы, отчетность (бухгалтерская или статистическая), сопоставление порядка расчета в соответствии с учетной политикой организации и другое).

4. Условия снижения и (или) повышения ежемесячного вознаграждения.

Например:

фактическая сумма ежемесячного вознаграждения снижается:

- при увеличении запасов готовой продукции - на 50%;

- при невыполнении доведенного плана по продажам (отгрузке, прибыли, рентабельности, поступлению денежных средств) - на 30%;

- при несвоевременном оформлении договоров - на 10%;

- при росте дебиторской задолженности - на 40%;

- при наличии рекламаций со стороны покупателей - на 20%;

- при несоблюдении трудовой и исполнительской дисциплины - на 15%;

фактическая сумма ежемесячного вознаграждения повышается:

- ежемесячное вознаграждение установлено в размере 0,1% от выручки. При разъездном характере работы ежемесячное вознаграждение исчисляется в повышенном размере от 0,11% до 0,2% в зависимости от результативности командировок;

- при освоении новых рынков сбыта ежемесячное вознаграждение исчисляется в повышенном размере от выручки, полученной от реализации продукции, товаров на этих рынках.

### Пример 1. Ежемесячное вознаграждение

Таблица 1

Выручка от реализации продукции, млн. рублей	Оклад, тыс. рублей	Повышение оклада при заключении контракта (на 50%), тыс. рублей	Вознаграждение		Начисленная заработная плата, тыс. рублей
			% от выручки	тыс. рублей	
200,0	1148,0	574,0	0,2	400,0	2122,0
500,0	1148,0	574,0	0,2	1000,0	2722,0
900,0	1148,0	574,0	0,2	1800,0	3522,0
1600,0	1148,0	574,0	0,2	3200,0	4922,0
2500,0	1148,0	574,0	0,2	5000,0	6722,0

### Пример 2. Персональные условия

Персональные условия оплаты труда работников маркетинговой службы (на примере маркетолога), тарифная ставка первого разряда - 500000 рублей).

Таблица 2

Наименование должности	Выручка от реализации продукции (млн.руб.)	Оклад в кратных размерах тарифной ставки первого разряда, действующей в организации		Надбавка за высокие достижения в труде		Премия		Начисленная заработная плата (тыс.руб.)
		кратный размер	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	
Маркетолог	30,0	2,0	1000,0	50	500,0	60	600,0	2100,0
Маркетолог	70,0	3,0	1500,0	60	900,0	70	1050,0	3450,0
Маркетолог	100,0	4,0	2000,0	80	1600,0	100	2000,0	5600,0

### Пример 3. Фиксированная сумма вознаграждения за единицу проданной продукции

Работнику выплачиваются оклад и фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу продукции, при этом сумма зависит от вида продукции (на примере специалиста по продажам).

Таблица 3

Наименование должности	Оклад (тыс.руб.)	Наименование продукции	Продукция		Начислено дополнительно к окладу (тыс.руб.)
			Кол-во	Сумма за единицу (тыс.руб.)	
Специалист по продажам	1420,0	Люстра	5	100,0	500,0
		Торшер	2	150,0	300,0
		Бра	8	20,0	160,0
Итого заработная плата (тыс. рублей)	1420 + (500 + 300 + 160) = 2380				

## ПРИМЕРНАЯ СХЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ

В организации, занятой информационными технологиями, для оценивания должностей устанавливается перечень необходимых критериев их оценки:

управление работниками (оцениваются объем и сложность управленческих функций по каждой должности);

ответственность (оцениваются степень ответственности за должностные действия и последствия совершения этих действий, а также уровень прямой / косвенной материальной ответственности);

сложность работы (оцениваются количество, степень сложности и значимость проблем, которые необходимо решать работнику на данном рабочем месте);

самостоятельность в работе (оценивается степень самостоятельности при принятии решений);

квалификация (оценка знаний, приобретенных в результате обучения, повышения квалификации, дополнительного образования, необходимых для качественного выполнения обязанностей на данной должности);

опыт работы (оценка умений, навыков, приобретенных на основании опыта работы, необходимых для качественного выполнения обязанностей на данной должности);

уровень контактов (оцениваются уровень контактности и степень взаимодействия с другими людьми - работниками организации и со специалистами иных организаций, которые необходимы в процессе решения задач, определенных данной должностью, а также необходимый уровень владения навыками общения);

цена ошибки (оценивается вероятность совершения ошибок, упущений при выполнении трудовой функции).

Количество критериев оценки должностей (профессий) устанавливается нанимателем самостоятельно в зависимости от численности работников, вида экономической деятельности, особенностей организационной структуры и др.

Общая сумма баллов по всем критериям оценки должностей составляет 100 баллов.

В пределах общей суммы баллов производится оценка в баллах критериев оценки должностей с учетом их значимости.

Таблица 1

Оценка в баллах критериев оценки должностей

№ п/п	Критерии оценки должностей	Оценка (в баллах), до
1	Управление работниками	15
2	Ответственность	15
3	Самостоятельность в работе	10
4	Опыт работы	10
5	Уровень специальных знаний (квалификация)	10
6	Уровень контактов	10
7	Сложность работы	15
8	Цена ошибки	15
	Итого	100

Устанавливаются уровни оценивания (распределение баллов) по критериям оценки должностей (таблица 2).



Таблица 2

## Уровни оценивания критериев оценки должностей

N п/п	Критерии оценки должностей	Уровень оценивания					
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1	Управление сотрудниками	0	3	6	9	12	15
2	Ответственность	0	3	6	9	12	15
3	Самостоятельность в работе	0	2	4	6	8	10
4	Опыт работы	0	2	4	6	8	10
5	Уровень специальных знаний (квалификация)	0	2	4	6	8	10
6	Уровень контактов	0	2	4	6	8	10
7	Сложность работы	0	3	6	9	12	15
8	Цена ошибки	0	3	6	9	12	15

Определяется суммарная оценка каждой должности по критериям оценки должностей в баллах (таблица 3).

Таблица 3

## Суммарная оценка должностей в баллах по критериям оценки должностей

Должность	Оценка по критериям оценки должностей								Сумма баллов
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Заместитель директора	15	15	8	8	8	8	12	12	86
Главный бухгалтер	15	12	6	8	8	6	9	12	76
Начальник отдела маркетинга	12	9	6	8	8	4	12	12	71
Специалист по внешнеэкономической деятельности	0	6	4	4	6	4	6	12	42
Специалист по маркетингу	0	6	2	4	6	4	6	12	40
Администратор сетей	0	3	2	4	2	4	6	12	33
Ведущий программист	12	9	6	6	6	2	9	9	59
Инженер по охране труда	0	6	2	6	6	0	6	6	32
Специалист по тестированию программного обеспечения	0	6	2	8	6	0	6	6	34
Начальник службы безопасности	12	9	6	6	6	4	9	12	64
Охранник	0	6	4	4	0	0	6	6	26
Руководитель группы	12	9	6	8	8	8	9	12	72
Системный администратор	0	6	4	4	6	6	9	9	44
Ведущий бизнес-аналитик	12	12	6	6	6	6	9	15	72
Экономист	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Начальник отдела	12	12	6	8	8	6	12	12	76
Бухгалтер	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Ведущий юрисконсульт	0	6	4	4	6	4	9	9	42
Секретарь приемной руководителя	0	3	4	4	3	4	6	6	30
Тестировщик программного обеспечения	0	6	2	2	2	2	3	6	23
Агент коммерческий	0	3	0	0	0	0	3	6	12
Делопроизводитель	0	0	0	0	0	0	3	6	9

По результатам суммарной оценки должностей они объединяются в квалификационные группы (грейды) (таблица 4).

0 - 30 баллов - 1-й грейд

31 - 45 баллов - 2-й грейд

46 - 60 баллов - 3-й грейд

61 - 80 баллов - 4-й грейд

81 - 100 баллов - 5-й грейд

Примечание. Количество грейдов и соответствующие диапазоны оценок в баллах устанавливаются нанимателем самостоятельно в зависимости от целей материального стимулирования труда работников, их заинтересованности в результатах деятельности организации.

Таблица 4

Формирование грейдов по результатам суммарной оценки должностей

5-й грейд	
Директор	100
Заместитель директора	86
4-й грейд	
Главный бухгалтер	76
Начальник отдела	76
Руководитель группы	72
Ведущий бизнес-аналитик	72
Начальник отдела маркетинга	71
Начальник службы безопасности	64
3-й грейд	
Ведущий программист	59
2-й грейд	
Системный администратор	44
Ведущий юрисконсульт	42
Специалист по внешнеэкономической деятельности	42
Специалист по маркетингу	40
Экономист	39
Бухгалтер	39
Специалист по тестированию программного обеспечения	34
Администратор сетей	33
Инженер по охране труда	32
1-й грейд	
Секретарь приемной руководителя	30
Охранник	26
Тестировщик программного обеспечения	23
Агент коммерческий	12
Делопроизводитель	9

Далее определяются интервалы межквалификационных соотношений путем установления минимального и максимального коэффициента для каждого грейда. Эти коэффициенты показывают, во сколько раз оклады в соответствующем грейде больше, чем установленная в организации базовая заработная плата.

Коэффициенты в интервалах межквалификационных соотношений для каждого грейда устанавливаются нанимателем самостоятельно и служат инструментом дифференциации размеров оплаты труда руководителей и специалистов, входящих в квалификационные группы (грейды).

Таблица 5

Пример построения интервалов межквалификационных соотношений

Грейд	K <sub>min</sub>	K <sub>max</sub>	Размер интервала
5-й	4,0	7,0	3,0
4-й	3,0	5,0	2,0
3-й	2,0	3,0	1,0
2-й	1,2	2,2	1,0
1-й	1,0	1,2	0,2

Исходя из финансовых возможностей организации нанимателем определяется размер базовой заработной платы.

Установленные коэффициенты переводятся в диапазон окладов путем умножения минимального и максимального коэффициентов на установленную в организации базовую заработную плату (базовые заработные платы).

Размер базовой заработной платы может устанавливаться дифференцированно, в том числе для отдельных профессий (должностей) возможно предусмотреть индивидуальный ее размер и определить соответствующий диапазон окладов.

Например, базовая заработная плата в организации установлена в размере 1000000 руб., тогда диапазоны окладов будут следующими.

Таблица 6

Пример установления диапазонов окладов

Грейд	Минимальный оклад	Максимальный оклад
5-й	4000000	7000000
4-й	3000000	5000000
3-й	2000000	3000000
2-й	1200000	2200000
1-й	1000000	1200000

В случае если для должности специалиста по тестированию программного обеспечения базовая заработная плата установлена в размере 1500000 руб., то диапазон окладов для указанной должности составит 1800000 - 3300000 руб.

---