

УДК 331.2      DOI: 10.14451/1.241.234

# Применение рамок квалификаций в формировании системы оплаты труда персонала организации

© 2024 **Киселкина Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент. Казанский (Приволжский) федеральный университет.  
E-mail: ki-ov@mail.ru

© 2024 **Камашева Анастасия Васильевна**

И. о. директора. Московский центр аккредитации и профессионального развития в сфере здравоохранения, Москва.  
E-mail: as112@list.ru

**Ключевые слова:** оплата труда, профессиональный стандарт, квалификационный уровень, система квалификаций, оценка должностей, отраслевая рамка квалификаций.

Развитие национальной системы квалификаций и построение рамки квалификаций предоставляет возможность работодателям оценить уровень квалификации работников для качественного анализа трудового процесса и показателей вознаграждения по результатам труда персонала. При решении вопросов привлечения и удержания персонала, особенно в условиях кадрового дефицита, прозрачная и понятная система критериев оценки квалификаций с учетом требований профессиональных стандартов способствует росту лояльности персонала. Недостаток методических материалов по разработке дескрипторов квалификационных уровней остается фактором, сдерживающим применение рамок квалификаций в кадровых процессах организации. В статье акцент сделан на анализе отраслевого подхода к построению рамки квалификаций. Разработка критериев уровней и подуровней квалификаций в сочетании с критериями оценки должностей может быть учтена при дифференциации оплаты труда работников организации. Динамично развивающийся рынок труда и цифровизация всех сфер деятельности существенно меняют требования к квалификации и компетенциям работников, следовательно, работа по актуализации рамок квалификаций должна носить непрерывный характер. Применение рамок квалификаций в формировании системы оплаты труда способствует достижению принципа справедливости в дифференциации размеров заработных плат для работников, стремлению к развитию компетентности, в результате эффективность функционирования компании повышается.

Организация оплаты труда занимает центральное место в системе управления человеческими ресурсами. От того, какое вознаграждение за труд получает работник, зависит его поведение, производительность и взаимоотношения в организации. Правильно сформированная структура

и система оплаты труда в организации позволяет мотивировать, привлекать и удерживать квалифицированных работников, повышает производительность труда.

Из содержания Трудового кодекса Российской Федерации следует, что система оплаты труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд. Основой для установления вознаграждений работников большинство работодателей выбирает тарифную систему оплаты труда. Национальная система квалификаций становится также основой обеспечения роста заработной платы в зависимости от уровня квалификации работников. Работодатели при самостоятельном установлении параметров оплаты труда учитывают цели компании и задачи, связанные с привлечением и удержанием сотрудников, а также интересы самих работников.

В рамках данного исследования рассматриваются вопросы учета рамки квалификаций для создания отраслевых квалификационных и тарифных систем оплаты труда. В статье применяются общенаучные методы исследования по актуальным проблемам разработки квалификационных уровней и подуровней, позволяющих усовершенствовать систему оплаты труда в организации, а также стимулировать высококвалифицированных специалистов.

Тема совершенствования системы оплаты труда получила новый импульс к актуализации с внедрением профессиональных стандартов. Размер заработной платы зависит от квалификации работника, которая выступает одним из важнейших оснований установления окладов и тарифных ставок. В профессиональных стандартах вводится понятие «квалификационный уровень», и системно описываются требования к уровню квалификации работника, но процесс установления зависимости оплаты труда от соответствия квалификации работника профессиональному стандарту не установлен законодательно. Работодателям приходится самостоятельно раз-

рабатывать методики группировки по уровням квалификации с учетом установленных тарифных разрядов и категорий должностей руководителей, специалистов и служащих, опираясь на исследования ученых.

Отдельные исследования затрагивают подходы к оценке квалификации как базового основания формирования системы оплаты труда в организации [5, с. 203], рассматривают вопросы разработки системы критериев оценки квалификации персонала для формирования прозрачной и справедливой оплаты труда [1, с. 517], предлагают подход к разработке профильных сеток квалификационного уровня на базе ключевых дифференциаторов и вариативных признаков параметров квалификации для гибких систем оплаты труда [4, с. 133]. При обсуждении требований, предъявляемых к конкретным квалификациям, исследователи подчеркивают важность учета уровня владения компетенциями для всех должностей в организации [9, с. 235].

Задача модернизации кадрового потенциала остается важнейшей для достижения социально-экономического роста нашей страны. Развитие национальной системы квалификаций способствует повышению качества трудовых ресурсов за счет обеспечения доступности освоения и использования востребованных квалификаций, роста производительности труда за счет усиления взаимодействия системы профессионального образования и рынка труда.

Изучение различных национальных систем квалификаций представляет интерес для исследования изменяющихся взаимосвязей между знаниями, квалификациями и выполняемыми работами. В конце прошлого столетия развитие национальных рамок квалификаций стало одной из основных международных тенденций в формировании национальных систем образования и профессиональной подготовки. Рамки квалификаций предполагалось вводить, чтобы изменить способ использования квалификаций. Национальные рамки квалификаций должны были рационализировать различные системы клас-

сификаций и прояснять взаимосвязи между ними [12].

Наиболее эффективным для поддержания актуальности национальной системы квалификаций стал отраслевой подход. Отраслевая рамка квалификаций представляет собой набор уровней, дескрипторов уровней квалификации, которые определяются на основе квалификационных требований к работам по различным видам профессиональной деятельности. Подуровни квалификации, выделенные в отраслевых рамках квалификаций, конкретизируют трудовые функции с учетом уровней сложности их выполнения.

В методических рекомендациях по разработке отраслевых рамок квалификаций Национального агентства развития квалификаций предложен макет отраслевой рамки квалификаций. В конкретной отрасли детальная проработка рамки квалификаций становится основой для формирования системы оплаты труда и тарификации работ. До введения профессиональных стандартов дифференциация заработной платы осуществлялась в соответствии с квалификационными справочниками, в которых описываются требования к квалификации работника для выполнения работ и должностные обязанности. Тарифные разряды устанавливаются исходя из распределения работ по уровню сложности, что аналогично подходу определения уровней квалификации.

В профессиональных стандартах описание формальных требований для достижения квалификации также используется для разработки комплекса требований для присвоения квалификации на практике и управления вознаграждением работников. Квалификация становится инструментом, определяющим, что работник с более высоким уровнем квалификации должен получать большее вознаграждение, чем работники с более низким уровнем квалификации по профессиональному стандарту. Профессиональные квалификации описываются через рамочные дескрипторы деятельности или через компетенции работников, требуемые для выполнения опреде-

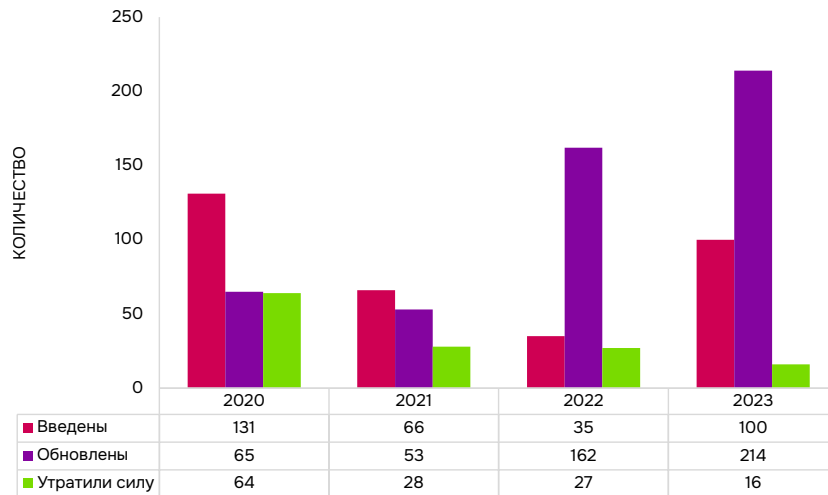
ленных задач. Для учета специфики отраслевых квалификационных требований вводятся дополнительные показатели и подуровни.

Квалификация работника становится важным условием возможности назначения на конкретную должность. Обобщенная трудовая функция, прописанная в профессиональном стандарте, корреспондируется с должностными обязанностями сотрудника, но может быть не тождественна должности в конкретной организации. Возможно отнесение должности профессиональными группами к одному уровню, а профессиональными стандартами к разным. В результате оплаты труда необходимо корректировать. Работник, имеющий квалификационный уровень выше, чем указано в профессиональном стандарте, должен получать стимулирующие выплаты за качество выполнения трудовых функций.

Работодатели испытывают трудности при разработке рамок квалификаций и совершенствовании системы оплаты труда из-за большой трудоемкости работ по оценке должностей, которая предполагает выбор метода определения ценности должности, определение набора критериев оценивания и установления соотношений между квалификационными уровнями и подуровнями. Такая оценка проводится на основе балльно-факторного метода и экспертного метода для определения степени значимости по факторам и субфакторам.

В исследованиях, посвященных процессам разработки и внедрения отраслевой рамки квалификаций, подчеркивается необходимость унификации требований внутри отраслей к определенным уровням квалификации персонала [6]. Поскольку одна отрасль может использовать навыки многих профессий, а также профессии могут пересекать ряд различных отраслей, важно обеспечивать межотраслевую сопоставимость квалификаций при разработке отраслевой рамки квалификаций.

В эпоху цифровой трансформации знания и навыки развиваются стремительно, возникают новые отрасли и профессии; поэтому работа по



**Рис. 1.** Динамика изменений показателей в реестре профессиональных стандартов РФ в 2020–2023 гг. (составлено по [3; 7]).

актуализации системы квалификаций должна носить непрерывный характер и учитывать текущие и будущие потребности в профессиональных навыках. На рисунке 1 представлена динамика изменений показателей в реестре профессиональных стандартов в нашей стране за последние годы. В 2022 и 2023 году проводилась активная работа по обновлению ранее разработанных профессиональных стандартов – 162 и 214 соответственно. С начала 2024 года введено 35 новых профессиональных стандартов и обновлено 75 стандартов [3].

Развитие сквозных технологий усиливает спрос на цифровые компетенции работников. Изменение форм труда вызывает пересмотр квалификационных требований, внедрение новых подходов к дифференциации заработной платы [14]. Автоматизация и цифровизация производственных и трудовых процессов позволяют расширить зоны ответственности персонала за счет развития мультифункциональных компетенций сотрудников. В таких условиях возможна оптимизация численности персонала, снижение трудоемкости продукции, которые способствуют росту производительности и организационной эффективности в компаниях [2]. Именно производительность труда становится результирующей

показателем функционирования системы национальных квалификаций, в которой успешное применение профессиональных стандартов неразрывно связано с поиском различных инновационных кадровых технологий в организациях [13]. Конечно, все это происходит с учетом потребностей рынка труда [8; 10; 11].

Таким образом, развитие национальной системы квалификаций затрагивает многие кадровые процессы в организации. Отраслевые рамки квалификаций позволяют точнее учитывать квалификацию работников и поощрять наиболее опытных и способных выполнять разные по сложности и интенсивности работы. Динамичный рынок труда требует постоянного развития компетенций и повышения квалификации работников. Подготовка методических материалов к построению отраслевых рамок квалификаций будет способствовать внедрению оптимальной системы квалификации и повышению эффективности организации труда в компаниях. Стремление к развитию профессиональных компетенций у работников и справедливое вознаграждение в зависимости от уровня их квалификации позволит работодателям удовлетворить спрос на квалифицированные кадры и добиваться роста производительности труда.

**Библиографический список**

1. Гринева М. А., Петров М. А. Особенности применения профессиональных стандартов на современном рынке труда: уровни квалификации как критерии дифференциации размеров заработной платы // Экономика труда. – 2019. – Т. 6, № 1. – С. 513–521.
2. Долженко Р. А., Долженко С. Б., Малышев Д. С. Методика повышения организационной эффективности предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2023. – Т. 14, № 1. – С. 76–93.
3. Классинформ – справочник кодов общероссийских классификаторов. – URL: <https://classinform.ru/profstandarty/izmeneniya-2023.html> (дата обр. 10.12.2024).
4. Миляева Л. Г. Технология разработки гибких систем оплаты труда в условиях внедрения профессиональных стандартов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 1. – С. 133–143.
5. Миронова И. И., Саркисян А. В. Учет квалификации персонала при формировании системы оплаты труда в организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 8. – С. 203–210.
6. Отраслевая рамка квалификаций: вызовы и перспективы / Л. В. Семенова [и др.] // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2022. – 8 (4). – С. 123–136.
7. Профессиональные стандарты. – URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (дата обр. 10.12.2024).
8. Фахрутдинова Е. В. Рынок труда в России и динамика его потребностей // Экономические науки. – 2014. – № 110. – С. 43–46.
9. Хорольская Т. Е., Папова Л. В., Пустовалова Е. А. Взаимосвязь оплаты труда и профессиональных компетенций работников // Вестник Академии знаний. – 2021. – 44(3). – С. 232–235.
10. E. Fakhrutdinova [et al.] // World Applied Sciences Journal. – 2013. – Vol. 27, no. 13. – P. 77–81. – DOI: [10.5829/idosi.wasj.2013.27.emf.16](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.27.emf.16).
11. E. Fakhrutdinova [et al.] // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2015. – P. 2515–2518. – DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.04.593](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.593).
12. Allais S. Labour market outcomes of national qualifications frameworks in six countries // Journal of Education and Work. – 2017. – 30 (5). – P. 457–470.
13. Innovative technologies of personnel management of industrial enterprises in terms of introducing professional standards / Savchenko Yu. [et al.] // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2019. – Mar. – Vol. 483. – P. 012057. – DOI: [10.1088/1757-899X/483/1/012057](https://doi.org/10.1088/1757-899X/483/1/012057).
14. Labor Productivity Improvement: The Role of Remuneration in the New Qualification System / O. V. Kiselkina [et al.] // Global Economics and Management: Transition to Economy 4.0 : Springer Proceedings in Business and Economics. – 2019. – P. 57–65.