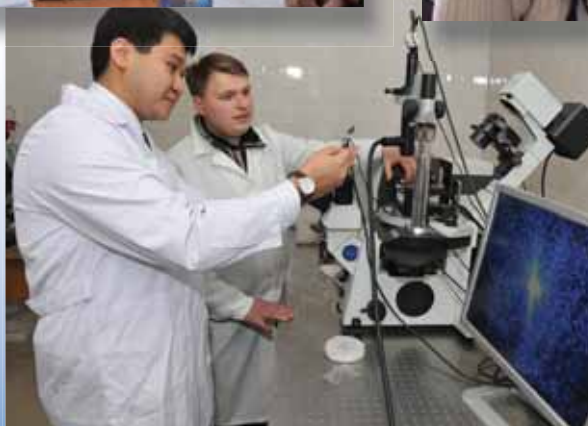


# СОДЕЙСТВИЕ РАВЕНСТВУ



Международная  
организация  
труда



ГЕНДЕРНО НЕЙТРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА  
РАБОЧИХ МЕСТ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
РАВНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА:  
ПОЭТАПНОЕ РУКОВОДСТВО

Программа  
продвижения  
Декларации об  
основополагающих  
принципах и  
правах  
в сфере труда

# СОДЕЙСТВИЕ РАВЕНСТВУ

ГЕНДЕРНО НЕЙТРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА  
РАБОЧИХ МЕСТ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
РАВНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА:  
ПОЭТАПНОЕ РУКОВОДСТВО

Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и  
Бюро МОТ для стран Восточной Европы  
и Центральной Азии • Москва, 2012 г.

© Международная организация труда, 2012 г.

Первое издание 2012 г.

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее, краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211, Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: [pubdrout@ilo.org](mailto:pubdrout@ilo.org). Международное бюро труда приветствует такие обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях интеллектуальной собственности, могут делать копии согласно лицензиям, выданным им для этой цели. Для того, чтобы найти организации интеллектуальной собственности в Вашей стране, посетите сайт [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org).

---

### *ILO Cataloguing in Publication Data*

Chicha, Marie Therese

Содействие равенству: гендерно-нейтральная оценка рабочих мест для обеспечения равной оплаты труда: поэтапное руководство / Мари-Терез Шиша; Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. – Москва, 2012.

106 p.

ISBN 9789224215360 (print), 9789224215374 (web pdf)

ILO Decent Work technical support team and country office for Eastern Europe and Central Asia

job evaluation / equal pay / work of comparable worth / gender equality

12.05.2

---

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения Международного бюро труда ни о правовом статусе какой-либо страны, района или территории, или их властей ни о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, так и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Издания Международного бюро труда и их электронные версии имеются в продаже в крупных книжных магазинах или местных бюро МОТ во многих странах мира; их можно также получить непосредственно в отделе публикация Международного бюро труда: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. По этому же адресу можно получить бесплатный каталог публикаций Международного бюро труда или перечень последних издания, в том числе и по электронной почте: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Посетите наш веб-сайт: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

---

Отпечатано в России.

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	v
ГЛАВА 1    Значение и цели Руководства	1
ГЛАВА 2    Комитет по вопросам равной оплаты труда	7
ГЛАВА 3    Выбор рабочих мест для сравнения	17
ГЛАВА 4    Методы оценки рабочих мест	25
ГЛАВА 5    Сбор данных о рабочих местах, подлежащих оценке	43
ГЛАВА 6    Анализ результатов вопросника	57
ГЛАВА 7    Определение ценности рабочих мест	69
ГЛАВА 8    Оценка разницы в заработной плате для рабочих мест равной ценности и корректировка оплаты труда	83
БИБЛИОГРАФИЯ	92
СПИСОК ТАБЛИЦ	95
ГЛОССАРИЙ	97

## От автора

Хотелось бы выразить самую глубокую признательность Мануэле Томей, которая стояла у истоков этого проекта, следила за его воплощением и постоянно оказывала ему поддержку. Ее ценные замечания позволили значительно повысить качество данного Руководства. Благодарю также Зафара Шахида за поддержку и высказанные им весьма ценные предложения. Особо хотелось бы отметить ценнейший вклад Лизы Вонг, которая руководила проектом на заключительных трудных этапах, связанных с подготовкой данной публикации.

Благодарю всех тех, кто принял участие в совещаниях и дискуссиях в штаб-квартире МОТ в Женеве, а также во встречах после моих учебных сессий в Международном учебном центре МОТ в Турине. Заданные в ходе встреч вопросы, а также критические замечания и комментарии были конструктивными и дали пищу для размышлений. Большую помощь в исследованиях оказал Эрик-Андрэ Шарест, который проходил стажировку в МОТ в 2006 году.

Мари-Терез Шиша

# ПРЕДИСЛОВИЕ

На рынках труда повсюду в мире значительные гендерные различия в оплате труда представляют собой устоявшееся явление. Несмотря на то, что в ряде мест этот гендерный разрыв сокращается, женщины в среднем продолжают трудиться за меньшую плату, чем мужчины. При выдающемся прогрессе, которого достигли женщины в области образования и производственного опыта, эта тенденция сохраняется.

Гендерный разрыв в области оплаты труда можно объяснить многими причинами, и дискриминация по признаку пола лишь одна из них. Конвенция 1951 года о равном вознаграждении (№ 100), которая является одной из восьми основополагающих международных трудовых норм, направлена на преодоление дискриминации в области вознаграждения за счет обеспечения того, чтобы женщины и мужчины получали равное вознаграждение не просто за аналогичную или сходную работу, но также и за труд равной ценности. Этот принцип имеет основополагающее значение для достижения гендерного равенства, ведь значительная доля женщин выполняет работу, которая отличается от работы мужчин. Анализ ценности и соответствующих требований разных рабочих мест на основе общих и объективных критериев также способствует созданию более прозрачных и эффективных систем определения оплаты труда и одновременно позволяет совершенствовать процедуры найма и подбора персонала.

Для того чтобы определить, имеют ли два разных по содержанию рабочих места равную ценность, необходимо иметь методику сравнения. Методы оценки рабочих мест представляют собой инструменты, которые помогают установить относительную ценность рабочих мест и тем самым определить, является ли равной соответствующая оплата труда. Последней значительной публикацией МОТ по этому важному вопросу была работа, озаглавленная «Оценка рабочих мест» (Job Evaluation) (1986 г.). Цель публикации заключалась главным образом в том, чтобы разъяснить некоторые сложные вопросы, связанные с оценкой рабочих мест, этим важным инструментом в области развития человеческих ресурсов, и сделать его доступным для более широкой аудитории, а не только для специалистов и консультантов по оценке рабочих мест. Авторы публикации кратко затронули, в частности, вопрос о том, как отражается оценка рабочих мест на обеспечении гендерного равенства в оплате труда. Сегодня настало время рассмотреть этот сложный вопрос более тщательным образом. Следует отметить, что для равной и объективной оценки рабочих мест необходимо, чтобы методы оценки рабочих мест были свободны от гендерной предвзятости; в противном случае ключевые характеристики рабочих мест, на которых, как правило, заняты женщины, могут быть упущены из вида или могут быть оценены ниже, чем характеристики рабочих мест, где, как правило, заняты мужчины. Таким образом закрепляется недооценка работы, выполняемой женщинами, и усиливается гендерный разрыв в области оплаты труда.

Процесс разработки и применения методов оценки рабочих мест является как минимум столь же важным, как и техническое содержание этих методов, ведь на любом этапе их разработки и использования люди могут неумышленно проявить гендерную предвзятость. Цель настоящей публикации заключается в том, чтобы более системно подойти к вопросу о гендерной предвзятости и предупредить возникновение этих проблем, предоставив поэтапные рекомендации о том, как разрабатывать и применять метод оценки рабочих мест, свободный от гендерной предвзятости.

Настоящее Руководство разработано МОТ в качестве дальнейшей меры по реализации Плана действий по ликвидации дискриминации (2004–2007 гг.). Оно основывается на выводах и положениях первого глобального доклада по данному вопросу, озаглавленному «Равенство в сфере труда – веление времени». Руководство было разработано в ответ на большое количество запросов об оказании технической помощи в этой области, поступающих от правительств, организаций, работников и трехсторонних органов, занимающихся гендерными и трудовыми вопросами. Настоящее Руководство предназначено для организаций работников и работодателей, сотрудников органов, занимающихся вопросами равных возможностей, и менеджеров по вопросам людских ресурсов, для специалистов по гендерным вопросам и практических работников, в сферу обязанностей которых входят проблемы равной оплаты труда.

Автором Руководства является Мари-Терез Шиша, профессор Школы трудовых отношений Университета Монреаля, Канада. Мари-Терез Шиша является известным специалистом в области равной оплаты труда. Она работает как в Канаде, так и за рубежом, предоставляет консультации и готовит публикации по вопросам, касающимся занятости и равной оплаты труда, а также по вопросам этнокультурного разнообразия. Настоящая публикация основана на сравнительном обзоре методов оценки рабочих мест, а также на других материалах, которые были разработаны и применялись в разных странах. Кроме того, использовались конкретные примеры и результаты исследований по гендерным вопросам и управлению людскими ресурсами. Настоящее Руководство прошло тестирование и было опробовано в рамках учебной деятельности, организованной Международным учебным центром МОТ в Турине для трехсторонних участников МОТ.

Важные комментарии Руководству были сделаны рядом экспертов МОТ. Особую благодарность хотелось бы выразить Мануэле Томей, которая была автором идеи этого проекта и осуществляла общий контроль за его подготовкой. Также выражаем признательность Лизе Вонг за плодотворную работу над этой публикацией.

Зафар Шахид,  
Директор

Программы продвижения Декларации  
об основополагающих принципах и правах в сфере труда



## ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи	1
Причины дискриминации в области заработной платы	1
Сфера действия принципа равной оплаты труда	2
Преимущества равной оплаты труда	3
Содержание Руководства	5

# Значение и цели Руководства

## ЗАДАЧИ

Настоящее Руководство следует использовать при осуществлении принципа равного вознаграждения за труд равной ценности, свободный от дискриминации по признаку пола, который провозглашается в Конвенции 1951 года о равном вознаграждении (№ 100). Руководство разработано в русле дальнейших мер по реализации Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда, в частности глобальных докладов 2003 и 2007 года, посвященных вопросам равенства в сфере труда. Его назначение – стать инструментом продвижения этого принципа в самых разных условиях производственной среды.

К настоящему времени Конвенцию МОТ № 100, принятую в 1951 году, ратифицировали 167 стран. Однако, несмотря на столь широкий консенсус в отношении провозглашенного в ней принципа, разница в оплате труда между женщинами и мужчинами все еще сохраняется и остается распространенным явлением на рынке труда. Недавние статистические обзоры свидетельствуют, что этот разрыв существует в странах с самыми разными экономическими моделями и, несмотря на сокращение этого разрыва в большинстве из стран, прогресс в этой области идет весьма медленными темпами. Разрыв в оплате труда мужчин и женщин сохраняется, несмотря на существенные завоевания женщин в плане уровня образования и опыта работы.

## ПРИЧИНЫ ДИСКРИМИНАЦИИ В ОБЛАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Причины гендерно дифференцированных различий в оплате труда, были рассмотрены в ряде исследований, которые позволили выявить две группы факторов. Первая группа касается характерных особенностей граждан и организаций, в которых они трудятся. К наиболее важным относятся следующие:

- уровень и сфера образования;
- опыт работы на рынке труда, стаж работы в организации или на данном рабочем месте;
- количество часов работы;
- размер организации и сфера ее деятельности.

Разницу в оплате труда можно частично устранить, приняв целенаправленные политические меры, например, введя гибкий рабочий график, что позволит обоим родителям совмещать семейные и трудовые обязанности, а матерям продолжать карьерный рост без перерыва, приобретая опыт работы и производственный стаж.



Эконометрические исследования, учитывавшие этот первый набор факторов, все же неоднократно фиксировали необъяснимый остаточный разрыв между средними уровнями заработной платы мужчин и женщин. По мнению Гундерсона (Gunderson, 2006), этот остаточный разрыв, как правило, составляет от 5 до 15 процентов. Иными словами, отмечаемую разницу в оплате труда лишь отчасти можно объяснить дискриминацией в области заработной платы, о которой идет речь в Конвенции № 100.

Остаточный разрыв отражает дискриминацию в области заработной платы по признаку пола, которая является результатом второй группы факторов, к которым мы еще подробно вернемся в других главах настоящего Руководства. Здесь мы просто перечислим эти факторы:

- стереотипы и предвзятое отношение к труду женщин;
- традиционные методы оценки рабочих мест, разработанные на основе требований к рабочим местам, занимаемым преимущественно мужчинами;
- более слабые позиции работающих женщин в плане ведения переговоров по причине более низкого уровня организации (членства в профсоюзах) и непропорционально большим числом нестабильных рабочих мест, которые они занимают.

Вместе с тем часть этой остаточной разницы можно объяснить прямой дискриминацией между мужчинами и женщинами, выполняющими одинаковую работу, например между компьютерными специалистами – мужчиной и женщиной, либо женщинами и мужчинами из числа среднего медицинского персонала. Такого рода дискриминация также затрагивается в Конвенции № 100, однако в связи с тем, что такую дискриминацию, как правило, легко обнаружить, она не включена в настоящее Руководство. Для того чтобы избежать каких-либо разночтений и оставаться в русле общепринятой практики, мы будем использовать термин «равная оплата», понимая под ним принцип равного вознаграждения за труд равной ценности, что и является предметом настоящего Руководства.

## СФЕРА ДЕЙСТВИЯ ПРИНЦИПА РАВНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

Одна из причин, по которой все еще не достигнут значительный прогресс в области соблюдения основополагающего права на равную оплату труда мужчин и женщин, была сформулирована Комитетом экспертов по применению конвенций и рекомендаций (2007 г.) следующим образом:

*... Комитет отмечает, что трудности, связанные с применением Конвенции в законодательстве и на практике, вызваны, в частности, отсутствием четкого понимания сферы действия и последствий применения концепции «труд равной ценности». Эта концепция является краеугольным камнем Конвенции и стержневым элементом основополагающего права на равное вознаграждение мужчин и женщин за труд равной ценности, а также содействия равенству.*

Действительно, следует признать, что реализация принципа равной оплаты на первый взгляд представляется делом весьма трудным и сложным. Она требует принятия нового подхода к определению особенностей рабочих мест, изменения восприятия женского труда по сравнению с трудом мужчин, пересмотра систем оплаты труда, действующих в организациях, и, наконец, повышения оплаты труда на рабочих местах, занятых в основном женщинами. Эти меры многим представляются затратными по времени, дорогостоящими и трудновыполнимыми. Такое мнение в значительной степени сформировалось на основе всей истории борьбы за равную оплату труда и опыта тех, кто начинал этот процесс. С учетом осуществляемых сегодня новых подходов к реализации принципа равной оплаты можно утверждать, что данная точка зрения не в полной мере отражает современные реалии.

Принцип равной оплаты труда был реализован в США в конце 1960-х и в 1970-х годах для государственных служащих в некоторых штатах и муниципальных органах. Были предприняты совместные инициативы работников и руководства организаций, часто под угрозой судебных преследований. Принятые меры затронули широкий круг рабочих мест и большое число наемных работников. Это был длительный и дорогостоящий процесс, что отчасти

объяснялось преобладавшей в то время общей конфликтной обстановкой, а отчасти новизной самого вопроса. Фактически именно в те годы и были впервые разработаны и испытаны первые методы осуществления нейтральной в гендерном отношении оценки рабочих мест. Впоследствии принцип равной оплаты труда начал применяться и в других странах, причем также в условиях, чреватых конфликтными ситуациями и судебными тяжбами. Именно в связи с таким прошлым все еще распространено мнение о том, что для обеспечения равной оплаты требуется слишком много ресурсов и что этот процесс всегда проходит в условиях напряженных трудовых отношений.

С конца 1990-х годов профсоюзы все чаще выступают с инициативами, направленными на содействие равной оплате труда. Национальные и международные федерации профсоюзов принимают самые разные меры, направленные на распространение принципа равной оплаты на те рабочие места, где он еще не применяется. Интернационал общественного обслуживания (ИОО – PSI) в частности разработал комплексную стратегию, охватывающую информационные и обучающие программы, а также применение методов оценки рабочих мест в государственном секторе в разных странах.

Инициативы в области равной оплаты труда реализовывались также в форме многостороннего партнерства. Так, в первые годы нового тысячелетия в рамках проекта BETSY было создано партнерство между Европейской комиссией, правительственными организациями и объединениями работников, а также экспертами по вопросам труда из многих стран. Были созданы и применены в ряде организаций новые инструменты оценки рабочих мест. В Португалии партнерские отношения между объединениями работников, представителями работодателей, МОТ и Европейской комиссией позволили разработать и осуществить на практике программу равной оплаты труда в пищевой промышленности.

К концу 1980-х годов в ряде стран были реализованы более масштабные инициативы в форме так называемых «упредительных» (“proactive”) законов. Такая упредительная модель, обеспечивающая обязательный характер осуществления принципа равной оплаты в организациях государственного и частного сектора, была принята, в частности, в Швеции, Канаде (Онтарио и Квебек) и Финляндии. В целом такой подход характеризуется следующими элементами:

- применяется ко всем наемным работникам, отвечающим некоторым критериям (численности рабочей силы, например);
- устанавливает обязательства, ориентированные на результат, для работодателей с указанием конкретных сроков;
- определяет основные методологические критерии, используемые для получения этих результатов;
- реализуется совместными усилиями представителей работодателей и работников.

Для того чтобы содействовать осуществлению этой модели, были разработаны новые, более гибкие, понятные и легкие в применении методики. В большинстве случаев разные информационные документы и обучающие мероприятия готовились государственными органами, которые предлагали сторонам, действующим в этой области, и другие формы поддержки. Следует также отметить, что реализация принципа равной оплаты все чаще становится весьма эффективным способом улучшения управления людскими ресурсами и повышения эффективности системы оплаты труда в организации. Так, в настоящее время можно содействовать равной оплате труда в условиях, для которых уже не характерны громоздкость и высокие судебные издержки. Эту старую модель сегодня можно заменить новой, сочетающей равенство и эффективность, простоту в разработке и реализации.

## ПРЕИМУЩЕСТВА РАВНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

Основное преимущество реализации принципа равной оплаты труда заключается в признании на практике права работающих женщин на равенство, при этом признается их квалификация, а их производственным функциям придается ценность, причем не

символического, а вполне конкретного характера, которая выражается посредством корректировки оплаты их труда. Таким образом, речь идет о достоинстве и признании работающих женщин со стороны их непосредственного руководства и коллег, позитивное воздействие которого подчеркивают многие женщины-работники. Корректировка оплаты труда может также существенно расширить возможности работающих женщин в плане обеспечения достойного уровня жизни для своей семьи и финансовой независимости после выхода на пенсию.

Помимо названного позитивного воздействия на работающих женщин, инициативы в области равной оплаты, реализуемые посредством партнерства и упредительных законов, оказывают существенное позитивное влияние на работодателей. Речь идет о позитивном влиянии в таких областях, как управление людскими ресурсами, эффективное использование квалифицированных специалистов, трудовые отношения, имидж и репутация организации. В приведенной ниже сводной таблице перечислены выгоды, отмечаемые в случае реализации принципа равной оплаты труда<sup>1</sup>.

**Таблица 1.1 Выгоды, связанные с равной оплатой**

<b>ВЫГОДЫ</b>	<b>ПОКАЗАТЕЛИ</b>
<b>Улучшение практики управления людскими ресурсами</b>	
Более эффективная практика комплектования персонала	Работники тратят меньше времени на процедуру трудоустройства
Более эффективное повышение квалификации	Повышение производительности и качества труда
Более высокие показатели закрепления кадров после испытательного срока	Снижение затрат на набор и обучение персонала
Последовательная политика оплаты труда и согласованная структура оплаты, основанная на ценности рабочих мест	Более совершенные методы предоставления компенсаций, экономия времени для работников, отвечающих за систему оплаты труда Более эффективное распределение фонда заработной платы между рабочими местами
<b>Осознание недооценки квалификации работающих женщин</b>	
Более высокое качество продукции и услуг	Меньше ошибок и жалоб со стороны клиентов
<b>Более четкое понимание равенства на рабочем месте, улучшение трудовых отношений</b>	
Более высокий уровень удовлетворенности работой; приверженность работников своей организации (предприятию)	Снижение текучести кадров, отсутствия на рабочих местах и связанных с этим затрат
Более оперативное разрешение жалоб и конфликтов	Меньше времени тратится на разрешение конфликтов
Меньше конфликтов	Меньше конфликтов
<b>Влияние на репутацию и привлекательность организации</b>	
Снижение затрат, связанных с набором квалифицированного персонала	Меньше времени тратится на поиски квалифицированных кандидатов, особенно на профессии, пользующиеся большим спросом
Сокращение времени, в течение которого вакансии остаются незаполненными	Потери в связи с незадействованными производственными мощностями и утраченными контрактами

Как мы видим, преимуществ много, и, чтобы их добиться, необходимы, в частности, совместные действия всех заинтересованных сторон, надлежащая подготовка ответственных лиц и прозрачность принимаемых решений на разных этапах этого процесса.

## СОДЕРЖАНИЕ РУКОВОДСТВА

Руководство основано на результатах ряда исследований, проведенных в разных странах, а также на опыте практических работников и самого автора, полученном во время ее работы в качестве исследователя и преподавателя в Канаде и в других странах. Автор анализирует весь процесс – от выбора рабочих мест для оценки, собственно самой оценки, осуществляемой в несколько этапов, до выравнивания оплаты труда. Цель Руководства – сформулировать методологию, применяемую в этом процессе, и разъяснить критерии, которые должны соблюдаться, чтобы избежать дискриминационной практики.

Руководство адресовано представителям как работодателей, так и профсоюзов, отвечающим за осуществление программы обеспечения равной оплаты труда, а также практическим работникам и инструкторам (методистам). Руководство можно адаптировать к разным экономическим и организационным условиям, а также к малым и крупным организациям и предприятиям. Совместные действия на всех этапах процесса позволят всем сторонам, ответственным за осуществление программы, более глубоко ознакомиться с производством и рабочими местами, критически оценить некоторые элементы системы, которые устарели либо более не применимы в связи с технологическими или организационными изменениями, а также, что особенно важно, обнаружить ранее не известные характеристики рабочих мест, в частности рабочих мест, где трудятся женщины.

Характерной чертой Руководства является гибкая методология, позволяющая упростить некоторые этапы, например, на малых предприятиях. При этом на других предприятиях, на каждом этапе следует действовать более детально и с более широким охватом. Те, кто осуществляет программу, должны иметь достаточную свободу действий в применении Руководства, при условии недопущения гендерной предвзятости. Руководство будет особенно полезным и его легче будет применять, если оно будет подкрепляться надлежащей подготовкой.

Равную оплату можно обеспечить путем четко спланированных и организованных действий, *программой обеспечения равной оплаты*. Программа предусматривает следующие этапы:

- выявление (для последующего сравнения) рабочих мест, где преобладают мужчины, и рабочих мест, где преобладают женщины;
- выбор методики оценки рабочего места;
- разработка инструментов для сбора данных о рабочих местах;
- анализ результатов вопросника;
- определение ценности рабочих мест;
- оценка разницы в заработной плате между рабочими местами равной ценности;
- внесение коррективов в оплату труда для достижения равной оплаты.

Цель первых шести этапов – провести анализ ситуации и сделать вывод о наличии или отсутствии разницы в оплате труда между рабочими местами равной ценности. Если обнаружено, что такая разница действительно существует, то пользователи Руководства могут обратиться к седьмому этапу, связанному с внесением изменений в систему оплаты труда. Если же обнаруживается, что разницы в оплате труда не существует, то никаких коррективов не требуется.

Каждая глава описывает один или два этапа работы по достижению равной оплаты в рамках организации. При этом разъясняются задачи, действия, которые должны быть осуществлены, критерии, обеспечивающие гендерную нейтральность, а также передовая практика, которой рекомендуется следовать. Для удобства пользователей и проверки правильности действий приведены контрольные списки вопросов<sup>2</sup>. А в конце большинства глав перечислены выгоды, которые могут быть достигнуты в результате выполнения конкретного этапа.

<sup>2</sup> Настоящее Руководство опирается на целый ряд источников во многих странах. Эти источники, которые имеют много общего, представлены в разделе «Библиография», где также указаны вебсайты, с которых можно загрузить соответствующие документы. Во избежание повторов было принято решение не перегружать текст многочисленными библиографическими ссылками, тем более, что в процессе цитирования автор во многих случаях вносил изменения и дополнял изначальный текст.



## ГЛАВА 2. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи	7
Материально-техническое обеспечение равной оплаты труда на предприятии	7
Комитет по вопросам равной оплаты труда	9
Состав Комитета по вопросам равной оплаты труда	10
Назначение членов комитета	11
Обучение	11
Информация	12
Правила работы комитета	13
Выгоды	13
Контрольный список вопросов	14

# 2 Комитет по вопросам равной оплаты труда

## ЗАДАЧИ

Осуществление программы равной оплаты связано с целым рядом задач, которые должны быть выполнены самым тщательным образом с тем, чтобы определить и устранить любую дискриминацию, которая может существовать в системе оплаты труда. В этой главе показаны основные этапы, которые должны быть пройдены для выполнения поставленной задачи, логистические компоненты, которые должны быть приняты во внимание, а также методы, с помощью которых может быть обеспечено участие в процессе работников предприятия (организации).

## МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАВНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Процесс разработки и осуществления программы равной оплаты будет проходить четко и эффективно при условии надлежащего планирования. Исходя из опыта осуществления таких программ в разных странах, можно сделать вывод, что рекомендуется заранее предусмотреть следующие шаги:

- планирование необходимых финансовых и людских **ресурсов**. Финансовые ресурсы нужны главным образом для покрытия соответствующих административных затрат, связанных с проектом, а также с финансированием разных видов деятельности: вопросников, привлечения консультантов, организации внутренней коммуникации и т.п. Сюда не включаются затраты, связанные с корректировкой системы оплаты, которую наверняка необходимо будет провести, однако масштабы такой корректировки невозможно определить заранее. Что касается людских ресурсов, то здесь речь идет о численности группы, которой будет поручено выполнение этой работы, и о времени, которое члены группы на это затратят, например, количество часов в неделю или месяц;
- организация **обучения**. Эффективное обеспечение равной оплаты зависит от технических знаний в области оценки и вознаграждения рабочих мест, а также от знания проблем дискриминации, стереотипов и предрассудков в отношении труда женщин, а также причин неравенства, основанных на признаке пола. Для тех, кому будет поручено внедрение системы равной оплаты труда, необходимо организовать предварительное обучение. В связи с этим важно решить, кто и каким образом будет осуществлять эту подготовку;

- принятие решения о найме **консультантов** и разработка необходимых процедур найма. Если уровень подготовки лиц, ответственных за осуществление программы равной оплаты, окажется достаточным, то консультанты могут не понадобиться. При разработке более сложных решений в качестве консультанта может также выступить инструктор (методист);
- разработка **стратегии коммуникации**. Учитывая, что программа равной оплаты затрагивает весьма деликатные вопросы, а именно систему оплаты труда на предприятии, важно максимально обеспечить условия, при которых работники не боялись бы высказывать свою позицию. Рекомендуется еще на начальном этапе разработать стратегию коммуникации и тем самым помешать распространению слухов и домыслов. Стратегия может реализовываться в разных формах в зависимости от типа организации и имеющихся в ее распоряжении средств (Saba 2000);
- разработка **графика работы**. Необходимо будет решить, в какие сроки будет выполняться каждый этап, и определить даты завершения всех мероприятий и начала выплаты скорректированной заработной платы;
- определение формы **совместного участия работодателя и работников**. Накопленный опыт свидетельствует, что разработка процедуры совместного участия работодателя и работников обеспечивает значительные преимущества в плане обеспечения равенства сторон и эффективности, так как она:
  - позволяет по-новому взглянуть на рабочие места и сравнить разные мнения, выраженные руководителями кадровых отделов и работниками;
  - обеспечивает легитимный характер процесса и его результатов в глазах работников;
  - распределяет рабочую нагрузку между многими людьми.

Наилучший способ достижения этих целей состоит в объединении участвующих сторон в комитет с четко определенным составом, распределением функций и условий работы.



## КОМИТЕТ ПО ВОПРОСАМ РАВНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

В небольших организациях взаимодействие работодателя и работников может носить неформальный характер. При этом на крупном предприятии оно может быть жестко формализовано и подкрепляться четко определенными обязанностями и процедурами. В небольших организациях может быть создан очень небольшой комитет, состоящий, например, из одного представителя работодателя и двух представителей работников. Работа такого комитета будет более эффективной, если его члены будут иметь возможность обратиться к техническому опыту и информационным документам, предоставляемым специализированным правительственным органом. В частности, в Швеции, Великобритании и Канаде (в провинциях Онтарио и Квебек) государственные организации разработали изложенные в доступной форме документы по вопросам осуществления равной оплаты, специально предназначенные для малых организаций. Разработаны также модели, которые имеют гибкий характер и вполне подходят для малых и средних предприятий. Кроме того, как отмечают руководители малых и средних предприятий, выгоды от равной оплаты являются существенными<sup>3</sup>. Что касается оценки малых предприятий, где насчитывается примерно десять рабочих мест<sup>4</sup>, то программу можно реализовать в течение короткого времени – практически за неделю, если лица, ответственные за этот процесс, предварительно пройдут соответствующую подготовку (см. ниже).

На средних и крупных предприятиях могут создаваться более крупные комитеты с более жесткой структурой, в которых обязательно должны быть представлены разные стороны – работодатель, работники, входящие в профсоюз, и работники, не входящие в профсоюз. Если оценке подлежит значительное число рабочих мест, то этапы с 1 по 5 могут занять до двух лет, особенно если лица, ответственные за эту работу, посвящают ей лишь несколько часов в неделю. На очень крупном предприятии или в государственных органах с большим количеством – 150 или более – разных рабочих мест для завершения этого процесса может потребоваться до трех лет, но такие ситуации имеют исключительный характер.

### Функции Комитета по вопросам равной оплаты труда

Функции Комитета по вопросам равной оплаты труда должны быть определены очень широко с учетом того, что действия на разных описанных выше этапах программы тесно взаимосвязаны. Изучая гендерное преобладание на разных рабочих местах, участники с самого начала получают представление о рабочих местах конкретного предприятия и их основных характеристиках; в процессе выбора или адаптации метода оценки рабочих мест участники лучше осознают, что означает гендерная предвзятость в отношении оценки рабочего места, а это, в свою очередь, позволяет им более эффективно использовать этот важнейший инструмент; сбор данных тесно связан с используемым методом оценки рабочего места, так как вопросник разрабатывается на основе выявленных компонентов или «факторов» и «подфакторов». Таким образом, представляется логичным и желательным, чтобы все этапы в рамках программы выполнялись одной и той же группой людей. В ходе работы эти люди будут накапливать знания и опыт, и было бы жаль, если бы этим активом не удалось в полной мере воспользоваться на всех этапах программы. Наиболее подходящий вариант заключается в том, чтобы ответственность за все этапы программы или, по крайней мере, за ее первые пять этапов была возложена только на Комитет по вопросам равной оплаты труда и чтобы его состав, по мере возможности, оставался стабильным<sup>5</sup>. Это позволит эффективно осуществлять поставленные задачи, а также:

- ➔ обеспечить последовательность действий;
- ➔ накопить в организации значительный опыт в области равной оплаты труда и оценки рабочих мест;
- ➔ сократить задержки, связанные со сменой членов комитета в периоды между этапами программы.

<sup>3</sup> *Comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, Marie-Thérèse Chicha, 2006; International Labour Office, InFocus Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. p. 9.

<sup>4</sup> Следует уточнить, что речь идет о рабочих местах, а не о работниках. Рабочих мест может быть десять, но на них могут трудиться 20 работников.

<sup>5</sup> На практике получается так, что чем дольше длится процесс, тем больше вероятность замены одного или нескольких членов Комитета.



## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО ВОПРОСАМ РАВНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

Когда принимается решение о составе Комитета по вопросам равной оплаты труда, необходимо принимать во внимание следующие моменты:

- включать в комитет людей, которые лучше всего знают основные рабочие места, подлежащие оценке;
- включать людей, готовых признать и устранить гендерную предвзятость, которая может повлиять на процесс или на инструменты оценки;
- обеспечить работающим женщинам существенную роль в этом процессе, который касается их самым непосредственным образом.

При этом должны быть соблюдены следующие критерии:

### ■ НАЛИЧИЕ В СОСТАВЕ КОМИТЕТА РАБОТНИКОВ

В составе комитета должно быть достаточное число работников, чтобы гарантировать надлежащий учет характеристик рабочих мест, подлежащих оценке. Их присутствие также делает легитимным этот процесс в глазах других членов рабочего коллектива, которые в этом случае с большей готовностью согласятся с результатами оценки. С учетом вышеназванных соображений рекомендуется, чтобы работники составляли не менее половины членов комитета.

### ■ НАЛИЧИЕ В СОСТАВЕ КОМИТЕТА ЖЕНЩИН

Среди работников – членов комитета должно быть достаточное число женщин, что позволит:

- помочь лучше выявить не замеченные до сих пор характеристики женских рабочих мест;
- оказывать влияние на принятие решений.

Доля женщин может составить и более 50 процентов, в зависимости от количества работающих женщин на предприятии и количества подлежащих оценке рабочих мест, на которых заняты в основном женщины.

Рекомендуется, чтобы работники-женщины, выбираемые для участия в осуществлении программы, представляли рабочие места, на которых заняты в основном женщины (определение этих рабочих мест см. в Главе 3). Учитывая особенности данной программы, **приоритетное внимание следует уделять рабочим местам с преобладанием женского труда, на которых занято самое большое количество работников.**

*Например, в банке кассиры составляют наибольшую долю работников, и на этих рабочих местах заняты в основном женщины, при этом на административных технических должностях женщин относительно немного. В этом случае рекомендуется включить в состав комитета женщину-кассира.*

Наконец, если на каких-либо рабочих местах преобладают **женщины из этнических меньшинств**, то они также должны быть представлены в составе комитета, так как их рабочие места, скорее всего, являются особенно неблагоприятными с точки зрения оплаты труда.

*Например, если на швейной фабрике швеями работают в основном представительницы этнических меньшинств, то рекомендуется предложить этим работницам принять участие в работе комитета.*

На крупных предприятиях следует без колебаний выбирать **работников из разных иерархических уровней**. Поскольку женщины трудятся преимущественно на рабочих местах, занимающих подчиненное положение, то иногда возникают опасения, что они не смогут четко

понять процесс оценки. Однако опыт говорит о том, что при надлежащей подготовке работая в группе, свободной от предвзятого отношения, они могут отлично справляться с задачами оценки.

## НАЗНАЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ КОМИТЕТА

Участники совместной программы, независимо от того, реализуется ли она в рамках комитета, должны назначаться сторонами, которых они представляют:

- работодатели назначают в комитет представителей администрации;
- руководитель профсоюза назначает членов комитета от работников – членов профсоюза.

Важно, чтобы представители профсоюза и администрации проводили четкое разграничение между достижением равной оплаты труда и процессом ведения переговоров о коллективном соглашении. Равная оплата труда мужчин и женщин представляет собой основополагающее право, которое не должно быть предметом уступок или компромиссов, которые характерны для переговоров о коллективном соглашении. Разграничение вопросов равной оплаты и проблем коллективных переговоров также снижает вероятность конфликта между интересами женщин и мужчин в профсоюзах.

**На предприятиях и в организациях, где отсутствуют профсоюзы, работники также должны участвовать в осуществлении программы равной оплаты.** Поскольку, как правило, на таких предприятиях отсутствуют какие-либо коллективные структуры, работодатель должен выделить работникам время для избрания в комитет своих представителей.

## ОБУЧЕНИЕ

Общепризнано, что для эффективного выполнения своих задач члены комитета должны пройти базовую подготовку по двум основным направлениям: динамика дискриминации в области заработной платы и методические аспекты, связанные с осуществлением программы равной оплаты.

**Обучение по первому направлению ставит целью помочь выявить предвзятое отношение и стереотипы**, которые могут возникать на разных этапах программы и должны касаться следующих моментов:

- факторы, которые приводят к дискриминации в области заработной платы;
- влияние предвзятого отношения и стереотипов на восприятие рабочего места;
- влияние предвзятого отношения и стереотипов на методы оценки;
- влияние предвзятого отношения и стереотипов на системы компенсации.

**Обучение по второму направлению ставит целью помочь представителям выполнить процесс самым тщательным образом** и понять предложения, которые вносят внутренние и внешние эксперты. В частности, обучение должно охватывать:

- метод оценки;
- процедуры сбора данных;
- процедуры оценки;
- общие размеры компенсаций;
- систему ценностей и миссию предприятия.

Обучение можно организовать в форме:

- дискуссионных групп;
- тренировочных упражнений;
- изучения конкретных примеров.

Опыт свидетельствует, что иногда полезно также проводить обучение в групповой динамике, что позволяет наладить взаимодействие между членами комитета.

## ИНФОРМАЦИЯ

Полная и прозрачная информация является существенным условием эффективного осуществления программы и преодоления возможного скептического отношения работников к ее результатам. Необходимо наладить распространение двух типов информации.

### ■ ИНФОРМАЦИЯ, ПРЕДНАЗНАЧЕННАЯ ДЛЯ ЧЛЕНОВ КОМИТЕТА

Для того чтобы члены комитета могли выполнять свои задачи, работодатель должен предоставлять им необходимую информацию, в частности по кадровым вопросам, статусу сотрудников, предоставляемой им общей компенсации, а также обо всех изменениях, происходящих на предприятии после введения системы равной оплаты и т. п.

Учитывая деликатный характер некоторой информации, лица, отвечающие за реализацию программы, должны дать письменные гарантии сохранения ее конфиденциальности. Эта информация должна использоваться только в контексте обеспечения равной оплаты труда.

### ■ ИНФОРМАЦИЯ, ПРЕДНАЗНАЧЕННАЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ

Важно, чтобы работники периодически получали информацию по результатам основных этапов, таких как, например:

- формирование комитета и его состав;
- график работы;
- рабочие места, подлежащие оценке;
- сбор данных о рабочих местах, подлежащих оценке;
- результаты оценки;
- коррективы, внесенные в систему оплаты труда.

Независимо от того, относится ли информация к ценности рабочего места или к коррективам системы оплаты труда, она ни в коем случае не должна носить персональный характер: предоставлять можно только данные о рабочих местах, а не о занятых на них работниках.

## ПРАВИЛА РАБОТЫ КОМИТЕТА

Комитет с самого начала должен установить правила своей работы.

Несмотря на то, что **достижение консенсуса занимает больше времени, чем просто голосование**, особенно в начале работы, поиск консенсуса имеет и ряд преимуществ:

- ➔ позволяет услышать разные точки зрения;
- ➔ позволяет детально и с разных сторон рассмотреть возникающие вопросы;
- ➔ увеличивает вероятность того, что принятые решения будут поддержаны всеми работниками.

Для того чтобы члены комитета могли полностью выполнить свои задачи, им должны быть предоставлены определенные гарантии:

**ЗАЩИТА ОТ ОТВЕТНЫХ МЕР:** для того чтобы члены комитета могли свободно выполнять свою работу, они должны быть защищены от ответных мер, которые могут быть приняты в их отношении по причине занимаемой ими позиции или мнения, высказанного ими в комитете;

**СОХРАНЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ:** время, потраченное на работу в комитете и на обучение, следует рассматривать как рабочее время и оплачивать соответствующим образом;

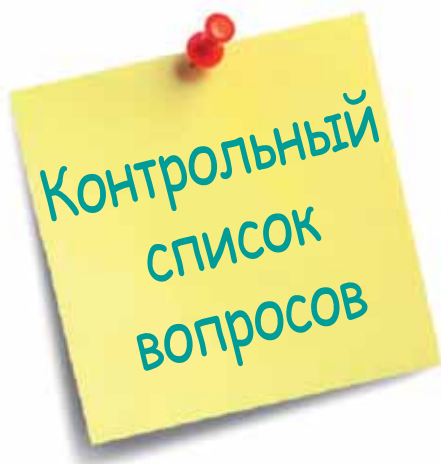
**ГРАФИК ЗАСЕДАНИЙ:** расписание планируемых заседаний должно составляться с учетом графика работников с семейными обязанностями; это в особенности касается женщин.

## ВЫГОДЫ

Совместное участие работников, особенно в рамках учрежденного комитета, способствует:

- обеспечению легитимности процесса и его результатов в глазах работников, особенно если члены комитета обладают репутацией беспристрастных и честных людей;
- обеспечению принятия решений на основе лучшего знания рабочих мест и снижения риска ошибок и дискриминации при условии, что члены комитета прошли обучение по двум вышеназванным темам (см. раздел «Обучение» выше) и что им предоставляется прозрачная и полная информация;
- отказу от чрезмерного использования внешних консультантов и связанных с ними затрат;
- улучшению трудовых отношений, если члены комитета научились работать в интересах достижения общей цели на основе консенсуса.

На очень крупных предприятиях с многочисленными подразделениями и широким спектром разных рабочих мест (100 и более) весь процесс может занять до двух лет, если его участники будут тратить на него лишь несколько часов в неделю.



- Создан ли Комитет по вопросам равной оплаты труда в самом начале процесса?
- Четко ли определена сфера полномочий комитета?
- Все ли работники информированы о сфере полномочий комитета?
- Составляет ли доля представителей работников в комитете хотя бы 50%?
- Составляют ли женщины большинство членов комитета от работников?
- Включены ли в состав комитета представители работников, занятых на самом большом числе рабочих мест данного предприятия, включая рабочие места, занятые преимущественно женщинами?
- Представлены ли в комитете работники из числа этнических меньшинств?
- Имеют ли работники предприятий, где нет профсоюзов, достаточное представительство в комитете?
- Учитываются ли интересы не входящих в профсоюзы работников на предприятии, где есть профсоюзы?
- Прошли ли члены комитета совместное обучение?

- Охватывало ли обучение вопросы гендерной предвзятости и методические аспекты?
- Представил ли работодатель всю информацию, необходимую членам комитета для выполнения своих задач?
- Обязались ли члены комитета обеспечивать конфиденциальность полученной информации?
- Установлены ли в самом начале правила работы комитета?
- Принимаются ли решения – по мере возможности – на основе консенсуса?
- Защищены ли члены комитета от ответных мер в связи с их участием в его работе?
- Засчитывается ли время работы в Комитете как рабочее время с соответствующей оплатой?
- Учитывается ли при составлении расписания совещаний комитета график работников с семейными обязанностями?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, вам нужно тщательно проанализировать, в чем причина. Если вам не удастся дать удовлетворительное объяснение, следует пересмотреть принятое решение.



## ГЛАВА 3. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи и последовательность действий	17
Составление списка рабочих мест на предприятии	18
Гендерное преобладание на рабочих местах и дискриминация в области заработной платы	19
Отсутствие «мужских» рабочих мест для сравнения	21
Выгоды	22
Контрольный список вопросов	23

# 3 Выбор рабочих мест для сравнения

## ЗАДАЧИ

В настоящей главе разъясняется, как отбирать рабочие места на предприятии для сравнения, чтобы определить разницу в заработной плате, вызванную дискриминацией. Критерии для сравнения рабочих мест формируются с учетом оснований для дискриминации, с которыми ведется борьба. Например, если речь идет о разнице в заработной плате, вызванной дискриминацией по признаку пола, то следует сравнить уровень оплаты на рабочих местах, где преобладают женщины, с рабочими местами, где преобладают мужчины. Если речь идет о дискриминации по этническому происхождению, то рабочие места, на которых заняты лица иного этнического происхождения или иностранные граждане, следует сравнить с рабочими местами, занятыми другими работниками. В настоящем руководстве акцент делается на дискриминации по признаку пола.

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ:

Составить список рабочих мест на предприятии

Определить, кто преобладает на этих рабочих местах – мужчины или женщины

Сформулировать четкие критерии для определения преобладания тех или иных работников

Обеспечить отсутствие гендерной предвзятости

Там, где это необходимо, выбрать стратегию действий в условиях отсутствия мужских рабочих мест для сравнения



## СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА РАБОЧИХ МЕСТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В программах обеспечения равной оплаты, как правило, рекомендуется включать в них все рабочие места на предприятии. Были разработаны методы, позволяющие одновременно проводить оценку большого числа разных рабочих мест, включая, например, рабочие места механиков, медицинских сестер, секретарей и инженеров. При оценке всех рабочих мест следует применять один метод, чтобы иметь возможность сравнивать их друг с другом. Если же для оценки рабочих профессий, где, как правило, трудятся мужчины, используется один метод, а для оценки конторских рабочих мест применяется другой, то это автоматически приведет к тому, что рабочие места «синих воротничков» сравниваются только между собой, и то же самое относится к конторским рабочим местам. В такой ситуации дискриминацию в области заработной платы, основанную на признаке пола, невозможно будет не только исправить, но и измерить в полной мере.

Часто на предприятиях рабочие места, требующие разной квалификации или связанные с выполнением разных обязанностей, числятся под одним и тем же названием. Включение в список для оценки рабочих мест с разными требованиями под одним и тем же названием может создать проблемы на этапе оценки рабочих мест.

*Приведем пример: в оптовой компании название «продавец» относится как к работнику, отвечающему за продажу сложного компьютерного оборудования другим компаниям, так и к работнику, который продает простое базовое оборудование розничным торговцам. Эти две должности имеют одинаковое название, однако они требуют знаний разного уровня, намного более детальных и углубленных в первом случае. Такие должности следует разделить, присвоив им разные наименования.*

С другой стороны, иногда схожие рабочие места обнаруживаются под разными названиями. Вероятно, в прошлом эти рабочие места действительно были связаны с разными обязанностями или уровнем квалификации, однако сегодня ситуация изменилась в связи с развитием технологии, хотя названия сохранились без изменений. В этом случае в целях упрощения лучше было бы сгруппировать такие рабочие места, чтобы избежать ненужного затягивания процесса.

Чтобы надлежащим образом определить рабочие места для оценки в целях равной оплаты на предприятии, с самого начала необходимо решить следующие вопросы:

**Связаны ли рассматриваемые рабочие места со сходными обязанностями?** Если нет, то даже если эти рабочие места называются одинаково, нужно разделить их и дать разные названия, как в приведенном выше примере (представитель по торговле с другими фирмами и представитель по розничной торговле).

**Требуют ли рассматриваемые рабочие места сходной квалификации?** Например, в рамках программы равной оплаты труда в секторе общественного питания, термин «шеф» может использоваться в крупных и мелких ресторанах. Но при более детальном изучении требуемой квалификации, можно отметить, что шеф-повар в крупном ресторане должен уметь управлять группой помощников, планировать крупные гастрономические мероприятия и т.д., в то время как шеф-повару небольшого ресторана эти навыки не требуются. При оценке рабочих мест в масштабах сектора общественного питания комитет должен провести различие между этими двумя рабочими местами, присвоив им разные названия и, соответственно, оценивая их по отдельности.

## ГЕНДЕРНОЕ ПРЕОБЛАДАНИЕ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ И ДИСКРИМИНАЦИЯ В ОБЛАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Определение гендерного преобладания на рабочих местах представляет собой очень важный этап, учитывая, что предвзятое отношение и стереотипы, существующие в отношении так называемых «женских» рабочих мест служат одной из главных причин недооценки и низкого уровня оплаты труда женщин.

**Важно с самого начала определить, на каких рабочих местах на предприятии преобладают женщины**, так как именно эти рабочие места скорее подвергнутся дискриминации в области заработной платы. **Важно также определить рабочие места с преобладанием мужчин**, с которыми можно сравнить первые рабочие места, чтобы оценить разрыв в заработной плате.

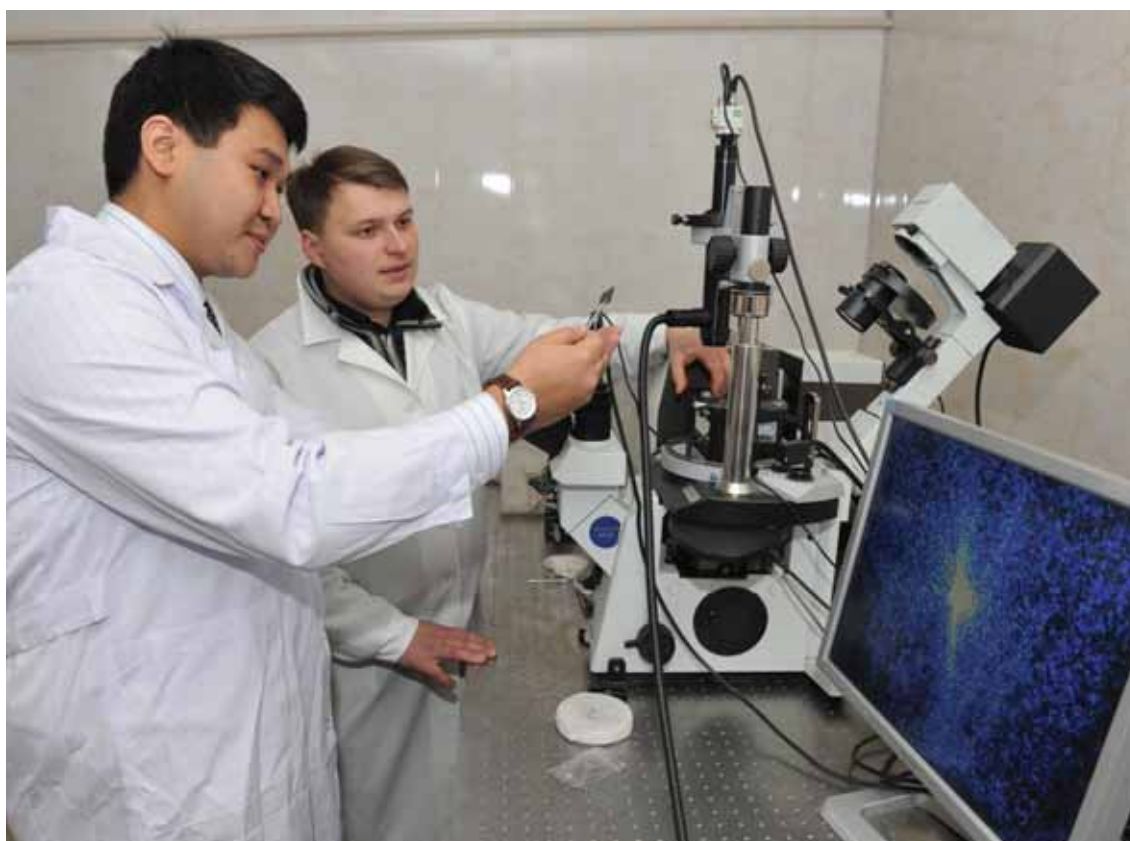
Можно учесть то, как это делается в ряде стран, например в Швеции, где сравниваются рабочие места с преобладанием женщин со всеми остальными рабочими местами в организации. В этом случае нет необходимости определять рабочие места с преобладанием мужчин, что упрощает процесс. С другой стороны, для сравнения следует использовать так называемые «нейтральные» рабочие места, т. е. рабочие места, которые нельзя ассоциировать с женщинами или мужчинами и которые по этой причине не затронуты проблемой дискриминации. Однако такой подход таит в себе риск менее точного измерения дискриминационного разрыва в области заработной платы.

### Критерии для определения преобладания на рабочих местах мужчин или женщин

Ряд критериев для определения преобладания мужчин или женщин на рабочих местах можно использовать вместе или по отдельности. Перечисленные ниже критерии были отобраны потому, что несколько исследований показали их влияние на недооценку и заниженный уровень оплаты труда женщин. Эти критерии служат хорошим инструментом для выявления рабочих мест, которые могут подвергаться дискриминации в области заработной платы.

#### Процентная доля женщин или мужчин

**Один из критериев, позволяющих определять, преобладают ли на рабочих местах мужчины или женщины, состоит в измерении процентной доли женщин или мужчин, выполняющих эту работу.**



Статистика свидетельствует, что чем выше доля женщин, занятых на определенном рабочем месте, тем ниже соответствующая оплата труда и наоборот. В некоторых странах работа считается женской или мужской, если доля женщин или мужчин, выполняющих эту работу, составляет не менее 60 процентов. В других странах пороговый уровень составляет 70 процентов. Важно помнить, что чем выше вы установите пороговый уровень, тем меньше вы получите рабочих мест для оценки гендерного преобладания. Никаких исследований с четкими выводами относительно того, каким должен быть этот оптимальный пороговый уровень, не проводилось.

При подсчете процентной доли важно учитывать всех работников независимо от их статуса, ведь для «женских» рабочих мест часто характерен высокий уровень нестабильности. Нижеприведенный пример показывает, что исключение из расчетов работников, занятых на нестабильных рабочих местах, создает риск неточной оценки уровня преобладания на соответствующих рабочих местах, а значит, может помешать работающим женщинам воспользоваться выгодами равной оплаты труда.

*Пример: 20 работников занимают определенные рабочие места, в том числе:*

*4 мужчины и 1 женщина с постоянным статусом и 4 мужчины и 11 женщин с временным рабочим статусом.*

*Если исключить все временные рабочие места из расчетов по определению гендерного преобладания данного рабочего места, то оно будет определено как рабочее место с преобладанием мужчин на уровне 80 процентов (4/5), и все работники, занимающие это рабочее место, будут лишены выгод, связанных с равной оплатой труда.*

*Если же включить в расчеты по определению гендерного преобладания временные рабочие места, то окажется, что на данном рабочем месте преобладают женщины на уровне 60 процентов (12/20). Поэтому все работники, занятые на этом рабочем месте, включая работающих женщин с временным статусом, потенциально выиграют от равной оплаты труда.*

**Важно включать в расчеты всех работников организации независимо от того, работают ли они на условиях полного или неполного рабочего времени, срочного или бессрочного контракта.**

#### Недавняя история рабочего места

Если количество работников на определенном виде работ является небольшим – предположим, четыре или пять человек, то может случиться так, что уход двух из этих работников изменит процентную долю и, соответственно, выводы о гендерном преобладании на данной работе.

*Приведем пример: компания нанимает с 2000 года 10 редакторов, среди которых только одна женщина. В 2005 году несколько из этих редакторов вышли на пенсию и были заменены другими работниками. В результате в 2006 году в группе насчитывалось 7 женщин и 3 мужчины. Было бы абсурдно считать, что эта работа стала работой с преобладанием женщин и поэтому может подвергаться дискриминации в области заработной платы, так как доля женщин, выполняющих эту работу, увеличилась за один год с 20 до 70 процентов. Именно поэтому в некоторых провинциях Канады, таких как Онтарио и Квебек<sup>6</sup>, предлагается учитывать историю рабочих мест за последний период. В этом случае стало бы очевидно, что рабочие места из нашего примера следует применительно к 2006 году рассматривать как работу с преобладанием мужчин.*

Какой период следует взять для анализа? В принципе **следовало бы начать с того времени, когда были установлены размеры заработной платы**. Если в то время эта работа считалась «мужской», то есть основания сохранить эту характеристику и при реализации программы равной оплаты. Решение еще более очевидно, когда речь идет о работниках – членах профсоюза, так как в этом случае отсчет можно начинать с даты подписания последнего коллективного соглашения. Во всех других случаях представляется достаточным провести анализ за последние пять-шесть лет. Такой подход обеспечивает устойчивость полученных результатов. В противном случае любые изменения в гендерном преобладании на рабочем месте могут поставить под вопрос полученные результаты.

### Стереотипы

Необходимо учесть еще один важный показатель, связанный со стереотипами в отношении такой «женской» работы, как медсестра, учитель начальной школы, секретарь приемной или кассир, либо такой «мужской» работы, как старший менеджер, программист, аналитик, водитель грузовика или электрик. На должности единственного секретаря в приемной компании может работать и мужчина. Тем не менее стереотипы относят эту работу к «женской», и на оплату труда на этом посту, скорее всего, будут оказывать влияние эти стереотипы. Лица, ответственные за процесс обеспечения равной оплаты, могли бы классифицировать эту работу как работу с преобладанием женщин.

Каким образом можно выявить стереотипы? Здесь следует назвать несколько возможных показателей:

- глобальная статистика о рынке труда;
- женский или мужской характер работ в данном секторе (например, шеф-поварами в дорогом ресторане, как правило, являются мужчины, в то время как поварами в обычных ресторанах чаще работают женщины; то же самое относится к официантам и официанткам);
- обозначение работы в женском или мужском роде обычно ассоциируется с самой работой (например, сегодня мы продолжаем спонтанно использовать такие слова, как «полицейский» и «уборщица»).

**На практике лица, ответственные за этот этап, должны будут принимать решение о гендерном преобладании на каждой работе, сравнивая результаты по трем показателям, и, если они окажутся разными, они должны выбрать вариант, который представляется им наиболее подходящим.**

**Если ни один из вариантов не окажется подходящим, то работу можно считать нейтральной в гендерном отношении. В этом случае она не будет включаться в процедуру сравнения заработной платы.**

### ОТСУТСТВИЕ «МУЖСКИХ» РАБОЧИХ МЕСТ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

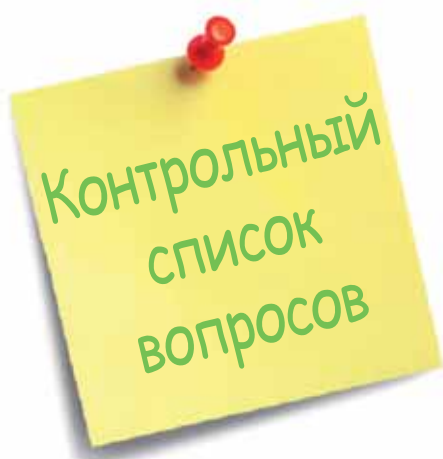
На некоторых предприятиях в секторах со значительным преобладанием женщин может не оказаться рабочих мест с преобладанием мужчин, даже если в анализ включаются все работники. Поскольку традиционно сравнения проводятся в масштабах предприятия, то может оказаться невозможным оценить правильный уровень дискриминации в области заработной платы. При этом нельзя забывать, что отрасли с преобладанием труда женщин, такие как швейная промышленность, часто характеризуются низкими уровнями заработной платы, нестабильной занятостью и высокой концентрацией трудовых мигрантов-женщин.

Один из способов решения проблемы заключается в изучении программ в области равной оплаты труда, предпринимаемых на уровне отрасли, либо инициатив комитетов, действующих на уровне сектора или отрасли. Используя такой подход, можно найти и использовать для сравнения рабочие места с преобладанием мужчин в других компаниях того же сектора.

## ВЫГОДЫ

Этот этап, который часто упускают из виду при реализации программ равной оплаты, дает ряд преимуществ, в том числе:

- он позволяет составить более полный перечень названий рабочих мест и определить их содержание, что впоследствии облегчит работу с кадрами;
- члены комитета знакомятся с распространенными стереотипами и их влиянием, что, в свою очередь, позволяет им лучше понять, как эти стереотипы сказываются на оценке рабочих мест;
- он позволяет более четко выявить профессиональную сегрегацию, существующую на предприятии, и разработать соответствующие программы обеспечения равных возможностей занятости.



- Все ли рабочие места на предприятии включены в программу?
- Имеется ли понимание того, что работа, связанная с разными обязанностями или требующая разной квалификации, не может иметь одинакового названия?
- Имеется ли понимание того, что сходные рабочие места не могут иметь разные названия?
- Выявлены ли работы с преобладанием мужчин и женщин?
- Охватывают ли критерии для определения гендерного преобладания все аспекты рабочих мест?
- Включены ли в число тех, кто трудится на работах с гендерным преобладанием, все лица, независимо от того, работают ли они полный или неполный день, имеют срочный или бессрочный контракт?
- Были ли изучены все варианты для обеспечения равной оплаты труда на предприятиях, где отсутствуют «мужские» рабочие места для сравнения?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, вам нужно тщательно проанализировать, в чем причина. Если вам не удастся дать удовлетворительное объяснение, следует пересмотреть принятое решение.



## ГЛАВА 4. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи и последовательность действий	25
Выбор метода	26
Факторы оценки	27
Подфакторы	28
Квалификация: подфакторы	29
Усилия: подфакторы	31
Ответственность: подфакторы	32
Условия труда: подфакторы	34
Уровни подфакторов	36
Выгоды	39
Контрольный список вопросов	40

# ГЛАВА 4 Методы оценки рабочих мест

## ЗАДАЧИ

Метод оценки рабочего места позволяет оценить на основе общих критериев характеристики рабочих мест на предприятии с тем, чтобы установить их относительную ценность. В практическом плане такой метод позволяет обеспечить равную оплату рабочих мест как с женским, так и с мужским преобладанием.

В общем плане документ или руководство, содержащие метод оценки рабочего места, должен состоять из двух частей:

в первой части следует перечислить отдельные факторы и подфакторы, характерные для этого метода;

во второй части необходимо разъяснить, как эти факторы и подфакторы следует толковать, и привести соответствующие примеры, относящиеся к рассматриваемому предприятию или сектору.

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ:

Выбрать метод

Выбрать или адаптировать подфакторы оценки

Обеспечить, чтобы подфакторы надлежащим образом охватывали упущенные аспекты труда женщин

Обеспечить четкую формулировку подфакторов

Определить, какие аспекты будут использоваться для измерения подфакторов

Определить количество уровней в каждом подфакторе и число самих подфакторов

Обеспечить четкий и гендерно нейтральный характер уровней

Обеспечить, чтобы применяемый метод был четко и ясно зафиксирован в письменном виде



## ВЫБОР МЕТОДА

### Тип метода

Существует два типа методов оценки, а именно глобальные и аналитические методы. К первым относятся, например, методы ранжирования и классификации. Они позволяют сравнивать рабочие места и классифицировать их в соответствии с базовыми требованиями рабочего места без осуществления детального анализа их содержания. Основным недостатком глобального подхода заключается в том, что он не позволяет определить и устранить влияние предвзятости и стереотипов, которые служат причиной недооценки рабочих мест, где преобладает женский труд. Именно поэтому данный метод, как правило, не рекомендуется применять в программах равной оплаты.

Аналитические методы позволяют системно изучать, оценивать и сравнивать все требования всех рабочих мест на предприятии, используя общие, точные и детальные критерии. Аналитический метод, основанный на баллах и факторах, который часто называют балльным методом (point method), признается в настоящее время как наиболее подходящий метод оценки для целей равной оплаты. Этот метод лег в основу рекомендаций, представленных в настоящем Руководстве.

### Разработка метода

При выборе нейтрального в гендерном отношении метода оценки, который подходил бы к конкретным характеристикам предприятия, может быть несколько вариантов:

- адаптировать уже применяемый на предприятии метод оценки;
- разработать новый метод оценки с использованием необходимых документов и материалов<sup>7</sup>;
- адаптировать метод оценки, разработанный для предприятий того же сектора, когда реализовались сходные программы в рамках сектора;
- воспользоваться методом, разработанным консультантом. Таких методов существует достаточно много, однако некоторые из них не учитывают вопросы равной оплаты или уделяют им недостаточно внимания. Прежде чем выбрать метод, разработанный консультантом, необходимо ответить на ряд вопросов, в частности, о том, отвечает ли этот метод критериям гендерной нейтральности.



### Что следует принять во внимание при выборе метода, разработанного консультантом: контрольный список вопросов

- Откуда взят этот метод? Когда он был разработан? Для каких видов рабочих мест или секторов? На каких рабочих местах он чаще всего используется?
- Какие изменения были внесены, чтобы адаптировать его к программе равной оплаты?
- Можно ли адаптировать этот метод для категорий рабочих мест с определенным гендерным преобладанием на вашем предприятии?
- Готов ли консультант в полной мере обеспечить участие в процессе членов комитета, ответственного за программу, если такой комитет существует?
- Анализируются ли в этом методе все четыре фактора оценки: квалификация, усилия, ответственность и условия труда? Не включены ли ненужные факторы, не входящие в эти четыре категории?
- Не содержат ли определения подфакторов элементы дискриминационного по отношению к женщинам характера? Учитываются ли в них аспекты женского труда, о которых часто забывают?
- Свободны ли инструменты оценки, такие как вопросники, от дискриминационной предвзятости?
- Не может ли рекомендуемая модель реализации программы создать дискриминационную предвзятость?
- Каким образом консультант обеспечил полное отсутствие в методе, инструментах и процессе оценки каких-либо проявлений дискриминации по признаку пола? Есть ли возможность надежно отследить соблюдение этого требования?

## ФАКТОРЫ ОЦЕНКИ

Большинство методов оценки рабочих мест, основанных на баллах, учитывают четыре основных фактора, такие как:

- ➔ квалификация;
- ➔ усилия;
- ➔ ответственность;
- ➔ условия, в которых выполняется работа.

По мнению экспертов в области оценки и компенсаций, **эти четыре фактора являются существенными и достаточными** для оценки всех задач, выполняемых работниками в организации, независимо от сектора, в котором действует предприятие.

Каждый из этих факторов должен использоваться для оценки всех рабочих мест.

*Приведем пример. На конкретном предприятии считается приемлемым оценивать работу электриков на основе квалификации, ответственности, усилий и условий труда, а работу секретарей – только на основе квалификации, усилий и ответственности под предлогом, что у секретарей хорошие условия труда. Между тем секретари также работают в трудных условиях, и применительно к ним не менее важен и этот фактор.*

## ПОДФАКТОРЫ

Четыре основных фактора следует подразделить на **подфакторы**, которые позволят более детально и дифференцированно проанализировать характеристики разных типов рабочих мест на предприятии<sup>8</sup>. Например, фактор «квалификация» можно подразделить на связанные с производством знания, способность к физическому труду, умение строить личные отношения, а фактор «усилия» можно подразделить на умственные и физические усилия и т. п.

Большинство методов включают в общей сложности от **10 до 16 подфакторов**, в зависимости от размера предприятия и разнообразия оцениваемых рабочих мест. Подфакторы обязательно должны подпадать под один из четырех базовых факторов, однако способы их конкретного толкования могут быть разными в зависимости от сектора экономики. Необходимо жестко соблюдать два требования: четкая методика и гендерная нейтральность.

### Четкая методика

#### Адаптация метода к организации

Выбор рабочих мест для сравнения, который был осуществлен на предыдущем этапе, позволяет ответственным за равную оплату труда лицам приобрести информацию о разных группах работ и типах рабочих мест, а также о функциях работников на предприятии. Эти знания будут весьма полезны сейчас, когда необходимо адаптировать содержание метода оценки к конкретным особенностям организации (предприятия).

Для малых предприятий можно применить относительно простой метод, который может включать в общей сложности семь-восемь подфакторов.

#### Как избежать нечеткости

Несовместимые элементы не следует объединять в рамках одного подфактора, чтобы у оценщика не возникали трудности с его толкованием. Такое может произойти, например, в случае объединения в рамках одного подфактора совершенно разных аспектов физических усилий, таких как «*перемещение тяжелых грузов*», «*требующее больших усилий рабочее положение*» и «*визуальное внимание*». Отсутствие точного определения этого подфактора может привести к недостоверным результатам. При этом:

- ➔ усложнится оценка подфактора;
- ➔ рабочие места, на которых задействованы эти три элемента, скорее всего, будут оценены не в полной мере.

#### Не допускать учета одного и того же подфактора дважды

Нельзя подсчитывать один и тот же подфактор дважды. Например, некоторые методы оценки, предназначенные в основном для рабочих мест в обрабатывающей промышленности, включают подфактор *квалификация*, который называют *способность работать с тяжелым оборудованием*, а также подфактор *усилия*, подразумевающий перемещение тяжелых грузов. Если один и тот же фактор будет учитываться дважды, то рабочие места, с которыми связаны и без того высокие требования на этот счет, будут переоценены по сравнению с другими рабочими местами.

### Гендерная нейтральность

Рабочие места с преобладанием женского труда часто включают в себя определенные требования, отличающие их от рабочих мест, где преобладает мужской труд, как с точки зрения квалификации, усилий, ответственности, так и условий труда. До последнего времени рабочие места с преобладанием женского труда оценивались на основе методов, которые разрабатывались в основном для рабочих мест с преобладанием мужского труда, что отчасти служит объяснением дискриминации в области заработной платы. Важно весьма тщательно выбирать метод оценки и **следить, чтобы его содержание подходило в равной степени для рабочих мест с преобладанием как женского, так и мужского труда.**

<sup>8</sup> В ряде методик, таких как метод АВАКАВА (Katz and Baitsch, 1996), используется иной подход для определения и классификации критериев, однако учитываемые переменные все же являются сопоставимыми. Будьте внимательны при выборе метода и следите, чтобы его содержание в равной мере подходило для «женских» и «мужских» работ.

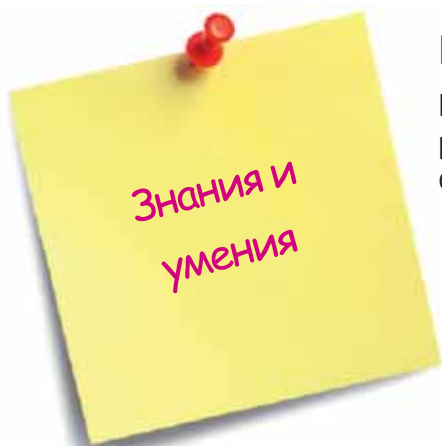
## Выбор подфакторов

При выборе подфакторов существует значительная свобода действий. Лица, ответственные за программы равной оплаты, должны стремиться как можно теснее увязывать отобранные подфакторы с рабочими местами на предприятии. Как будет видно далее, при выполнении этой задачи важно **включать подфакторы, связанные с «женскими» рабочими местами, что часто не учитывается во многих методах оценки.**

## Примеры подфакторов

Важно, чтобы факторы для оценки были четко определены; объяснения, содержащиеся в приложениях к методике, следует иллюстрировать **примерами, взятыми из производственной практики, и относящимися к рабочим местам, где преобладает как женский, так и мужской труд.** Если примеры, используемые для иллюстрации подфактора, относятся только к рабочим местам, на которых преобладает мужской труд, то эта же тенденция проявится и в применении инструментов для сбора данных (включая вопросники), и в выводах оценщиков. В результате упущенные ранее из виду особенности рабочих мест с преобладанием женского труда так и останутся нераскрытыми.

В последующих разделах будут рассматриваться подфакторы, которые подпадают под четыре основных фактора<sup>9</sup> с точки зрения гендерной нейтральности. Мы укажем на проявления предвзятости и стереотипы, которые могут исказить оценку, а также перечислим некоторые особенности рабочих мест с преобладанием труда женщин, которые часто упускают из виду.



## КВАЛИФИКАЦИЯ: ПОДФАКТОРЫ

Квалификация подразумевает знания и умения, которые необходимы для работы на данном рабочем месте и которые могут приобретаться разными способами, такими как:

- ➔ академическая или профессиональная подготовка, удостоверяемая дипломом;
- ➔ опыт наемного труда на рынке труда;
- ➔ неофициальное обучение;
- ➔ работа в качестве добровольца.

**Более важно не то, каким образом приобретена квалификация, а ее содержание, которое должно соответствовать требованиям оцениваемого рабочего места.**

## Предвзятое отношение и стереотипы, касающиеся квалификации

Многие формы предвзятого отношения и стереотипы ведут к недооценке квалификации, требуемой для работы на рабочих местах, где преобладает женский труд.

- **Убеждение, что умения, требуемые для рабочих мест с преобладанием женского труда,** такие как умение строить личные отношения, навыки коммуникации или навыки рукоделия, **являются врожденными качествами и представляют собой личные качества, а не квалификацию.** Важно включать все виды квалификации, которые требуются для оцениваемого рабочего места, независимо от того, как была приобретена эта квалификация.

*Приведем пример. Работа медсестры требует способности **сопереживать, многих умений и терпения в общении с пациентами и их семьями. Являются ли эти умения врожденными или приобретенными, не имеет значения для оценки рабочего места. Если такие умения нужны для выполнения функций, предусмотренных данным рабочим местом, то их следует рассматривать как производственную квалификацию.***

<sup>9</sup> Следует отметить, что в настоящей главе детально не рассматриваются все возможные подфакторы, соответствующие каждому основному фактору.

- Автоматическое рассмотрение многих рабочих мест, где преобладает женский труд, как требующих более низкой квалификации и игнорирование некоторых специфических навыков, требуемых для этих видов работ.

*Приведем пример. Работу секретаря часто рассматривают как не требующую серьезных навыков и квалификации. При этом забывают, что секретари должны хорошо владеть рабочим языком, принятым в организации, чтобы писать тексты, вести протоколы совещаний и править письма. Эти рабочие навыки редко учитываются в традиционных методах оценки, что приводит к недооценке работы секретарей.*

**Фактор квалификации: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов**

В практическом плане устранение предрассудков и стереотипов подразумевает:

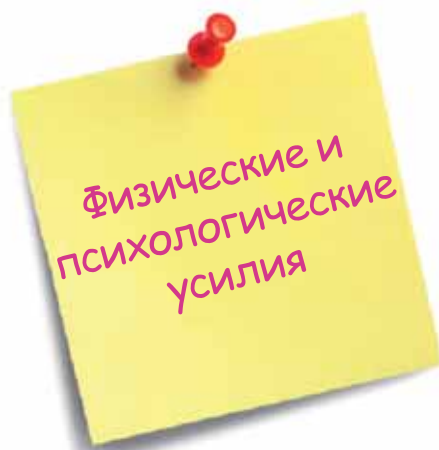
**учет подфакторов, которые обычно связаны с рабочими местами с преобладанием женского труда;**

**иллюстрацию таких подфакторов конкретными примерами, в том числе рабочих мест с преобладанием женского труда.**

**Таблица 4.1 Фактор квалификации: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов**

<b>Тип подфактора</b> <i>(Гендерная нейтральность при выборе подфакторов)</i>	<b>Название рабочего места с преобладанием женского труда</b>	<b>Примеры рабочих мест с преобладанием женского труда</b> <i>(Гендерная нейтральность при иллюстрации подфакторов конкретными примерами)</i>
<b>Умение строить межличностные отношения (женский)</b> <sup>10</sup>	Социальный работник, медсестра, работник кадровой службы	Консультирование, проведение собеседований
	Продавец	Оценка потребностей клиента, убеждение
	Учитель	Мотивация, использование преподавательских навыков
<b>Навыки коммуникации (женский)</b>	Работник телемаркетинга, агент по обслуживанию клиентов, сотрудник службы общественных связей, продавец	Знание иностранного языка
	Секретарь	Правка текстов, ведение протоколов совещаний
<b>Способность к физическому труду (мужской)</b>	Секретарь	Навыки тонкой ручной работы: пользование клавиатурой
	Медсестра	Умение делать инъекции
	Швея	Умение кроить одежду, пошив сложных деталей одежды
	Сборщик	Сборка мелких электронных компонентов, электропроводов с цветным кодом

<sup>10</sup> Указание на то, что подфактор является «женским», не означает, что его нельзя встретить на рабочих местах с преобладанием мужского труда. Просто речь идет о том, что он относительно чаще соответствует рабочим местам с преобладанием женского труда, чем мужского. Эта колонка демонстрирует важность учета в каждом факторе не только подфакторов, связанных с рабочими местами с преобладанием мужского труда, но и подфакторов, связанных с рабочими местами с преобладанием женского труда (которые часто упускают из виду в традиционных методах оценки). Ниже будут приведены аналогичные таблицы в отношении других факторов.



## УСИЛИЯ: ПОДФАКТОРЫ

Усилия подразумевают трудности, связанные с усталостью и напряжением, вызванными выполнением производственных функций. Уже отмечалось, что большинство методов оценки, используемых в традиционных производственных условиях, почти всегда делают акцент на физические усилия. Однако когда речь идет о равной оплате труда, важно дать новое определение физическим усилиям, принимая также во внимание умственные и эмоциональные усилия. Некоторые специалисты-практики предпочитают сгруппировать эти два последние подфактора под общим названием *психологические усилия*. На деле выбор будет зависеть от типа рабочего места, подлежащего оценке.

### Предвзятое отношение и стереотипы, касающиеся усилий

Применительно к усилиям традиционные методы делают упор на физических усилиях, особенно когда речь идет о рабочих профессиях в обрабатывающей промышленности или в строительном секторе. Такое широко распространенное представление о физических усилиях отвлекает внимание от усилий, которые требуются на многих «женских» рабочих местах. В результате рабочие места с преобладанием женского труда, среди которых труд в офисе и сфере услуг, не рассматриваются как требующие больших физических затрат.

#### ■ ТРУД СЕКРЕТАРЯ связан физическими усилиями, среди которых:

- подъем и перемещение папок с досье и коробок с документами;
- наклоны над ящиками с досье при брошюровке и поиске документов;
- труд в сидячем положении в течение продолжительного времени при работе с документами.

#### ■ ТРУД ВОСПИТАТЕЛЯ ДЕТЕЙ МЛАДШЕГО ВОЗРАСТА связан с подъемом маленьких и зачастую капризных и шумных детей; ТРУД МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЕР связан с подъемом слабых и тяжелых больных. В обоих случаях на этих рабочих местах приходится выполнять функции, связанные со значительными физическими усилиями.

#### ■ ТРУД ШВЕИ в условиях предприятия массового пошива связан со значительными и разными по характеру физическими усилиями, включая:

- быстрое, неоднократное и длительное управление педалью;
- пребывание в наклонном положении над рабочей поверхностью в течение продолжительного времени;
- подъем и перемещение больших упаковок с готовыми швейными изделиями.

Еще одним следствием стереотипов в отношении усилий является тенденция не обращать внимание на другие существенные аспекты этого фактора, такие как **умственные и эмоциональные усилия**, причем последние в значительной мере являются важным элементом рабочих мест с преобладанием женского труда.

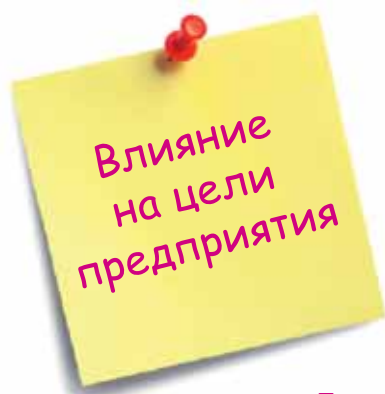
### Подфакторы усилий: выбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов

Как отмечается в таблице 4.2, устранение предрассудков и стереотипов в практическом плане подразумевает:

- ➔ как учет подфакторов, которые обычно связаны с рабочими местами с преобладанием женского труда; так и
- ➔ иллюстрацию таких подфакторов конкретными примерами, в том числе с рабочих мест с преобладанием женского труда.

Таблица 4.2 Фактор усилий: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов

Тип подфактора (Гендерная нейтральность при выборе подфакторов)	Название рабочего места с преобладанием женского труда	Примеры рабочих мест с преобладанием женского труда (Гендерная нейтральность при иллюстрации подфакторов конкретными примерами)
Эмоциональные усилия (женский)	Социальный работник	Контакты с детьми – жертвами насилия
	Преподаватель учреждения спец. образования	Помощь детям-инвалидам
	Медсестра	Контакты со смертельно больными
	Агент по работе с клиентами	Переговоры с недовольными или агрессивными клиентами
Умственные усилия (нейтральный)	Секретарь, кассир	Ввод данных, исправление текстов, проверка цифр
	Секретарь	Ведение записей на совещаниях
	Медсестра, учитель	Самые разные навыки
	Письменный переводчик, устный переводчик	Интенсивная концентрация в течение продолжительного времени
Физические усилия (мужской)	Секретарь	Быстрые повторяющиеся движения за клавиатурой
	Секретарь	Подъем и перемещение папок с досье и коробок с документами
	Секретарь	Наклоны над ящиками с досье, чтобы подшить и найти документы
	Воспитатель детей младшего возраста, медсестра	Подъем детей, пациентов
	Официант	Постоянное движение и перемещение довольно тяжелых предметов
	Швея	Быстрое, неоднократное и длительное управление педалью
	Швея	Подъем и перемещение больших упаковок с готовыми швейными изделиями
	Швея	Пребывание в наклонном положении над рабочей поверхностью в течение продолжительного времени
Медсестра	Подъем и перемещение пациентов в инвалидных колясках	



## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ПОДФАКТОРЫ

Этот фактор подразумевает выполнение задач, которые оказывают влияние на достижение целей предприятия, такие, например, как повышение рентабельности, финансовое благополучие, охват рынка, а также здоровье и безопасность клиентов.

### Предвзятое отношение и стереотипы, касающиеся ответственности

Важно рассматривать разные типы ответственности, связанные с целями предприятия, независимо от уровня рабочего места в служебной иерархии и количества наемных работников, находящихся под контролем конкретного лица на данном рабочем месте. Ответственность, как правило, связана с **уровнем рабочего места в служебной иерархии:**

рабочее место на более высоком уровне автоматически считается значительно более ответственным. Простым и чаще всего используемым показателем уровня ответственности в иерархии считается количество подчиненных.

Считается, что рабочие места с преобладанием женского труда связаны с меньшим уровнем ответственности. Действительно, за счет так называемого «стеклянного потолка» эти рабочие места, как правило, находятся на более низком уровне иерархической лестницы, связаны с наличием лишь ограниченного числа подчиненных, а с финансовой точки зрения – с ограниченными полномочиями. Следует учесть, однако, что эти рабочие места связаны с самыми разными видами ответственности, которые не вписываются в однозначную схему, связанную с этим фактором. **Более пристальный взгляд на круг обязанностей, выполняемых на этих рабочих местах с преобладанием женского труда, позволяет сделать вывод, что они оказывают существенное и часто игнорируемое влияние на достижение целей предприятия:**

- **защита конфиденциальности важной информации** – это одно из профессиональных требований для работников отделов заработной платы и департаментов по работе с клиентами;
- менеджеры кадровых департаментов, нередко единственных подразделений, где можно часто встретить женщин на руководящих постах, несут **существенную ответственность за производительность работников, а также за их здоровье и безопасность, что, в свою очередь, влияет на рентабельность предприятия;**
- учителя начальной школы **частично несут ответственность за интеллектуальное развитие и безопасность своих учеников.**

Стереотипы, в соответствии с которыми женские рабочие места не связаны с серьезной ответственностью, не позволяют людям узнать об этих требованиях, что приводит к их игнорированию в рамках традиционных методов оценки.

#### **Подфакторы ответственности: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов**

Устранение предрассудков и стереотипов в практическом плане подразумевает:

- учет подфакторов, которые обычно связаны с рабочими местами с преобладанием женского труда;
- иллюстрацию таких подфакторов конкретными примерами, в том числе рабочих мест с преобладанием женского труда.

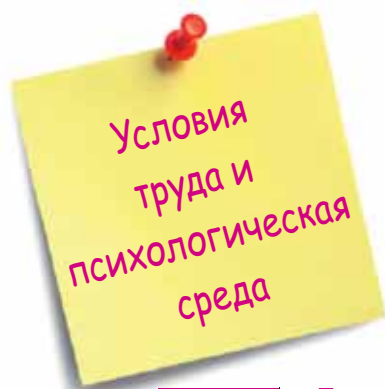
В приведенной ниже таблице показаны самые разные виды ответственности на рабочих местах, на которых преобладает труд женщин и которые часто игнорируются в методах оценки.





Таблица 4.3 Фактор ответственности: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов

Тип подфактора <i>(Гендерная нейтральность при выборе подфакторов)</i>	Название рабочего места с преобладанием женского труда	Примеры рабочих мест с преобладанием женского труда <i>(Гендерная нейтральность при иллюстрации подфакторов конкретными примерами)</i>
Ответственность за людей (женский)	Воспитатель младшей детской группы, медсестра	Консультирование и информирование учеников
	Воспитатель детей младшего возраста, учитель	Обеспечение безопасности детей
Ответственность за людские ресурсы (женский)	Работник отдела кадров	Инструктаж новых работников
	Секретарь	Планирование встреч
	Работник отдела кадров	Определение политики в области людских ресурсов
Ответственность за конфиденциальность (нейтральный)	Продавец, агент по работе с клиентами	Характеристика клиентской базы
	Работник департамента оплаты	Информация о платежной ведомости
	Приемщик заказов	Характеристика продавца
Финансовая ответственность (мужской)	Работник департамента финансов	Оплата счетов и выписка чеков
	Бухгалтер	Бухучет
Ответственность за материальные ресурсы (мужской)	Секретарь	Использование, эксплуатация и ремонт офисного оборудования: фотокопировальной машины, компьютера, сканера, принтера
	Секретарь	Планирование и заказ расходных материалов



## УСЛОВИЯ ТРУДА: ПОДФАКТОРЫ

Этот фактор касается условий труда и психологической среды, в которой выполняется работа.

### Предвзятое отношение и стереотипы, касающиеся условий труда

В отличие от рабочих мест с преобладанием мужского труда, женские рабочие места часто воспринимаются как рабочие места, свободные от пыли, шума, потенциально вредных химических веществ и неблагоприятных температур, а психологическая среда на таком рабочем месте часто считается комфортной. При оценке административных рабочих мест фактор условий труда в основном игнорируется, однако он учитывается при оценке рабочих мест в сфере производства.

Анализ условий труда на рабочих местах с преобладанием женского труда позволяет увидеть разные физические условия, которые часто игнорируются.

- ➔ персонал служб уборки подвергается воздействию **вредных химических продуктов**;
- ➔ кассиры в супермаркетах подвергаются воздействию **постоянного шума и потенциально вредных лучей сканера**;
- ➔ медсестры подвергаются риску **инфекционных заболеваний**.

В плане психологических условий редко учитываются следующие аспекты:

- частые прерывания в работе секретарей;
- срочные и неожиданные поручения со стороны руководителей;
- постоянное изменение графика работы кассиров и продавцов на некоторых типах предприятий.

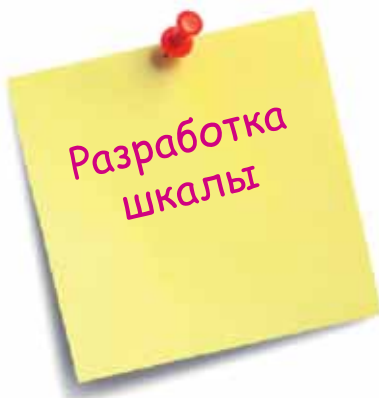
**Подфакторы условий труда: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов**

Устранение предрассудков и стереотипов в практическом плане подразумевает:

- учет подфакторов, которые обычно связаны с рабочими местами с преобладанием женского труда;
- иллюстрацию таких подфакторов конкретными примерами, в том числе рабочих мест с преобладанием женского труда.

**Таблица 4.4 Фактор условий труда: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов**

<b>Тип подфактора</b> <i>(Гендерная нейтральность при выборе подфакторов)</i>	<b>Название рабочего места с преобладанием женского труда</b>	<b>Примеры рабочих мест с преобладанием женского труда</b> <i>(Гендерная нейтральность при иллюстрации подфакторов конкретными примерами)</i>
<b>Физическая среда (мужской)</b>	Секретарь/ оператор на телефоне	Постоянное воздействие электронных лучей, которые могут вызвать мышечные боли и усталость глаз
	Работник приемной	Умеренное и постоянное воздействие шумов Воздействие электронных лучей от мониторов компьютера
	Воспитатель детей младшего возраста	Воздействие сильного шума, создаваемого детьми, игрушками и оборудованием
	Воспитатель детей младшего возраста, медсестра	Опасность инфекционных заболеваний
	Кассир	Воздействие рисков, связанных с новыми технологиями, такими как сканеры
	Кассир	Постоянное воздействие шума: кассовый аппарат, клиенты, телефоны
	Персонал службы уборки зданий делового назначения	Вредное для здоровья воздействие чистящих и моющих средств
	Персонал службы уборки зданий делового назначения	Воздействие грязи, пыли и мусора
<b>Психологические условия (женский)</b>	Секретарь	Частое прерывание работы по причине личных обращений и телефонных звонков
	Секретарь	Необходимость реагировать на немедленные и неожиданные запросы
	Работник приемной/ оператор на телефоне	Отсутствие личного пространства в рабочей зоне Изоляция от коллег
	Воспитатель детей младшего возраста	Взаимодействие с порой враждебно настроенными и требовательными родителями
	Кассир	Взаимодействие с разными и порой трудными и недовольными людьми
	Кассир	Нестабильный график работы
	Персонал службы уборки коммерческих зданий	Работа в нерабочие часы
	Персонал службы уборки зданий делового назначения	Повышенный риск сексуальных домогательств в связи с работой в ночное время и в изоляции



## УРОВНИ ПОДФАКТОРОВ

Для того чтобы иметь возможность дифференцировать разные рабочие места, каждый подфактор в рамках выбранного метода необходимо подразделить на уровни или степени. Например, некоторые рабочие места могут быть связаны с высоким уровнем финансовой ответственности, в то время как другие могут вообще ее не иметь. Точно так же некоторые рабочие места могут быть связаны с высоким уровнем навыков рукоделия, а для других это требуется в меньшей степени. Такие различия в уровнях или интенсивности требуют разработки шкалы, с помощью которой можно осуществлять измерения.

Подлежащие измерению характеристики рабочих мест могут быть самыми разными – в зависимости от типа подфактора, например:

- ➔ визуальные усилия измеряются с точки зрения их продолжительности;
- ➔ концентрация измеряется с точки зрения интенсивности;
- ➔ некомфортные физические условия измеряются с точки зрения частоты воздействия.

Как видно из следующей таблицы, в некоторых случаях одни подфакторы необходимо будет измерять с точки зрения двух (или более) разных аспектов. В небольших организациях с несколькими рабочими местами одного аспекта будет достаточно.

Таблица 4.5 Примеры разных аспектов подфакторов

ПОДФАКТОРЫ	АСПЕКТЫ
Знание работы	Глубина и масштабы знаний
Способность к анализу	Разнообразие методов, сложность информации
Финансовая ответственность	Ценность ресурсов
Конфиденциальность	Уровень доступа к информации, степень важности информации
Концентрация	Интенсивность, продолжительность
Физические усилия	Частота, продолжительность, рабочее положение, интенсивность
Некомфортная физическая среда	Частота воздействия, интенсивность
Сложные психологические условия	Частота, интенсивность

Если оцениваются одновременно два аспекта одного подфактора, то во избежание путаницы их можно измерять с точки зрения уровней, как это показано в следующей таблице:

Таблица 4.6 Уровни подфактора риска

ЧАСТОТА	СЕРЬЕЗНОСТЬ		
	Риск мелкой травмы	Риск серьезной травмы	Риск очень серьезной травмы
Редко	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 1
Иногда	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Регулярно	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5

Эта таблица иллюстрирует пример, когда каждый уровень представляет одновременно два аспекта. В частности, следует отметить, что:

**УРОВЕНЬ** может соответствовать разным сочетаниям, как в отношении уровней 3 и 4 в этом примере. Это необходимо, чтобы избежать слишком большой шкалы, которая в конечном итоге не позволит провести четкую дифференциацию между рабочими местами.

## Определение уровней

В зависимости от количественного или качественного характера измеряемого аспекта (характеристики) рабочих мест, некоторые аспекты будет труднее измерить, чем другие. Например, если речь идет об измерении финансовой ответственности, то ее уровень будет определяться суммами средств, находящимися в управлении работника, и здесь речь идет о цифрах, то есть о денежном выражении. С другой стороны, если речь идет об оценке ответственности за людей, что скорее является качественной оценкой, то определение уровня будет сложнее и потребует дополнительных обсуждений с членами комитета. Задача оценщиков будет облегчена, если они смогут построить свои выводы на конкретных примерах, взятых из производственной жизни.

Как только члены комитета придут к согласию относительно определения разных уровней данного подфактора, они должны зафиксировать свое решение в письменном виде в сопроводительном документе, чтобы оценщики могли следовать их инструкциям.

Ниже приводится пример определения подфактора и его уровней<sup>11</sup>.

### ПОДФАКТОРЫ: физические умения

Этот подфактор измеряет физические умения и навыки, требуемые для работы.

Он охватывает умение работать руками и пальцами, координацию движений рук и глазомер, координацию движений конечностей и сенсорную координацию.

В данном подфакторе учитываются цель, с которой применяются навыки и умения, а также требования, обусловленные необходимостью добиться определенных стандартов скорости и точности.

**УРОВЕНЬ 1** Конкретные требования в отношении физических умений отсутствуют.

**УРОВЕНЬ 2** Работа требует умения работать руками, координации или сенсорных навыков, когда в определенной степени требуется точность при использовании этих навыков.

**УРОВЕНЬ 3** Работа требует умения работать руками, координации или сенсорных навыков, когда: (а) в определенной степени требуется определенная точность и скорость; или (b) в значительной степени требуется точность при использовании этих навыков и умений.

**УРОВЕНЬ 4** Работа требует умения работать руками, координации или сенсорных навыков, когда: (а) в значительной степени требуется точность и скорость; или (b) в высокой степени требуется точность при использовании этих навыков и умений.

**УРОВЕНЬ 5** Работа требует умения работать руками, координации или сенсорных навыков, в весьма высокой степени требуется точность при использовании этих навыков и умений.

Подобные определения должны иллюстрироваться примерами и сопровождаться инструкциями. Например, описанный выше подфактор можно было бы проиллюстрировать содержащимися в сопроводительном документе примерами, соответствующими рабочим местам в данной организации. Речь идет о таких примерах, как использование клавиатуры (работа с преобладанием женского труда) и управление транспортным средством (работа с преобладанием мужского труда).

При определении уровней подфактора необходимо соблюсти два условия: должна использоваться четкая методика и должна быть обеспечена гендерная нейтральность.

<sup>11</sup> Пример взят из справочного документа Национального совместного совета: *General Factor Guidance Notes*.

## Четкая методика

### ■ КОЛИЧЕСТВО УРОВНЕЙ

Количество уровней, обычно используемых для определения подфакторов, может колебаться от двух до семи-восьми в зависимости от используемого метода оценки. Небольшое количество уровней упрощает задачу оценщика, но не позволяет обеспечить четкую дифференциацию между рабочими местами. Чрезмерно большое количество уровней ведет к такой детальной дифференциации, которая в конечном итоге теряет смысл. В большинстве случаев наиболее оптимальным является выбор от четырех до шести уровней. Если подфактор считается второстепенным, то шкала должна быть короче и включать два-три уровня.

Количество уровней должно обеспечивать четкую дифференциацию рабочих мест, не снижая качества процесса оценки. На малых предприятиях количество уровней для каждого фактора чаще всего составляет два или три, так как нет необходимости проводить дифференциацию между широким кругом рабочих мест.

### ■ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НИКАКОЙ НЕЧЕТКОСТИ

Определение уровней не должно строиться на иерархической последовательности рабочих мест; уровни должны измерять реальные различия в интенсивности или значении конкретного подфактора.

### ■ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НИКАКИХ ВЗАИМНЫХ НАЛОЖЕНИЙ

Два разных уровня не должны даже отчасти перекрывать один и тот же аспект подфактора. Например, если уровень 2 соответствует ответственности за руководство 10 или 20 работниками, а уровень 3 соответствует ответственности за руководство 15 или 30 работниками, то будет трудно принять решение относительно того, где на шкале следует разместить рабочее место, связанное с руководством 18 подчиненными.

### ■ ЦЕЛОСТНОСТЬ

Шкала должна иметь целостный характер. Например, если уровень 1 шкалы финансовой ответственности охватывает суммы от 1 тыс. до 5 тыс. долларов США, уровень 2 охватывает финансовую ответственность за суммы от 10 тыс. до 50 тыс. долларов США, а уровень 3 охватывает финансовую ответственность за суммы от 100 тыс. до 1 млн долларов США, то будет трудно измерить рабочие места, где суммы финансовой ответственности находятся в промежутке между этими показателями.

## Гендерная нейтральность

**Избегайте присвоения рабочим местам с преобладанием женского труда более низких уровней, чем рабочим местам с преобладанием мужского труда**

При определении уровней легко может проявиться предвзятое отношение, которое может иметь дискриминационные последствия и которое выражается в тенденции предписывать более низкие уровни аспектам, связанным с рабочими местами с преобладанием женского труда по сравнению с рабочими местами с преобладанием мужского труда.

*Приведем пример: в рамках метода, который применялся на одном из предприятий, при оценке физических умений работа за клавиатурой или за швейной машинкой получила уровень 2, в то время как управление транспортным средством или автопогрузчиком вошли в уровень 4, при этом не было представлено какого-либо обоснования различий в этих уровнях.*

*Приведем пример: применительно к ответственности за совершенные ошибки, которые могли бы повредить престижу муниципалитета (работа управленческого уровня), была выставлена оценка на два уровня выше, чем для работы, которая могла бы представлять угрозу физическому здоровью людей (работа медсестер), при этом не было представлено каких-либо объяснений такого решения.*

Гарантии гендерной нейтральности можно проверить, когда будет разработана шкала, а иногда и на более позднем этапе процесса.

**Избегайте использования более короткой шкалы для подфакторов, характерных для рабочих мест с преобладанием женского труда, чем для подфакторов, характерных для рабочих мест с преобладанием мужского труда.**

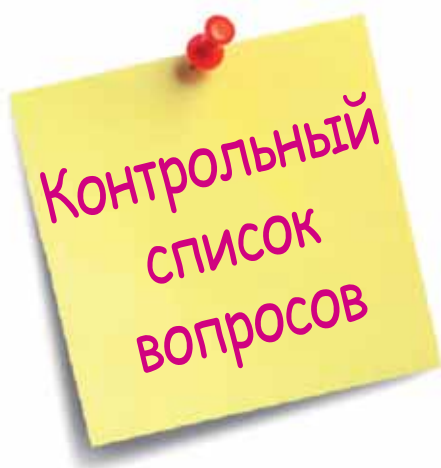
Такая ситуация может возникнуть, например, если для измерения умения строить межличностные отношения или эмоциональные усилия будет применяться всего двух- или трехуровневая шкала, в то время как для измерения ответственности за материальные ресурсы или физических усилий использовалась бы шкала из пяти или шести уровней. Это обеспечило бы лучшую дифференциацию между мужскими рабочими местами и позволило бы осветить их особенности для целей сравнения. При этом невозможно было бы использовать ту же шкалу для измерения рабочих мест с преобладанием женского труда.

**Как видно из этой главы, при попытке рассматривать на равной основе рабочие места с преобладанием женского и мужского труда, вновь и вновь возникает необходимость обеспечивать гендерную нейтральность, и к этому вопросу необходимо возвращаться на каждом этапе оценки.**

## ВЫГОДЫ

Адаптация метода оценки к конкретным условиям организации (предприятия) позволяет лучше узнать особенности рабочих мест и может способствовать улучшению практики управления людскими ресурсами в области найма, подбора и карьерного роста сотрудников.

Следует также отметить, что выбор единого метода оценки для измерения всех рабочих мест в организации, включая административные, профессиональные и производственные рабочие места, может способствовать упрощению процесса управления людскими ресурсами, включая систему компенсации.



- ❑ Включает ли выбранный метод только следующие четыре фактора – квалификацию, усилия, ответственность и условия труда?
- ❑ Подходит ли выбранный метод для данного предприятия?
- ❑ Позволяют ли подфакторы метода осуществить оценку всех рабочих мест на предприятии?
- ❑ Понятны ли подфакторы и можно ли их легко толковать, либо, наоборот, они содержат несопоставимые элементы?
- ❑ Перекрывают ли подфакторы друг друга (хотя бы отчасти)?
- ❑ Учитываются ли в подфакторах зачастую игнорируемые особенности «женских» рабочих мест?
- ❑ Относятся ли определения подфактора к рабочим местам с преобладанием как женского, так и мужского труда?
- ❑ Охватывает ли оценка все требуемые на конкретных рабочих местах виды квалификации независимо от того, как эта квалификация была приобретена?
- ❑ Учитываются ли разные типы усилий – умственные, эмоциональные и физические?
- ❑ Рассматриваются ли обязанности, связанные с рабочими местами, независимо от положения этих рабочих мест в иерархической структуре?
- ❑ Адекватно ли отражает характеристика условий труда реальное положение

дел применительно к этому фактору на рабочих местах с преобладанием женщин?

- Позволяет ли количество уровней в подфакторе четко выявить различия между рабочими местами?
- Установлено ли, что шкала для измерения подфакторов:
  - свободна от неясностей?
  - не допускает взаимного наложения?
  - является цельной и непрерывной?
- Принято ли решение о том, что распределение рабочих мест между разными уровнями не должно оказывать дискриминационного влияния на рабочие места с преобладанием женщин?
- Принято ли решение о том, что количество уровней в подфакторе не должно оказывать дискриминационного воздействия на рабочие места с преобладанием женщин?
- Зафиксированы ли в четком систематизированном письменном виде все особенности метода?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, вам нужно тщательно проанализировать, в чем причина. Если вам не удастся дать удовлетворительное объяснение, следует пересмотреть принятое решение.





## ГЛАВА 5. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи и последовательность действий	43
Инструменты для сбора данных о рабочих местах	44
Гендерная нейтральность при разработке вопросников	49
Четкая структура вопросников	50
Выбор терминов	51
Предварительная проверка Собеседования	52
Наблюдение	52
Описание задач	53
Организация заполнения вопросника	53
Выгоды	54
Контрольный список вопросов	55

# 5 Сбор данных о рабочих местах, подлежащих оценке

## ЗАДАЧИ

После определения метода оценки рабочего места, необходимо перейти к следующему этапу – сбору информации о содержании каждого рабочего места на основе отобранных факторов.

*Значение точной, полной, актуальной и гендерно нейтральной информации о рабочем месте трудно переоценить. Информация о рабочем месте используется в качестве основы для решения об оценке рабочего места (Канадская Комиссия по правам человека).*

Приведенная выше цитата указывает на два условия, которые должны соблюдаться при сборе информации, а именно: необходимо обеспечить гендерную нейтральность, т. е. рабочие места как с преобладанием женского труда, так и с преобладанием мужского труда должны рассматриваться на равной основе; используемые инструменты должны быть четкими, другими словами, информация должна быть точной, полной и актуальной. Эти два условия тесно взаимосвязаны.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ:

Определить, какой инструмент для сбора данных будет использоваться

Разработать инструмент – структурированный или полуструктурированный вопросник, график собеседований или контрольный список наблюдений

Обеспечить, чтобы используемый инструмент был свободен от дискриминационной предвзятости

Обеспечить четкость формулировок в инструменте для сбора данных

Выбрать рабочие места для проведения предварительной проверки

Провести предварительную проверку

Проанализировать результаты и при необходимости пересмотреть используемый инструмент

Организовать заполнение вопросников работниками и администрацией

## ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СБОРА ДАННЫХ О РАБОЧИХ МЕСТАХ

Выбор инструментов для сбора данных весьма широк, но среди них можно выделить те, которые наилучшим образом подходят для целей, связанных с равной оплатой труда.

### ■ СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ВОПРОСНИК

Структурированные вопросники состоят из вопросов и возможных ответов на выбор респондента. Вопросник должен состоять из трех частей.

#### **Пояснительная часть**

Первая, пояснительная, часть включает информацию о предмете и содержании вопросника, а также инструкции для респондентов. Приведем пример.

Таблица 5.1 Пояснительная часть вопросника

### **Цель вопросника: получить информацию о вашем рабочем месте**

- Задаваемые вопросы касаются четырех факторов:
  - требуемая квалификация;
  - связанная с рабочим местом ответственность;
  - требуемые усилия;
  - условия, в которых выполняется работа.
- Ваши ответы должны быть объективными и точными
- Ваши ответы должны касаться требований Вашего рабочего места, а не Ваших личных качеств
- Вам не следует переоценивать или недооценивать требования Вашего рабочего места
- Стройте свои ответы на основе постоянно выполняемых Вами рабочих заданий
- Перечислите также все последние изменения к профессиональным требованиям, связанным с Вашим рабочим местом

Подобные инструкции помогут обеспечить качество и единообразие ответов.



**Описание задач**

Во второй части респондентов просят сообщить о том, какое рабочее место они занимают, и описать свои производственные функции в соответствии с определенными категориями. Эта работа позволит аналитикам и оценщикам лучше интерпретировать ответы, касающиеся требований рабочего места. Это также позволит обновить описание производственных функций и привести его в стандартную форму для последующего использования в ходе набора персонала.

**Таблица 5.2 Простой пример для малых предприятий<sup>12</sup>**

Название рабочего места \_\_\_\_\_

Служба или департамент \_\_\_\_\_

Фамилия, имя \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Краткое описание рабочего места**

Опишите свое рабочее место, его цели и ваши самые важные обязанности.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Таблица 5.3 Подробные примеры для крупных предприятий<sup>13</sup>**

**1. Определение должности**

Ваши фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Название должности, которую вы занимаете \_\_\_\_\_

В какой службе или департаменте Вы работаете? \_\_\_\_\_

Как долго Вы работаете на этой должности? \_\_\_\_\_

Работаете ли Вы в настоящее время на условиях полного рабочего времени? \_\_\_\_\_

Если Вы работаете неполный рабочий день, укажите количество часов \_\_\_\_\_

Какие машины, приборы или оборудование вы используете? \_\_\_\_\_

**2. Описание функций**

Резюмируйте в двух предложениях круг Ваших обязанностей.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Перечислите рабочие задания, которые Вы выполняете в рамках своих обязанностей.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

После перечисления функций поставьте справа от каждой задачи цифры (1, 2, 3...) в порядке важности перечисленных задач.

<sup>12</sup> Holm and Harriman (2002).<sup>13</sup> Confédération des syndicats nationaux (CSN).

### Оценочная часть

Последняя и самая важная часть вопросника включает вопросы, относящиеся к требованиям рабочего места. Некоторые вопросники основаны на так называемых закрытых вопросах, требующих только положительного или отрицательного ответа, к которому респондент не может добавить никаких комментариев. Другие вопросники отводят после каждого вопроса место, где респондент может написать свои разъяснения. Такие вопросники называют полуструктурированными.

Таблица 5.4 Пример закрытых вопросов, подготовленных для крупных предприятий<sup>14</sup>

#### Обязанности руководителя

Этот вопрос касается прямых обязанностей, связанных с осуществлением руководства деятельностью других работников. Даже если Ваша должность по названию не является руководящей, на Вас может быть возложена ответственность за инструктаж или помощь новым работникам. Ваш непосредственный начальник может также делегировать вам некоторые из своих обязанностей. Просьба представить информацию обо всех таких и аналогичных характеристиках Вашей работы.

Тип ответственности (можно отметить более одну и более клеток)

		Нет	Общая	Полная
A	Инструктаж и помощь новым работникам	1	2	3
B	Распределение рабочих заданий	1	2	3
C	Составление графиков работы	1	2	3
D	Проверка работы	1	2	3
E	Поддержка и поощрение работников	1	2	3
F	Набор персонала	1	2	3
G	Продвижение по службе	1	2	3
H	Оценка производственных показателей	1	2	3
I	Увольнение	1	2	3
J	Обучение на рабочем месте	1	2	3
K	Кадровое планирование	1	2	3
L	Правовые вопросы, касающиеся работы с кадрами	1	2	3
M	Ведение переговоров и проектов, назначения	1	2	3
N	Принятие дисциплинарных мер	1	2	3
O	Установление заработной платы	1	2	3
P	Охрана труда	1	2	3

Количество работников в Вашем подчинении (отметить только один выбор)

- A. Ни одного
- B. 1 – 4
- C. 5 – 10
- D. 11 – 30
- E. Более 30.

Сколько категорий рабочих мест или организационных уровней находятся в вашем подчинении? (выбрать только один вариант)

- A. Ни одной
- B. Одна
- C. Более одной

Таблица 5.5 Пример вопросника, разработанного для малых и средних предприятий на основе полуструктурированных вопросов<sup>15</sup>**Ответственность в области работы с кадрами, в кадровой политике и практике**

В рамках требований Вашего рабочего места вы должны выполнять следующие функции: (просмотрите все возможные ответы):

- a. консультировать, организовывать неформальную подготовку и инструктаж для своих коллег или добровольцев
- b. составлять график работы для других работников  
Поясните \_\_\_\_\_
- c. координировать распределение рабочих заданий  
Поясните \_\_\_\_\_
- d. участвовать в наборе, увольнении сотрудников и оценке производственных показателей персонала
- e. осуществлять пересмотр оплаты труда и устанавливать заработную плату
- f. осуществлять непосредственное руководство работой производственного подразделения
- g. осуществлять непосредственное руководство работой более чем одного производственного подразделения;  
Опишите \_\_\_\_\_
- h. нести ответственность за других руководителей, находящихся в Вашем подчинении  
количество таких руководителей \_\_\_\_\_
- i. разрабатывать политику управления персоналом
- j. разрабатывать специальные программы  
Поясните \_\_\_\_\_

Оба приведенных выше примера являются выдержками из стандартных вопросников, которые можно адаптировать к конкретному предприятию, исключив или добавив какие-то вопросы. Анализ качественной составляющей этих вопросов может потребовать много времени, если количество респондентов будет большим. Обработка данных на малых и средних предприятиях с ограниченным количеством работников займет меньше времени.

#### ■ СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ВОПРОСНИКИ

→ Преимущества структурированных вопросников

Структурированные вопросники ограничивают сферу толкования оценщика и тем самым помогают избежать влияния гендерной предвзятости в ходе оценки.

Еще одно преимущество таких вопросников, в связи с которым они используются все чаще, заключается в том, что их результаты хорошо поддаются обработке с помощью компьютеров. Некоторые методы имеют в комплекте специально разработанное программное обеспечение для обработки и представления результатов.

<sup>15</sup> Составлено на основе вопросника Комиссии по равной оплате (Онтарио, 1993 г.).

Структурированные вопросники можно легко адаптировать к особенностям конкретной организации (предприятия). Например, если метод оценки был разработан для определенного сектора экономики, то можно одновременно выпустить стандартный вопросник, который можно будет затем адаптировать к условиям подсекторов.

→ Недостатки структурированных вопросников

Эти вопросники труднее разрабатывать, поскольку, если не будет указан какой-либо аспект работы, то у респондента не будет возможности отметить его.

■ **ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСНИКИ**

Открытые вопросники (open-ended questionnaires) также должны состоять из трех частей: инструкции для респондентов, описания функций и вопросов о требованиях рабочего места. Первые две части схожи с аналогичными разделами структурированных вопросников, а третья часть связана с умением респондентов сформулировать требования своего рабочего места, как это показано в следующем примере:

**Ответственность за планирование, разработку, достижение результатов и управление**

Какие обязанности в области планирования, разработки и достижения результатов Вы выполняете на своем рабочем месте? Имеются ли на Вашем рабочем месте управленческие обязанности? В какой мере эти обязанности выполняются Вами самостоятельно? Каковы могут быть последствия ошибок, совершаемых при выполнении этих обязанностей?

---

---

---

---

→ Преимущества открытых вопросников

Одно из преимуществ заключается в том, что респондентам предоставляется возможность описать все аспекты своей работы и дать оценщикам более детальную информацию.

Другое преимущество связано с тем, что такие вопросники легче составить и легче обеспечить их полноту; действительно, даже если разработчики вопросника пропустят какой-либо аспект рабочего места, респонденты смогут сами указать его и предоставить необходимые детали.

→ Недостатки открытых вопросников

Основной недостаток открытых вопросников заключается в том, что они таят риск гендерной предвзятости, в результате чего могут получиться разные по качеству результаты оценки рабочих мест с преобладанием женского и мужского труда. По сути, качество результатов здесь в значительной мере зависит от письменных навыков респондентов, а эти навыки у сотрудников на разных видах работ могут быть разными. На некоторых предприятиях женщины, занятые работой, не требующей умения писать, скорее всего, окажутся в невыгодном положении.

Кроме того, женщины, как правило, склонны более сдержанно описывать обязанности или умения, которые требуются на их рабочем месте. Например, применительно к идентичным обязанностям они, в отличие от мужчин, чаще используют слово *координировать*, чем *контролировать* или *руководить*.

Оба эти фактора могут повлиять на позицию оценщиков, которые будут склонны занижать ценность рабочих мест с преобладанием женского труда. Для того чтобы свести к минимуму эти проблемы, необходимо контролировать заполнение вопросника респондентами. Следует отметить, что на крупных предприятиях эта процедура может быть связана с определенными затратами.

Другой недостаток открытых вопросников заключается в сложности и временных затратах при обработке получаемых на их основе результатов, особенно на крупных предприятиях.

## ГЕНДЕРНАЯ НЕЙТРАЛЬНОСТЬ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ВОПРОСНИКОВ

Для целей обеспечения равной оплаты труда главное требование, предъявляемое к вопросам, состоит в том, чтобы вопросы были адаптированы как к «женским», так и к «мужским» рабочим местам. Например, если речь идет об ответственности за оборудование и задаваемый вопрос дополняется примерами работы на вилочных автопогрузчиках или печатных прессах, то респонденты, представляющие «женские» рабочие места, скорее всего, назовут свои обязанности в работе с оборудованием минимальными. Между тем это не соответствует действительности: на конторской работе и в медицинских учреждениях женщины часто отвечают за самое разное оборудование. Для того чтобы эти работники-женщины могли дать точный ответ относительно работы с оборудованием, вопрос необходимо иллюстрировать примерами, знакомыми этим респондентам.

В нижеприведенной вставке примеры элементов (характеристик) рабочих мест, которые можно было бы использовать для иллюстрации вопросов, чтобы избежать гендерной предвзятости.

Таблица 5.6 Элементы (характеристики) «женских» рабочих мест, о которых обычно забывают<sup>16</sup>

### Квалификация

- Навыки общения (необходимы для работы с детьми и взрослыми, проблемы которых требуют деликатного обращения и эффективной коммуникации).
- Навыки пользования и ремонта различного оборудования, такого как фотокопировальные машины, компьютеры, обрабатывающее оборудование, упаковочное оборудование, диагностическое и контрольное оборудование.
- Умение работать руками подразумевает умение делать инъекции, печатать документы, заниматься сборкой, пользоваться швейной машинкой, делать терапевтический массаж.
- Составление писем для других сотрудников, ведение протоколов, редактирование документов, написанных другими.
- Разработка и ведение архива документации.
- Форматирование докладов и графических презентаций.

### Усилия

- Концентрация в течение длительного времени перед экраном компьютера.
- Работа одновременно на несколько человек или департаментов с разными сроками выполнения работ.
- Оказание психологической или эмоциональной поддержки пациентам и детям.
- Общение с агрессивными, взволнованными или выдвигающими нелогичные требования людьми.
- Выполнение задач, требующих сотрудничества с другими сотрудниками, в условиях невозможности повлиять на их решения.
- Одновременное выполнение нескольких задач.
- Поднятие капризных детей и ослабленных взрослых (пожилых и больных людей).
- Работа в неудобном положении, с использованием ограниченного количества мускулов, при необходимости оставаться в неудобном положении в течение длительного времени.

<sup>16</sup> Эта таблица приводится во многих документах об оценке рабочих мест, указанных в разделе «Библиография».



## Ответственность

- Защита конфиденциального характера деликатной информации, касающейся, например, планирующихся увольнений, заработной платы отдельных работников, премий, отпусков по болезни, текучести кадров.
- Практическая организация совещаний или конференций. Уход за больными, детьми и пожилыми людьми.
- Обучение и инструктаж новых сотрудников.
- Координация работы и составление графиков, координация производственного процесса и работы оборудования, а также расходования материалов.

## Условия труда

- Стресс, создаваемый шумом в открытом рабочем пространстве или в переполненном служебном помещении.
- Риск заразиться какой-либо болезнью.
- Стресс в связи с жалобами клиентов.
- Монотонный характер рабочих заданий.
- Необычное и непредсказуемое рабочее время.
- Стресс, создаваемый многочисленными и часто непредсказуемыми рабочими заданиями.
- Воздействие раздражающих веществ и продуктов, создающих риски для здоровья, таких как чистящие средства.

Если вопросник точно следует выбранному методу оценки, который, в свою очередь, отвечает требованиям гендерной нейтральности, о которых речь шла в предыдущих главах, то такой вопросник будет свободен от гендерной предвзятости.

Еще одна ошибка, которая сегодня не столь распространена, но которой следует всячески избегать, заключается в использовании названий профессий, указывающих на их гендерную принадлежность, таких как уборщица, стюардесса.

## ЧЕТКАЯ СТРУКТУРА ВОПРОСНИКОВ

Чтобы получить точные, полные и актуальные ответы, которые обуславливают четкую структуру вопросника, следует выполнить ряд условий.

- Первое условие заключается в том, что **вопросы должны касаться требований рабочего места, а не качеств того, кто на этом месте работает**. Некоторые люди могут иметь несколько дипломов, но выполнять работу, которая требует только аттестата об окончании средней школы. Точно так же следует помнить о том, что вопросник используется для оценки рабочего места, а не качества работы тех, кто на них занят. Вопросник должен быть четко сформулирован, чтобы избежать подобного рода неясностей. Например, вместо того, чтобы задавать вопрос о количестве лет, потраченных работником на получение высшего образования, или о стаже его (ее) работы, следует спросить лишь об уровне диплома, который требуется на данном рабочем месте и о предыдущем стаже работы, требуемом для приема на данную работу.
- Во-вторых, в оценке рабочего места цель заключается в том, чтобы по мере возможности получить объективные факты. **Поэтому следует избегать вопросов, относящихся к личному восприятию респондентов**, так как оно может существенно различаться даже в отношении одной и той же задачи. Такой вопрос как:

*«Считаете ли Вы свою работу монотонной?»*

следует заменить вопросом:

*«Приходится ли Вам концентрироваться на повторяющихся заданиях?*

*Насколько продолжительными бывают эти рабочие задания?» (Предложите шкалу).*

При такой формулировке вместо описания личного восприятия монотонного характера задания, которое может быть у каждого человека своим, респондент изложит объективные факты.

- Кроме того, вопросы не должны содержать **несколько компонентов**, так как ответы потом будет трудно толковать. Например, если задать вопрос:

*«Отвечаете ли Вы за следующие виды работ: объяснение результатов проектов, обучение других сотрудников и координация работы группы?»*,

при утвердительном ответе не будет понятно, какие из этих обязанностей выполняет респондент. Лучше задать отдельные вопросы по каждому из этих элементов, чтобы можно было отделить рабочие места, которые связаны только с одним из этих требований, от рабочих мест, которые предусматривают два или три таких требования.

- Наконец, вопросы следует формулировать таким образом, чтобы можно было получить точную информацию. Поэтому **следует избегать нечетких вопросов**. Например, такой вопрос, как:

*«Требуется ли Ваша работа значительных физических усилий?»*

следует заменить вопросом:

*«Приходится ли Вам при выполнении своих обязанностей переносить детали оборудования, ящики или досье?»*

*Укажите вес (шкала).*

*Укажите, как часто это приходится делать (шкала).*

Оценщикам в этом случае будет легче оценивать уровень требуемых усилий, и они смогут проводить более точные сравнения рабочих мест.

## ВЫБОР ТЕРМИНОВ

Используемые в вопросах термины должны быть **простыми, подходящими для предприятия и понятными для респондентов**. По мере возможности следует избегать сложных формулировок и технических терминов, если они не относятся к обычной терминологии.

Другой аспект, который может повлиять на оценку рабочих мест, связан с использованием терминов, которые снижают ценность рабочего места, например:

- *Регулярный*
- *Базовый*
- *Простой*
- *Общий*
- *Только*

Итак, следует избегать использования терминов, которые снижают ценность рабочих мест.

Наконец, при описании рабочих заданий следует использовать **активные глаголы** (вторая часть вопросника)

Таблица 5.7 Примеры активных глаголов

Направлять	Инспектировать	Планировать	Представлять
Корректировать	Спрашивать	Увязывать	Редактировать
Пояснять	Выполнять	Рекомендовать	Отбирать
Демонстрировать	Мотивировать	Собирать	Ухаживать
Различать	Упорядочивать	Урегулировать	Испытывать
Ремонтировать	Организовывать	Фиксировать	Передавать
Устанавливать	Участвовать	Перечитывать	Перевозить

С другой стороны, следует избегать использования формулировок пассивного типа, так как они могут привести к недооценке важности вклада рабочего места. Примерами таких формулировок являются:

- *сделать так, чтобы отправить*
- *думать о корректировке*
- *следить за поддержанием*
- *помнить о создании и т. п.*

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПРОВЕРКА

Прежде чем распространять вопросник, его необходимо протестировать на нескольких респондентах на основных рабочих местах с преобладанием мужчин и женщин. Эти рабочие места должны быть весьма репрезентативными и являться своего рода *показательными рабочими местами*. Лица, ответственные за этот этап, могут и сами заполнить вопросник. Этот этап помогает проверить гендерную нейтральность: например, если отмечается, что ответы на выбранные вопросы дают, как правило, более высокую оценку рабочим местам с преобладанием мужского труда, чем рабочим местам с преобладанием женского труда, то вопросник придется пересмотреть.

Предварительная проверка может также выявить некоторые ранее упущенные требования, связанные с рабочим местом.

Наконец, эта процедура обеспечивает понятность вопросника для респондентов и четкость ответов. После анализа результатов предварительной проверки можно завершить работу над вопросником.

## СОБЕСЕДОВАНИЯ

Не рекомендуется использовать только собеседования, и тому есть ряд причин. Собеседования требуют много времени, что неизбежно ведет к нежелательному сокращению числа интервьюируемых. Кроме того, при отсутствии надлежащей подготовки у человека, который проводит эти собеседования, он (она) будут оказывать влияние на характер ответов, и это может способствовать внедрению гендерной предвзятости. Наконец, в связи с личностными особенностями интервьюируемых, объем полученной информации может быть разным.

Вместе с тем **собеседования можно использовать как дополнительное средство для сбора информации**, в частности для уточнения информации в вопроснике или для получения отсутствующей информации. Человек, проводящий собеседования, должен изучить собранную посредством вопросников информацию и составить список аспектов, которые требуют уточнений. Кроме того, оценщик должен тщательно продумать ход собеседования и подготовить вопросы заранее.

## НАБЛЮДЕНИЕ

Наблюдение на рабочих местах – это инструмент, который можно использовать, чтобы дополнить информацию, полученную посредством вопросника, в частности, когда объяснить устно или письменно требования к рабочему месту бывает затруднительно. Аналитик должен четко представлять, что конкретно он (она) хочет определить с помощью наблюдения.

## ОПИСАНИЕ ЗАДАЧ

Описания задач, которые использовались на предприятии до начала оценки рабочих мест, как правило, нецелесообразно использовать в качестве источника информации о содержании рабочих мест для целей равной оплаты. Это объясняется несколькими причинами:

- такие описания задач, как правило, не содержат данных, соответствующих факторам, оцениваемым по методу оценки, в частности, таким факторам, как усилия и условия труда;
- они во многих случаях устарели, поскольку составлялись во времена, когда работника принимали на описываемое рабочее место;
- они не являются стандартными для всех рабочих мест.

Как только завершен сбор и анализ данных, могут быть составлены новые описания рабочих мест, которые являются действительно полезными и актуальными. Новые описания составляются на основе материалов второй части вопросника, о чем речь шла выше.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАПОЛНЕНИЯ ВОПРОСНИКА

При заполнении вопросника следует соблюдать те же требования, что и при его разработке: должна быть обеспечена гендерная нейтральность, а вопросник должен быть четким. Иными словами, собираемые данные должны быть точными, правильными, полными и актуальными.

- **Работники, занимающие оцениваемые рабочие места, являются самым надежным источником информации**, так как именно они ежедневно выполняют самые разные задачи и поэтому могут предоставить точную, полную и актуальную информацию.
- **Непосредственных руководителей нельзя считать основным источником информации**, однако они являются важным дополнительным источником, и их следует просить заполнить вопросник наряду с работниками и, при необходимости, высказать свои замечания. Если ответы работников не совпадают с ответами руководителей, то члены комитета должны сами решить, какие из ответов использовать.

По мере возможности информация о рабочих местах, подлежащих оценке, должна собираться у всех работников, которые выполняют эту работу, а не у выборочной группы. Чем более представительны респонденты, тем более надежными будут результаты. Если говорить о структурированных вопросниках, то их распространение среди всех работников не приведет к повышению затрат, в то время как открытые вопросники и особенно собеседования следует использовать только на выборочной основе и там, где это необходимо.

**Для работников следует проводить информационные сессии по вопроснику.** Работникам следует предоставить точную информацию по следующим вопросам:

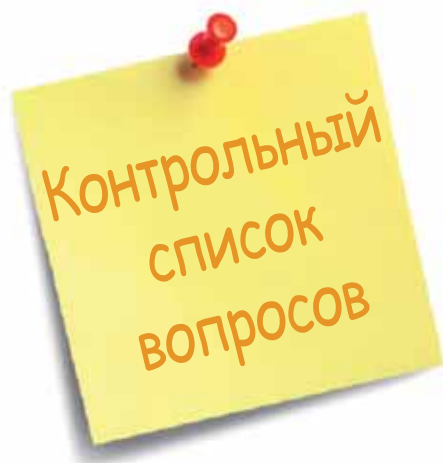
- цель вопросника;
- процедура, которой необходимо следовать при его заполнении;
- охватываемая в нем тематика.

Хотя информирование можно проводить в письменном виде, лучше организовывать устные групповые информационные сессии, чтобы работники могли задавать вопросы или высказывать замечания. Кроме того, в целях ускорения процедуры и получения высокого уровня ответов, вопросники могут заполняться во время этих групповых сессий.



## ВЫГОДЫ

Обеспечение участия всех работников укрепляет их доверие к процессу оценки и надежность ее результатов, что является явным преимуществом в среднесрочном и долгосрочном плане. Такая организация работы позволит избежать или, по крайней мере, сократить количество просьб о пересмотре результатов и будет способствовать поддержанию более благоприятного климата на рабочих местах.



- ❑ Является ли процедура сбора данных стандартной для всех рабочих мест?
- ❑ Проводилась ли предварительная проверка?
- ❑ Относятся ли примеры, иллюстрирующие вопросы, к «мужским» или «женским» рабочим местам?
- ❑ Учтены ли элементы «женских» рабочих мест, о которых часто забывают?
- ❑ Понятна ли всем работникам терминология, используемая в вопросниках?
- ❑ Относятся ли вопросы к рабочим местам, а не к личным качествам тех, кто на них работает?
- ❑ Являются ли вопросы четкими и точными?
- ❑ Прилагались ли усилия, чтобы избежать включения нескольких элементов в один вопрос?
- ❑ Получили ли работники необходимую информацию о том, как заполнять вопросник?
- ❑ Гарантируется ли конфиденциальность ответов?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, вам нужно тщательно проанализировать, в чем причина. Если вам не удастся дать удовлетворительное объяснение, следует пересмотреть принятое решение.



## ГЛАВА 6. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи и последовательность действий	57
Установление идентификационных данных для каждого рабочего места	58
Описания рабочих мест	59
Характеристики рабочих мест	60
Анализ результатов оценки	63
Выгоды	65
Контрольный список вопросов	66

# ГЛАВА 6 Анализ результатов вопросника

## ЗАДАЧИ

Цель анализа результатов вопросника заключается в установлении для каждого рабочего места:

- идентификационных данных;
- описания задач;
- характеристики с указанием уровня данного рабочего места на основе каждого оценочного подфактора.

Этот третий элемент является самым важным, так как после установления характеристики рабочего места уровень каждого подфактора преобразуется в баллы на основе шкалы (Глава 7). Общее количество баллов для каждого рабочего места и указывает на его ценность. На этом решающем этапе возникает большой риск субъективности, и именно по этой причине в настоящем разделе предлагается соответствующая процедура.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ:

Установить идентификационные данные для каждого рабочего места

Составить описания рабочих мест

Установить характеристики рабочих мест

Обеспечить гендерную нейтральность

Обеспечить цельность и полноту результатов



## УСТАНОВЛЕНИЕ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫХ ДАННЫХ ДЛЯ КАЖДОГО РАБОЧЕГО МЕСТА

Прежде всего необходимо ввести и проанализировать данные, что в случае с закрытым вопросником можно сделать довольно быстро с помощью компьютера. Полуструктурированные вопросники, во многих случаях содержащие ограниченное число четко сформулированных открытых вопросов, потребуют несколько более длительной обработки.

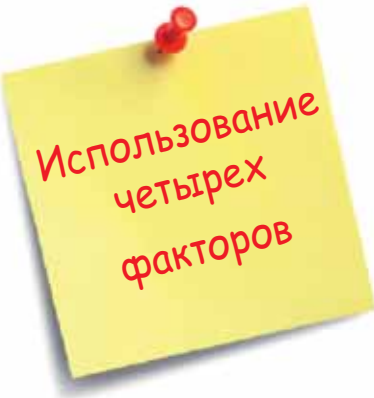
После того как все ответы работников, занимающих одинаковые должности, сгруппированы воедино, члены комитета должны сравнить и резюмировать их, чтобы установить идентификационные данные для каждого рабочего места; в результате оценщики получают фактические данные, которые используются, чтобы лучше идентифицировать рабочее место, подлежащее оценке.

Таблица 6.1 Идентификационные данные

Название рабочего места _____	Департамент или служба _____
Место работы _____	
Фамилия руководителя _____	Должность руководителя _____

Во избежание гендерной предвзятости **названия рабочих мест не должны ассоциироваться с тем или иным полом**. Большинство специалистов рекомендует, чтобы в этих данных не приводилась информация **о размере заработной платы на конкретном рабочем месте**; некоторые даже предлагают заменить название рабочего места кодом, чтобы не оказывать влияния на оценщиков. Еще один аспект, от которого также предлагают отказаться, чтобы не влиять на оценщиков, касается иерархического уровня.





## Использование четырёх факторов

## ОПИСАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

Описание задач и функций, связанных с каждым рабочим местом, также осуществляется на основе ответов, полученных от тех, кто на них работает. После рассмотрения всех ответов, касающиеся конкретного рабочего места, следует оставить те элементы, которые представляются наиболее характерными и затем разработать стандартное описание. Такие описания должны составляться на основе методики и должны включать основные функции и обязанности, требуемую квалификацию и условия труда, в которых выполняется конкретная работа.

Таблица 6.2 Описание задач

### Краткое описание рабочего места

---



---



---

#### *Задачи и основные обязанности*

Перечислите в порядке важности основные обязанности, связанные с этой должностью, и укажите содержание, средства и цели по каждой из них

#### *Выполняемые руководящие / управленческие функции*

Тип руководящих (управленческих функций), связанных с данным рабочим местом

#### *Последствия ошибок*

Укажите, подлежит ли эта работа проверке и кто ее осуществляет

Укажите, какие последствия могут иметь ошибки

#### *Контакты*

Причины для контактов и уровень контактов

#### *Требуемые знания и опыт*

Требования в отношении уровня образования, специальной подготовки и квалификации

Опыт какой работы требуется для приема на данное рабочее место

#### *Используемое оборудование*

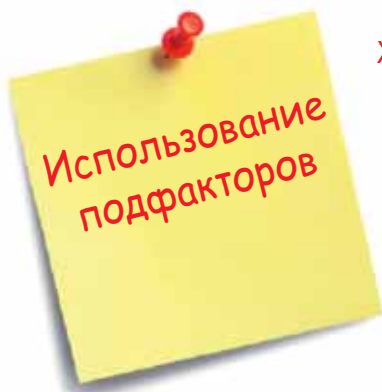
Основные используемые инструменты и оборудование, доля рабочего времени, в течение которого они используются

#### *Условия труда*

Рабочее место, тип рабочего пространства, производственная среда, потенциальные риски

Чтобы избежать гендерной предвзятости, должны быть выполнены следующие условия:

- **сравнительная степень детальности и точности данных о рабочих местах с преобладанием мужского и женского труда должна быть одинаковой.** Традиционно отмечается, что описания рабочих мест с преобладанием женского труда являются краткими и включают 3–4 элемента, в то время как описания рабочих мест с преобладанием мужского труда носят более детальный характер и включают 6–8 элементов. Некоторые авторы считают, что все описания должны включать не менее шести и не более десяти задач;
- **следует отдавать предпочтение использованию активных глаголов вместо использования глаголов в пассивной форме;** последние часто используются для описания задач, связанных с рабочими местами с преобладанием женского труда;
- для того чтобы лучше выполнить эти два условия и обеспечить последовательный характер описаний, **необходимо использовать стандартные формы для «мужских» и «женских» работ.**



## ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОЧИХ МЕСТ

Характеристики рабочих мест составляются на основе ответов на третью часть вопросника и охватывают все подфакторы, отобранные в рамках метода. Члены комитета должны прежде всего определить и утвердить уровень каждого из подфакторов для каждого рабочего места. Весь процесс должен отвечать требованиям гендерной нейтральности и четкости.

Таблица 6.3 Характеристики рабочих мест

ПОДФАКТОРЫ	ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОЧЕМУ МЕСТУ	УРОВЕНЬ ПОДФАКТОРА	ОБОСНОВАНИЕ
Знания			
Опыт (подготовка)			
Сложность			
Физические усилия			
Умственные усилия			
Коммуникация			
Последствия ошибок			
Людские и материальные ресурсы			
Физическая среда			
Риски			

### Гендерная предвзятость и анализ результатов

#### Источники гендерной предвзятости

Представления, связанные с рабочими местами, подлежащими оценке, с большой долей вероятности могут оказать влияние на решения оценщиков. В связи с этим оценщики должны уделять особое внимание следующим эффектам.

- **«Эффект ореола»** может наблюдаться, когда рабочее место получает высокий уровень подфактора, который считается престижным, такой как требуемый диплом. Из этого делается вывод, что рабочее место должно получить высокие оценки и по другим факторам. С другой стороны, можно наблюдать *эффект, обратный ореолу*, или снижение уровня рабочих мест, образовательные требования к которым являются низкими.
- **Влияние уровня рабочего места в служебной иерархии** может также служить источником гендерной предвзятости, ведь «женские» рабочие места, как правило, относятся к промежуточному или низкому уровню. Иногда оценщики могут ошибочно ассоциировать более высокий уровень иерархии с высокими уровнями ряда факторов, что не всегда верно и точно. Обратный эффект можно наблюдать и в отношении рабочих мест младшего уровня.

- **Влияние заработной платы** может иметь такой же эффект, а именно рабочие места специалистов с более высоким уровнем заработной платы считаются более важными с точки зрения требований, относящихся к подфакторам, что не всегда соответствует действительности.
- **Эффект наличия** касается наиболее видимых аспектов профессии: например, наиболее заметная и хорошо известная часть работы секретаря, связанная с обработкой текстов, может скрывать другие функции, такие как ведение досье, составление и редактирование текстов. Менее известным факторам оценщики могут уделять меньше внимания и, соответственно, придать им более низкий уровень.
- **Эмоциональная предвзятость** относится к рабочим местам, работники которых представлены в комитете и к которым может проявляться определенное снисходительное отношение, что может повлиять на объективность оценщиков.

#### **Передовая практика, позволяющая избежать гендерной предвзятости**

**При оценке всех рабочих мест уровни должны присваиваться по каждому подфактору в отдельности, то есть оценка должна идти от подфактора к подфактору, а не от одного места к другому.** Таким образом, сначала всем рабочим местам присваивается уровень на основе оценки подфактора *концентрация*, затем все рабочие места получают уровень на основе подфактора *конфиденциальность информации*, затем такая же процедура будет выполняться в отношении подфактора *психологическая среда* и т. д. Такая процедура имеет ряд преимуществ, которые указаны ниже.

- Если каждое рабочее место будет оцениваться отдельно, то будет подорван принцип сравнительного подхода, который лежит в основе процесса оценки.
- Оценка на основе подфакторов гарантирует, что ко всем рабочим местам будет применяться унифицированная процедура.
- Члены комитета не будут находиться под влиянием своего личного мнения относительно рабочего места в целом, что позволит избежать эффекта ореола.

**Оценка в произвольном и меняющемся порядке.** В отношении каждого подфактора порядок, в котором осуществляется оценка рабочих мест, не должен зависеть от профессиональной группы или класса рабочего места, что позволит избежать влияния гендерных предрассудков. Вместо этого порядок должен устанавливаться на произвольной основе, как показано на следующем примере.

Для подфактора *знания* рабочие места оцениваются в следующем порядке: рабочее место А, рабочие места С, Е, F, В, D

Для подфактора *умственные усилия* порядок будет следующим: F, D, А, Е, С, В

Для подфактора *сложность* порядок будет: Е, В, F, D, С, А.

В результате применения такой практики оценщикам будет труднее запомнить уровни, присвоенные каждому рабочему месту на предыдущем этапе.

## Проблемы, с которыми сталкиваются оценщики

Ниже перечислены некоторые проблемы, которые могут возникать в процессе оценки, наряду с предлагаемыми решениями.

**ПРОБЛЕМА 1** Описание требований рабочего места может показаться расплывчатым и неточным, в связи с чем члены комитета могут столкнуться с трудностями при его оценке. Это иногда происходит в тех случаях, когда члены комитета не очень хорошо знакомы с рабочими местами.

**РЕШЕНИЕ** Рекомендуется запросить разъяснения у работника, занятого на этом рабочем месте, или у его непосредственного руководителя; в таких случаях могут оказаться полезными собеседования.

**ПРОБЛЕМА 2** Собранная информация является неполной.

**РЕШЕНИЕ** Чтобы получить полную информацию, необходимо встретиться с несколькими работниками и их руководителями. Как и в предыдущем примере, важно избегать решения, которое основано на личных впечатлениях членов комитета или на непроверенных гипотезах.

**ПРОБЛЕМА 3** Несмотря на оживленные дискуссии, члены комитета не могут договориться об уровне рабочего места.

**РЕШЕНИЕ** В этом случае следует отложить в сторону решение по этому рабочему месту и вернуться к нему на более позднем этапе, когда будет оцениваться сходное рабочее место.

**ПРОБЛЕМА 4** Некоторые члены комитета склонны всегда присуждать средний уровень, независимо от того, какое рабочее место и какой фактор рассматривается. Такое отношение объясняется тем, что они не уверены в своих суждениях или не имеют четкого понимания цели процедуры оценки.

**РЕШЕНИЕ** В этом случае полезно будет напомнить об утвержденных правилах и процедурах, а также о цели оценки.

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

После завершения оценки всех рабочих мест важно осуществить анализ ее результатов, которые должны иметь нейтральный с гендерной точки зрения и последовательный характер.

### Обеспечение гендерной нейтральности

Речь идет о **равномерном распределении уровней между рабочими местами с преобладанием как женского, так и мужского труда**. Если, например, обнаружится, что «женские» рабочие места оцениваются, как правило, на среднем или более низком уровне в отношении большинства подфакторов, а в отношении «мужских» рабочих мест отмечается обратная картина, то это означает, что сама процедура оценки не была свободна от дискриминации. В этом случае можно применить следующий тест (его результаты показаны в упрощенном виде в таблице 6.4).

В качестве первого шага нужно записать уровень, присвоенный каждому подфактору каждого оцениваемого рабочего места. Например, для подфактора *знание рабочего места* для работы мастера был определен уровень 3, для рабочего места программиста-аналитика был установлен уровень 4 и т. д.

Для того чтобы определить, существует ли гендерная предвзятость, можно рассчитать средний уровень, установленный для каждого подфактора в группе «мужских» и «женских» рабочих мест, соответственно. Например, для подфактора *знание рабочего места* для рабочих мест с преобладанием мужского труда были установлены следующие уровни:

$$3+4+2+1, \text{ что дает средний результат } 10/4 = 2,5.$$

Для того же подфактора для рабочих мест с преобладанием женского труда были установлены следующие уровни:

$$4+4+3+5 = 16/4 = 4,0.$$

Средний уровень баллов для рабочих мест с преобладанием женского труда на 1,5 балла выше, чем средний уровень баллов для рабочих мест с преобладанием мужского труда. Из этого можно сделать вывод, что в данной организации для рабочих мест, оцениваемых в этой организации, подфактор *знание рабочего места* является женским.

После исчисления всех средних показателей можно отметить, что подфакторы *физические усилия* и *условия труда* оцениваются выше для рабочих мест с преобладанием мужского труда, чем для рабочих мест с преобладанием женского труда. Это свидетельствует о том, что в рассматриваемом примере эти подфакторы являются мужскими<sup>17</sup>. А в отношении подфакторов *знание рабочего места*, *коммуникация* и *ответственность за людей*, которые в данном примере рассматривались бы как женские подфакторы, ситуация имеет обратный характер. Для того чтобы определить гендерное преобладание в рамках подфактора разница, между средними показателями должна составлять не менее одного балла. Как видно из представленной ниже таблицы, для подфактора *умственные усилия* эта разница составляет менее одного балла, что позволяет сделать вывод о гендерной нейтральности данного подфактора.

<sup>17</sup> В других примерах результат может быть иным.

Таблица 6.4 Обеспечение гендерной нейтральности при присвоении уровней

Рабочие места с гендерным преобладанием	Уровни подфакторов каждого рабочего места					
	Знание рабочего места	Коммуникация	Умственные усилия	Физические усилия	Ответственность за людей	Условия труда
Мастер	3	3	3	3	3	4
Программист-аналитик	4	3	5	2	1	2
Сварщик	2	1	2	4	1	5
Работник склада	1	1	2	4	1	3
<b>Средние уровни для рабочих мест с преобладанием мужского труда</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>
Бухгалтер	4	3	4	1	1	2
Техник по компьютерной графике	4	3	3	2	1	2
Контролер по обслуживанию клиентов	3	3	3	2	3	3
Управляющий людскими ресурсами (женщина)	5	5	5	1	5	3
<b>Средние уровни для рабочих мест с преобладанием женского труда</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
<b>Гендерное преобладание подфактора</b>	<b>Женский</b>	<b>Женский</b>	<b>Нейтральный</b>	<b>Мужской</b>	<b>Женский</b>	<b>Мужской</b>

Итак, мы видим, что из шести подфакторов два являются мужскими, три женскими и один нейтральным в гендерном отношении. Это позволяет сделать вывод, что распределение уровней в данном случае является довольно сбалансированным и гендерная предвзятость в связи с их присвоением отсутствует. Если бы, например, из шести подфакторов четыре оказались бы мужскими, один женским и один нейтральным в гендерном отношении или пять были бы мужскими и один женским, то необходимо было бы изучить причины таких результатов и, в случае необходимости, внести исправления. Резюмируя, можно отметить, что данный тест позволяет определить, заметен ли дисбаланс в распределении уровней и, если он имеется, то следует искать, находить и исправлять причины такого нарушения баланса<sup>18</sup>.

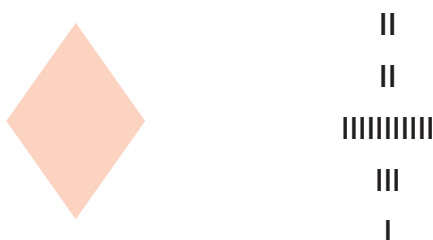
### Последовательность<sup>19</sup>

Здесь речь идет главным образом о распределении уровней для каждого подфактора и об определении того, не склонны ли тенденции концентрации подфакторов **какого-либо одного уровня**. Случаи, требующие дополнительного рассмотрения, представлены ниже в форме графика. Предположим, что уровни, устанавливаемые для рассматриваемого подфактора, составляют от 1 до 5.

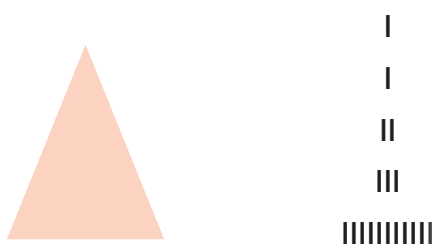
<sup>18</sup> Чтобы не усложнять расчеты, данный пример был составлен на основе небольшой выборки рабочих мест и только в отношении нескольких факторов. В действительности же его следует проводить в отношении всех подфакторов и для всех оцениваемых рабочих мест.

<sup>19</sup> Составлено на основе материалов Канадской комиссии по правам человека.

**ПРИМЕР 1:** распределение уровней имеет **форму ромба**, а это свидетельствует о том, что большинство рабочих мест, представленных по вертикали, получили уровень 3 для данного подфактора и лишь небольшое число рабочих мест получили более высокий или более низкий уровни.



**ПРИМЕР 2:** распределение уровней имеет форму треугольника, и это свидетельствует о том, что большинство рабочих мест получили для этого подфактора уровень 1 и лишь немногим из них был присвоен более высокий уровень.



**ПРИМЕР 3:** распределение уровней имеет форму перевернутого треугольника, что свидетельствует о том, что большинство рабочих мест получили для этого подфактора уровень 5 и лишь немногим из них был присвоен более низкий уровень.



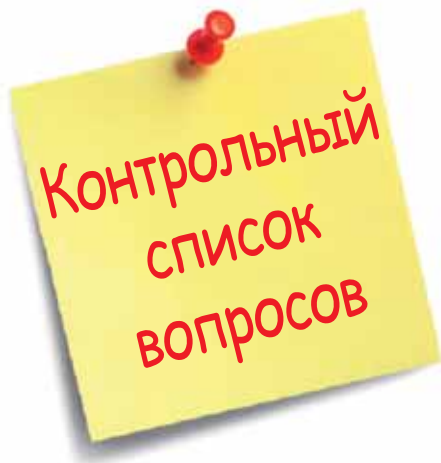
Если подавляющее большинство рабочих мест получают один и тот же уровень в отношении данного подфактора, то это означает, что между ними практически отсутствует дифференциация по данному аспекту. В этом случае Комитету придется принимать решение о том, является ли приемлемым принцип, на основе которого осуществляется такое распределение. Так, ему придется проверить толкование данного подфактора, пересмотреть зафиксированные обоснования и в случае необходимости встретиться с техническими советниками, соответствующими работниками, занятыми на этих рабочих местах, и их руководителями.

После завершения процедуры пересмотра можно перейти к следующему этапу, в ходе которого рабочим местам будут присваиваться баллы на основе шкалы весов и с использованием характеристики рабочих мест.

## ВЫГОДЫ

Описанный выше анализ рабочего места позволяет работодателям получить ряд выгод в плане совершенствования кадровой политики, в частности набора, подбора и продвижения по службе работников. Такой анализ позволяет работодателям получить дополнительные знания о реальных требованиях рабочих мест и лучше подбирать кандидатов в соответствии с требованиями рабочих мест, заполняемых на основе внутреннего или внешнего конкурса. Анализ помогает также сократить текучесть кадров, которая, как правило, является результатом неправильного выбора, сделанного при найме, и избежать связанных с ней значительных затрат.





- ❑ Записали ли члены комитета свои соображения, на основании которых они принимали все решения по оценке?
- ❑ Договорились ли члены комитета о процедуре решения возникающих проблем?
- ❑ Убрана ли из материалов для оценки вся информация, которая могла бы служить причиной предвзятого отношения к некоторым рабочим местам?
- ❑ Сведены ли описания «мужских» и «женских» рабочих мест к одному стандартному формату?
- ❑ Одинаково ли детально описаны «мужские» и «женские» рабочие места?
- ❑ Используется ли в описаниях функций «мужских» и «женских» рабочих мест одинаковое число активных глаголов?
- ❑ Оцениваются ли один за другим подфакторы, а не рабочие места?
- ❑ Проводится ли оценка каждого подфактора рабочих мест в произвольном и меняющемся порядке?

- ❑ Прилагаются ли усилия, чтобы избежать присвоения средних или низких уровней «женским» рабочим местам и, наоборот, высоких уровней «мужским» рабочим местам?
- ❑ Подсчитано ли гендерное преобладание подфакторов?
- ❑ Концентрируются ли установленные уровни по тем или иным подфакторам вокруг какого-то одного уровня? Если да, то можно ли убедительно обосновать такой результат?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, вам нужно тщательно проанализировать, в чем причина. Если вам не удастся дать удовлетворительное объяснение, следует пересмотреть принятое решение.





## ГЛАВА 7. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи и последовательность действий	69
Взвешивание факторов оценки	70
Распределение баллов по уровням	75
Присвоение баллов рабочим местам и определение рабочих мест равной ценности	76
Выгоды	79
Контрольный список вопросов	80

# Определение ценности рабочих мест

## ЗАДАЧИ

На этом этапе необходимо провести одну за другой две операции: построение шкалы весов и присвоение баллов рабочим местам. Это заключительный этап оценки, после которого можно сопоставить размер вознаграждения за рабочие места равной ценности.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ:

Разработать шкалу весов

Обеспечить последовательность, полноту и отсутствие дискриминационной предвзятости

Распределить баллы с учетом уровней подфакторов

Рассчитать общее количество баллов для каждого рабочего места с гендерным преобладанием

Установить интервал (число баллов) для разделения рабочих мест на группы

Сгруппировать рабочие места по количеству баллов

Обеспечить отсутствие дискриминационной предвзятости

## ВЗВЕШИВАНИЕ ФАКТОРОВ ОЦЕНКИ

Взвешивание факторов оценки подразумевает определение их относительной важности и присвоение цифрового значения каждому из них. При всей осторожности и предусмотрительности на предыдущих этапах на данном этапе непоследовательность и предвзятость могут все же проявиться, и это может свести на нет все предыдущие усилия.

Рекомендуется **приступать к разработке шкалы только после установления характеристики рабочих мест** (Глава 6). Действительно, если лица, отвечающие за взвешивание и разработавшие шкалу, будут заранее знать, что какой-либо квалификации или ответственности уже присвоен большой вес, то они будут склонны присваивать качествам высокий уровень, когда речь будет идти о поддерживаемых ими рабочих местах.



Одна шкала  
для всех  
рабочих мест

### Разработка шкалы весов

Шкала весов указывает на относительную важность каждого фактора и подфактора для организации. Важно использовать одну и ту же шкалу весов для всех рабочих мест, охваченных программой равной оплаты. Действительно, для того чтобы сравнивать рабочие места, необходимо использовать один и тот же метод измерения. Шкала весов является одним из самых важных измерительных инструментов в оценке оплаты труда.

Таблица 7.1 Пример шкалы весов

Факторы	Вес	Количество баллов
<b>Квалификация</b>	32%	320
Знание рабочего места	12%	120
Коммуникация	10%	100
Физические навыки	10%	100
<b>Усилия</b>	19%	190
Эмоциональные усилия	5%	50
Умственные усилия	8%	80
Физические усилия	6%	60
<b>Ответственность</b>	39%	390
За людей	12%	120
За имущество	12%	120
Финансовая	15%	150
<b>Условия труда</b>	10%	100
Физическая среда	5%	50
Психологический климат	5%	50
<b>ИТОГО</b>	<b>100%</b>	<b>1000 БАЛЛОВ</b>

Количество баллов может колебаться, но если на конкретном предприятии нет слишком большого разнообразия рабочих мест, мы рекомендуем исходить из общего количества в 1000 баллов. Следует отметить, что представленная выше шкала весов приведена лишь для иллюстрации и не является рекомендуемой моделью. В целом большинство экспертов рекомендуют следующие процентные доли, отражающие относительную важность факторов:

20% – 35% для квалификации;

25% – 40% для ответственности;

15% – 25% для усилий;

5% – 15% для условий труда.

Для того чтобы построить шкалу весов, необходимо сначала выстроить факторы по степени важности, а затем придать им соответствующий вес с точки зрения процентной доли, как показано в таблице шагов ниже.

**ШАГ 1 Ранжирование четырех основных факторов в порядке их важности<sup>20</sup>**  
**Ранжирование факторов**

- Квалификация
- Ответственность
- Усилия
- Условия труда

**ШАГ 2 Определение процентной доли каждого фактора**  
**Взвешивание факторов**

Квалификация	32%
Ответственность	39%
Усилия	19%
Условия труда	10%

**ШАГ 3 Ранжирование подфакторов в порядке их важности**  
**Ранжирование подфакторов *квалификации***

- Квалификация
- Знание рабочего места
- Коммуникация
- Физические навыки

**ШАГ 4 Определение процентной доли каждого подфактора**  
**Взвешивание подфакторов *квалификации***

Квалификация	32%
Знание рабочего места	12%
Коммуникация	10%
Физические навыки	10%

Такая процедура позволяет построить полную шкалу весов.

<sup>20</sup> Настоящая шкала представлена лишь в порядке иллюстрации.

Вид работы!  
Цели!  
Ценности!

## Последовательность и согласованность шкалы весов

Поскольку взвешивание оказывает непосредственное влияние на размер заработной платы, важно, чтобы оно было тесно увязано с целями организации (предприятия) и характерным для нее типом работы.

*Приведем пример. В компании, которая разрабатывает программное обеспечение, большой вес будет присвоен такому критерию, как аналитические навыки; в детском саду самым важным будет критерий ответственности за людей; на предприятии общественных работ одним из ключевых факторов станет ответственность за оборудование.*

Поэтому, чтобы удовлетворить это требование и согласовать шкалу с особенностями предприятия, необходимо **на основе документации максимально точно определить тип работ, выполняемых предприятием, его приоритетные цели и его ценности**. У каждого могут быть свои представления о миссии предприятия. Чтобы избежать длительных дискуссий и сохранить максимальную объективность, необходимо запросить документацию и для получения необходимой информации организовать собеседования с техническими советниками.

Согласованность шкалы можно обеспечить, если рассмотреть вес, присвоенный каждому фактору, в свете целей и ценностей предприятия. **Элемент, который имеет большое значение для предприятия, не должен получать небольшой вес, и наоборот.**

*Приведем пример. Если предприятие работает в сфере услуг и указывает, что качество обслуживания является его абсолютным приоритетом, но, тем не менее, устанавливает лишь 4% веса за подфактор, связанный с обслуживанием клиентов, то этот вес, вероятно, следует изменить.*

Для обнаружения дискриминационной предвзятости существенное значение имеет последовательность взвешивания.

*Приведем пример. Если на предприятии X большой вес установлен такому фактору, как ответственность за материальные ресурсы (рабочее место с преобладанием мужского труда) в ущерб ответственности за людей (рабочие места с преобладанием женского труда), то такое соотношение на первый взгляд может показаться дискриминационным. Однако, если на этом предприятии было четко установлено, что ответственность за материальные ресурсы имеет особое значение для достижения целей предприятия, а ответственность за людей является вторичной, то это нельзя рассматривать как проявление дискриминации.*

Если будет в полной мере осознана важность согласования шкалы весов с целями предприятия, то станет абсолютно понятно, почему **нельзя допускать заранее установленного взвешивания**.

## Устранение гендерной предвзятости при взвешивании

Те же самые стереотипы, которые были обнаружены при отборе и определении факторов, могут оказывать влияние и при составлении шкалы весов. Например, лица, отвечающие за взвешивание, могут придавать более высокий вес некоторым факторам просто потому, что они представляют рабочие места, занимающие высокий уровень в иерархии; в таком случае может быть воспроизведена дискриминация, служащая причиной неравной оплаты труда.

*Приведем пример. Управление большим количеством работников (как правило, это «мужские» рабочие места) не должно получать большой вес просто потому, что этот критерий связан с рабочими местами высокого уровня. С другой стороны, риск подвергнуться агрессии или словесному оскорблению не должен получать небольшой вес просто потому, что это связано с рабочими местами низкого уровня в сфере обслуживания (как правило, «женскими».)*

Таким образом, **иерархическая структура** предприятия не должна оказывать влияния на вес, присваиваемый факторам.

Нужно также соблюдать определенную осторожность в отношении **структуры оплаты труда**. Члены комитета должны избегать ссылок на текущий уровень заработной платы на разных рабочих местах.

Гендерная предвзятость может проявиться и в случае, если **некоторые подфакторы распределяются крайне неравномерно**, в зависимости от того, связаны они с «женскими» или «мужскими» рабочими местами.

#### **Обеспечение отсутствия дискриминационной предвзятости в шкале весов**

После того как установлен уровень рабочих мест на основе оценки каждого подфактора (см. Главу 4), можно увидеть, что, как правило, «женские» рабочие места получают высокий уровень для одних подфакторов, а «мужские» рабочие места – для других. Таким образом, первые можно называть **женскими подфакторами**, а последние – **мужскими подфакторами**. Чтобы обеспечить недискриминационный характер шкалы весов, можно осуществить простой тест, который связан со **сравнением весов, присваиваемых подфакторам на основе их гендерного характера**.

Приведенные ниже две таблицы показывают, как можно осуществить эти тесты<sup>21</sup>.

**Таблица 7.2 Пример взвешивания, имеющего признаки дискриминации**

Подфакторы	Гендерное преобладание подфактора	Вес подфактора (%)
Знание рабочего места	Ж	10
Коммуникация	Ж	7
Физические навыки	М	12
Эмоциональные усилия	Ж	5
Умственные усилия	Н	8
Физические усилия	М	10
Ответственность за людей	Ж	8
Ответственность за имущество	М	15
Финансовая ответственность	М	15
Условия труда	М	10
<b>Итого</b>		<b>100</b>

Как видно из вышеприведенной таблицы, четыре подфактора являются женскими (Ж) и пять подфакторов являются мужскими (М). Расчеты показывают, что при взвешивании нарушается баланс (см. ниже).

Общий вес пяти мужских подфакторов составляет:  $12\% + 10\% + 15\% + 15\% + 10\% = 62\%$ , что дает **средний уровень в 12,4% для каждого мужского подфактора**.

<sup>21</sup> Пример составлен на основе публикации *Equal Opportunities Commission Good Practice Guide - Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*.



Общий вес четырех женских подфакторов составляет:  $10\% + 7\% + 5\% + 8\% = 30\%$ , что дает **средний уровень в 7,5% для каждого женского подфактора.**

Разница в весе, присвоенном женским и мужским подфакторам, является весьма существенной. Однако это не означает, что она имеет дискриминационный характер. Скорее всего, это говорит о том, что следует пересмотреть шкалу весов и согласовать ее с миссией предприятия и типов выполняемой работы.

В данном конкретном случае лица, ответственные за этот этап, тщательно пересмотрели свой первый анализ и обнаружили, что некоторые женские подфакторы оказались слишком низко оцененными и получили более низкий вес, чем некоторые мужские подфакторы. Например, в соответствии с миссией предприятия знание рабочего места является наиболее важной *квалификацией* (и поэтому должно получить самый высокий вес – 12%), в то время как другие подфакторы фактора *квалификации* имеют равную ценность и должны были получить одинаковый вес – 10%. Пересмотр типов работ и их вклада в миссию предприятия также побудил членов комитета придать больший вес ответственности за людей и меньший вес физическим усилиям. После выполнения этой деликатной работы была составлена новая шкала весов, которая приведена в таблице 7.3.

**Таблица 7.3 Пример недискриминационного взвешивания**

Подфакторы	Гендерное преобладание подфактора	Вес подфактора (%)
Знание рабочего места	Ж	12
Коммуникация	Ж	10
Физические навыки	М	10
Эмоциональные усилия	Ж	5
Умственные усилия	Н	8
Физические усилия	М	6
Ответственность за людей	Ж	12
Ответственность за имущество	М	12
Финансовая ответственность	М	15
Условия труда	М	10
<b>Итого</b>		<b>100</b>

Данные в таблице 7.3 свидетельствуют, что новые веса являются более сбалансированными.

Общий вес пяти мужских подфакторов составляет:  $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$ , что дает **средний уровень в 10,6% для каждого мужского подфактора.**

Общий вес четырех женских подфакторов составляет:  $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$ , что дает **средний уровень в 9,75% для каждого женского подфактора.**

Разрыв между двумя средними значениями не исчез полностью, однако он сократился. Комитет скорректировал шкалу весов на основе критериев согласованности и недискриминации и в конечном итоге выбрал шкалу весов, которая более всего подходит для предприятия. Этот пример служит иллюстрацией того факта, что очень часто шкала весов устанавливается методом проб и ошибок.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛОВ ПО УРОВНЯМ

После того как будет составлена шкала весов, следует распределить общее количество баллов для каждого подфактора между уровнями. Предположим, что подфактор *знание рабочего места* получил максимум 140 баллов и что уровни для этого подфактора ранжируются от 1 до 5.

Сколько баллов следует добавлять каждый раз при переходе с одного уровня на другой?

В этой связи следует принять два решения:

### ■ КАКУЮ ПРОГРЕССИЮ ВЫБИРАТЬ: АРИФМЕТИЧЕСКУЮ ИЛИ ГЕОМЕТРИЧЕСКУЮ?

При арифметической прогрессии разница между уровнями остается неизменной, что соответствует цели равной оплаты. При геометрической прогрессии разница между уровнями повышается с каждым уровнем в шкале, что необоснованно усиливает неравенство между рабочими местами начального уровня (зачастую с преобладанием женского труда) и рабочими местами высокого уровня (как правило, с преобладанием мужского труда). Этот второй подход не рекомендуется для целей равной оплаты.

### ■ СКОЛЬКО БАЛЛОВ СЛЕДУЕТ ПРИСВОИТЬ САМОМУ НИЗКОМУ УРОВНЮ?

Если какой-либо подфактор не упоминается среди требований к рабочему месту, то такому рабочему месту не следует присваивать ни одного балла для данного подфактора. Таких случаев бывает немного, учитывая, что подфакторы выбираются и определяются таким образом, чтобы соответствовать всему набору рабочих мест на предприятии. Итак, как правило, первому уровню присваивается определенное количество баллов. Например, в отношении подфактора *знание рабочего места*, для которого установлено пять уровней, 120 баллов распределялись бы в соответствии с арифметической прогрессией следующим образом:

Таблица 7.4 Пример арифметической прогрессии – подфактор знание рабочего места

Уровень	L1	L2	L3	L4	L5
Количество баллов	24 балла	48 баллов	72 балла	96 баллов	120 баллов

В тех случаях, когда на первом уровне фиксируется отсутствие или низкое присутствие какого-либо подфактора, количество присваиваемых баллов может быть намного меньше. Возьмем пример подфактора *эмоциональные усилия*: если на некоторых работах этот подфактор не задействован и не включается в требования рабочего места, то шкала будет выглядеть следующим образом

Уровень	L1	L2	L3	L4	L5
Количество баллов	5 баллов	16,25 балла	27,5 балла	38,75 балла	50 баллов

В этом примере уровень L1, который соответствует незначительным эмоциональным усилиям или их отсутствию, получил 10% от общего числа баллов для данного подфактора, а остальные баллы были разделены на 4, что дало арифметическую прогрессию в 11,25. Некоторые эксперты предпочитают присваивать равное количество баллов каждому уровню, однако другие предпочитают, как в этом примере, начать с самого низкого числа баллов. Некоторые эксперты даже устанавливают для первого уровня значение в 0 баллов, при подфакторе среди требований к рабочему месту, но, как отмечалось ранее, такая ситуация возникает редко. Следует помнить, что каждый из этих вариантов будет разные иные последствия с точки зрения присвоения ценности рабочим местам.

Аналогичная процедура проводится и в отношении всех предусмотренных данным методом подфакторов. В результате устанавливается количество баллов для каждого уровня и каждого подфактора. Цифры, выделенные жирным шрифтом, указывают на максимальное число баллов, присваиваемых каждому подфактору, и соответствуют самому высокому уровню, который может быть присвоен каждому подфактору. Кроме того, все цифры, выделенные жирным шрифтом (т.е. максимальное число баллов для подфакторов), должны в сумме составлять не более 1000 баллов.

Таблица 7.5 Шкала баллов для всех подфакторов и уровней<sup>22</sup>

	Квалификация			Усилия			Ответственность			Условия труда	
	Раб. место	Физ. навыки	Комм.	Эмоц.	Умств.	Физ.	За людей	За имущество	Фин.	Физ.	Психол.
L1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
L2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
L4	96	80	80	<b>50</b>	64	<b>60</b>	96	96	64	<b>50</b>	<b>50</b>
L5	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>80</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>150</b>		

## ПРИСВОЕНИЕ БАЛЛОВ РАБОЧИМ МЕСТАМ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ РАВНОЙ ЦЕННОСТИ

После того как установлен вес и количество баллов для каждого подфактора и уровня, можно устанавливать ценность каждого рабочего места. Эта операция проводится в два этапа:

- **ВО-ПЕРВЫХ, КАЖДОМУ РАБОЧЕМУ МЕСТУ ПРИСВАИВАЮТСЯ БАЛЛЫ НА ОСНОВЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОЧЕГО МЕСТА (СМ. ГЛАВУ 6);**
- **ВО-ВТОРЫХ, РАБОЧИЕ МЕСТА ГРУППИРУЮТСЯ В КЛАССЫ, В КОТОРЫХ ВСЕ РАБОЧИЕ МЕСТА РАССМАТРИВАЮТСЯ КАК ИМЕЮЩИЕ РАВНУЮ ЦЕННОСТЬ.**



<sup>22</sup> По этой таблице можно видеть, что, учитывая характеристики оцениваемых рабочих мест, Комитет по вопросам равной оплаты труда установил 4 уровня для одних подфакторов и 5 уровней для других.

### Подсчет общего количества баллов, присвоенных каждому рабочему месту

Суммарное количество баллов, присвоенных рабочему месту, будет зависеть от его характеристики, а в более конкретном плане – от уровня, который был присвоен ему для каждого подфактора. Предположим, что на основе анализа результатов вопросника (см. Главу 6), комитет присвоил подфакторам, которые характеризуют работу секретаря, следующие уровни.

Таблица 7.6 Сводная характеристика рабочего места секретаря

Факторы и подфакторы	Уровни, присвоенные комитетом
<i>Квалификация</i>	
Знание рабочего места	Уровень 2
Физические навыки	Уровень 2
Коммуникация	Уровень 2
<i>Усилия</i>	
Эмоциональные усилия	Уровень 1
Умственные усилия	Уровень 2
Физические усилия	Уровень 2
<i>Ответственность</i>	
За людей	Уровень 1
За имущество	Уровень 2
Финансовая	Уровень 1
<i>Условия труда</i>	
Физическая среда	Уровень 2
Психологическая среда	Уровень 2

Используя представленную выше (таблица 7.5) балльную шкалу, можно каждый уровень выразить в баллах. Так, работа секретаря в организации получила бы в общей сложности 342 балла.

Таблица 7.7 Определение общего количества баллов, присвоенных рабочему месту секретаря

	Квалификация			Усилия			Ответственность			Условия труда	
	Раб. место	Физ. навыки	Комм.	Эмоц.	Умств.	Физ.	За людей	За имущество	Фин.	Физ.	Психол.
L1	24	20	20	<u>12,5</u>	16	15	<u>24</u>	24	<u>16</u>	12,5	12,5
L2	<u>48</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	25	<u>32</u>	<u>30</u>	48	<u>48</u>	32	<u>25</u>	<u>25</u>
L3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
L4	96	80	80	<b>50</b>	64	<b>60</b>	96	96	64	<b>50</b>	<b>50</b>
L5	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>80</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>150</b>		

*Подчеркнутые и выделенные курсивом цифры указывают на количество баллов, присвоенных рабочему месту секретаря.*

При помощи такой процедуры можно определить относительную ценность каждого рабочего места.

Как только этот этап будет завершен, рабочие места можно ранжировать на основе присвоенного им суммарного количества баллов, и определить «мужские» и «женские» рабочие места равной ценности.

## Объединение рабочих мест в группы по количеству баллов

Для выявления эквивалентных рабочих мест необходимо сгруппировать их в группы по количеству баллов. Это следует сделать по двум причинам:

- Вполне вероятно, что разница между рабочими местами с преобладанием женского труда и ближайшими по числу баллов рабочими местами с преобладанием мужского труда будет составлять всего лишь несколько баллов. В связи с тем, что оценка рабочих мест не является точной наукой, принято считать, что разница в несколько баллов (но до определенного предела) не означает, что рабочие места не являются эквивалентными;
- Установление интервалов, в пределах которых можно сгруппировать рабочие места с примерно одинаковыми общими суммами баллов, помогает сформировать разряды заработной платы и тем самым упрощает систему выплаты вознаграждения за труд.

### Интервал между группами рабочих мест (в баллах)

Комитет должен обсудить и определить диапазон интервалов между группами рабочих мест, принимая во внимание преимущества и недостатки возможных решений. Интервал может быть установлен в размере 30, 50 или 70 баллов, в зависимости от общего количества баллов, предусмотренного выбранным методом и числа разрядов заработной платы, которые желательно получить в итоге.

- Узкий интервал между группами может создать такую разницу в заработной плате между рабочими местами, которую будет трудно обосновать.
- Широкий диапазон упрощает систему заработной платы и делает ее более гибкой. Однако при использовании слишком широкого диапазона в конечном итоге может быть утрачен сам смысл концепции равной ценности рабочих мест.

В некоторых случаях при группировании рабочих мест по категориям могут быть установлены определенные **«естественные границы»** интервалов, руководствуясь которыми, комитет может определить интервалы каждой категории.

Предположим, что в рамках метода с общим количеством в 1000 баллов принято решение об установлении 15 категорий, что соответствует интервалам в размере 65 баллов каждый. В результате получается следующая таблица:

Таблица 7.8 Пример прогрессии интервалов

Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5	Группа 6	Группа 7	Группа 8
200–299	300–399	400–499	500–599	600–699	700–799	800–899	900–1000

Из таблицы видно, что если одному рабочему месту с преобладанием женского труда присвоено 200 баллов, другому рабочему месту с преобладанием женского труда – 255 баллов, а рабочему месту с преобладанием мужского труда – 240 баллов, то эти три рабочих места будут рассматриваться как эквивалентные. Если между заработной платой на том или ином «женском» рабочем месте и заработной платой на «мужском» рабочем месте, с которым осуществляется сравнение, существует разница в пользу «мужского» рабочего места, то эту разницу необходимо скорректировать.

## Отсутствие дискриминационной предвзятости при определении интервалов

Чтобы избежать дискриминационной предвзятости при группировании рабочих мест, необходимо соблюсти ряд правил.

- Между группами рабочих мест установить интервал, который скорее должен выражаться в абсолютных цифрах (арифметическая прогрессия), а не в процентах (геометрическая прогрессия). Устанавливая между группами фиксированные процентные интервалы, мы увеличиваем разрыв между рабочими местами на низшей и на высшей ступенях шкалы, что может поставить в невыгодное положение рабочие места с преобладанием женского труда, которые часто расположены в нижних группах.
- Необходимо следить, чтобы женские рабочие места не располагались большей частью около верхней границы интервала, что может свидетельствовать о желании искусственно понизить коррективы заработной платы, которые будут проводиться по результатам программы равной оплаты труда.
- Необходимо следить, чтобы «женские» рабочие места, представляющие значительную долю работников на предприятии, не располагались вблизи верхней границы интервала. Действительно, стремясь, чтобы введение равной оплаты не столь серьезно отразилось на фонде заработной платы, администрация предприятия может ставить такие рабочие места чуть ниже верхнего предела интервала. Такая практика является потенциально дискриминационной, и ее следует избегать.
- Наконец, в целях обеспечения согласованности и во избежание дискриминации следует не допускать взаимного наложения интервалов. Например:

Группа 3: 400 – 499 баллов

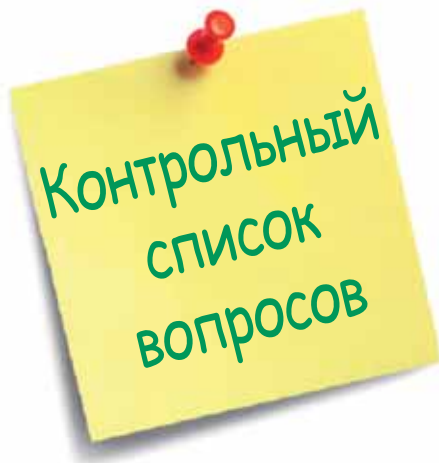
Группа 4: 480 – 599 баллов.

Куда в этом случае включить рабочее место с 485 баллами?

## ВЫГОДЫ

Этап определения ценности рабочих мест приносит предприятию целый ряд выгод, в частности таких, которые приведены ниже.

- Анализ и изучение миссии и ключевых ценностей предприятия может оказаться очень полезным и выявить необходимость их обновления и более точного донесения их до всех работников.
- Это рассмотрение облегчит установление связи между рабочими местами и целями предприятия.
- Определение интервалов на последовательной и недискриминационной основе может упорядочить управление людскими ресурсами.
- Иерархия рабочих мест устанавливается на основе принципов согласованности и отсутствия дискриминации; тем самым создается общая атмосфера справедливого отношения на предприятии.
- Появляется возможность осуществить анализ будущих технологических и организационных изменений и интегрировать их в систему оплаты труда на основе тех же методик, облегчая тем самым задачу менеджеров.



- ❑ Сформулирован ли принцип взвешивания?
- ❑ Основан ли этот принцип на объективной и актуальной информации?
- ❑ Зафиксирован ли этот принцип в письменном виде?
- ❑ Отражает ли шкала весов ценности предприятия?
- ❑ Подходит ли шкала весов для рабочих мест, подлежащих оценке?
- ❑ Присваивается ли больший вес факторам, которые считаются самыми важными для предприятия?
- ❑ Было ли достигнуто соглашение о том, что взвешивание не будет прямо или косвенно увековечивать существующую иерархию рабочих мест на предприятии?
- ❑ Было ли достигнуто соглашение о том, что взвешивание не будет прямо или косвенно увековечивать существующую структуру заработной платы на предприятии?
- ❑ Присвоен ли одинаковый вес подфакторам, которые рассматривали как эквивалентные?
- ❑ Прилагались ли усилия к тому, чтобы не допустить систематического присвоения более высокого веса подфакторам, связанным с определенными гендерными характеристиками?

- ❑ Прилагались ли усилия к тому, чтобы не допускать систематического присвоения более низкого веса подфакторам, связанным с определенными гендерными характеристиками?
- ❑ Было ли обеспечено, чтобы внутри подфакторов повышение баллов от одного уровня до следующего не ставило в невыгодное положение рабочие места с более низким уровнем?
- ❑ Выражаются ли интервалы между группами рабочих мест в баллах, а не в процентах?
- ❑ Прилагались ли усилия к тому, чтобы слишком большое число «женских» рабочих мест с преобладанием женского труда не располагались рядом с верхней границей интервалов?
- ❑ Прилагались ли усилия к тому, чтобы не допустить расположения чуть ниже верхнего предела интервалов рабочих мест с преобладанием женского труда, которые представляют значительную долю работников?
- ❑ Обеспечено ли, чтобы между интервалами не было взаимного наложения?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, вам нужно тщательно проанализировать, в чем причина. Если вам не удастся дать удовлетворительное объяснение, следует пересмотреть принятое решение.







## ГЛАВА 8. СОДЕРЖАНИЕ

Задачи и последовательность действий	83
Полное вознаграждение	84
Сравнение оплаты труда и ее корректировка	87
Недискриминационная разница в оплате труда	88
Выплата скорректированной заработной платы	89
Внутренняя справедливость	89
Выгоды	89
Контрольный список вопросов	90

# Оценка разницы в заработной плате для рабочих мест равной ценности и корректировка оплаты труда

## ЗАДАЧИ

Цель этого этапа заключается в том, чтобы уравнивать оплату труда на рабочих местах равной ценности. Этот этап является, таким образом, итогом всего процесса. Когда работодатель обнаруживает дискриминационную разницу в оплате труда на некоторых рабочих местах с преобладанием женского труда, возникает необходимость внести коррективы в оплату труда всех таких работников, независимо от того, работают ли они на условиях полного или неполного рабочего времени, постоянного или временно-го контракта или являются поденными работниками. Этот этап является самым существенным, однако часто в пособиях и практических руководствах по формированию политики предприятий по содействию равной оплате труда он подробно не рассматривается<sup>23</sup>.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ:

1. Определить базовый оклад для рабочих мест, подлежащих сравнению
2. Определить гибкие формы оплаты
3. Обеспечить отсутствие дискриминационной предвзятости в гибкой оплате между рабочими местами равной ценности
4. Определить размер вознаграждения в денежном выражении
5. Обеспечить отсутствие дискриминационной предвзятости в оплате в денежном выражении между рабочими местами равной ценности
6. Оценить разницу в оплате труда
7. Согласовать структуру оплаты для рабочих мест равной ценности
8. Выплата скорректированной заработной платы

<sup>23</sup> Более подробную информацию см. в Chicha (2006).

## ПОЛНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Равная оплата труда охватывает все виды вознаграждения за труд, т. е. оклад, гибкую оплату и дополнительные льготы и пособия. По сути, цель заключается в том, чтобы уравнять весь объем выплат за выполняемую работу, и здесь исследования указывают на то, что существуют три компонента, которые могут быть затронуты дискриминацией.

### Базовый оклад

**Оклад определяется как базовая сумма, получаемая работником** до начисления других сумм. Эта сумма может быть фиксированной, как в случае некоторых рабочих мест с едиными ставками; она может также быть основана на шкале выплат, в соответствии с которой переход от одного уровня к другому определяется стажем работы или иными критериями.

Когда установлена шкала оплаты, то для сравнения между рабочими местами равной ценности лучше использовать **регулярную максимальную ставку**. Фактически эта ставка представляет собой вклад рабочего места в деятельность предприятия. В некоторых случаях к этой регулярной максимальной ставке добавляются несколько уровней в виде бонусов, чтобы вознаградить работников за их высокие производственные показатели. Для обеспечения того, чтобы эта практика не имела дискриминационного характера, следует проверить три аспекта.

- **Является ли регулярная максимальная ставка одинаковой для** рабочих мест с преобладанием женского и мужского труда?
- **Являются ли одинаковыми критерии, используемые для начисления бонусов, для** рабочих мест с преобладанием женского и мужского труда?
- Если женщины заняты в основном на условиях неполного рабочего времени, то следует рассмотреть еще один дополнительный аспект: **являются ли эти бонусы столь же доступными для** работников, занятых на условиях неполного рабочего времени, как и для работников, занятых на условиях полного рабочего времени?

Для целей сравнения оплаты труда следует использовать стандартную единицу измерения, такую как почасовая, недельная или месячная оплата.



## Гибкая форма оплаты труда

Гибкая форма оплаты труда, которая получает все более широкое распространение, является результатом учета производственных показателей отдельного работника, команды или предприятия. Она может принимать разные формы, такие как:

- компенсация на основе квалификации, когда вознаграждение определяется с учетом разнообразной квалификации работника;
- компенсация по результатам работы команды, когда группа работников (в департаменте, отделе или в магазине) получает за высокие производственные показатели премию, которую они делят между собой;
- доля от прибыли, когда часть прибыли предприятия или одного из его подразделений делится между работниками.

Важно, чтобы каждый элемент гибкой оплаты труда рассматривался с точки зрения обеспечения его распределения на недискриминационной основе. Необходимо задать нижеуказанные вопросы.

- ➔ **Предусматриваются** ли гибкие формы оплаты труда и для работников, занятых на рабочих местах с преобладанием женского труда, в той же мере, что и для работников, занятых на рабочих местах равной ценности с преобладанием мужского труда?
- ➔ **Выплачиваются ли одинаковые суммы** для «женских» и «мужских» рабочих мест равной ценности?

Если ответ на один из этих вопросов будет отрицательным, то необходимо устранить разницу в оплате, а также вероятные причины ее появления, среди которых следующие:

- для рабочих мест с преобладанием женского труда **задачи не достигаются столь же легко**, как для рабочих мест с преобладанием мужского труда;
- какой-либо из выявленных видов гибкой оплаты труда **доступен только для штатных работников, занятых на условиях полного рабочего времени**, и не доступен для работников, занятых на условиях неполного рабочего времени, тех, кто имеет срочные контракты, а также временных или поденных работников;
- **выплаты осуществляются главным образом на основе качеств, которые ассоциируются с «мужскими» рабочими местами** (управление, умение принимать решения, самоутверждение) и не учитывают качества, которые ассоциируются с «женскими» рабочими местами (взаимодействие, консультации, умение строить отношения);

Такой анализ сделает систему выплат более последовательной и прозрачной.

Для целей сравнения гибкие формы оплаты труда должны исчисляться на стандартной основе, чтобы не допустить разницы в выплатах, которые иногда возникают в рамках этого типа оплаты труда. С этой целью можно подсчитать средний размер компенсационных выплат за период в три-пять лет, в зависимости от меняющейся экономической ситуации.

Если сохраняется разница в гибкой оплате труда между рабочими местами равной ценности, то работодатель должен устранить ее либо за счет уравнивания гибкой части вознаграждения, либо за счет выплат единовременных компенсационных сумм работникам, занятым на рабочих местах с преобладанием женского труда.

## Льготы и пособия в денежном выражении

Речь идет о льготах или связанных с работой пособиях в натуральном выражении, которые полностью или частично финансируются работодателем, таких как:

- оплачиваемое свободное время (отпуск, праздничные дни, родительский отпуск, отпуск по семейным обстоятельствам, отпуск по болезни, перерывы и обеденный перерыв)<sup>24</sup>;
- программы пенсионного обеспечения и корпоративные программы пособий (медицинского страхования и страхования на случай инвалидности);
- дополнительные льготы (привилегии) – служебный автомобиль, бесплатная парковка, оплата служебных расходов, возмещение расходов на учебу, предоставление кредитов под низкий процент, сотовый телефон, форменная одежда (за исключением тех случаев, когда это требуется служебными функциями).

Все эти элементы следует рассмотреть, чтобы убедиться в том, что:

- ➔ **они являются в равной мере доступными** для работников, занятых на «мужских» и «женских» рабочих местах равной ценности;
- ➔ **суммы, получаемые на рабочих местах равной ценности, в среднем являются эквивалентными.** В последнем случае требуются другие расчеты, учитывающие особенности конкретных льгот.
  - Расходы на служебный автомобиль, служебные расходы, затраты на форменную одежду и сотовый телефон можно легко измерить, выяснив непосредственные затраты работодателя.
  - Затраты, связанные с оплатой праздничных дней, отпусков и других льгот, основанных на предоставлении свободного времени, будут рассчитываться по количеству дней.
  - Определение затрат на программу пенсионного обеспечения и корпоративные социальные программы представляет определенную проблему, так как нужно определиться, следует ли учитывать размер выплат, получаемых работниками, или уровень взносов, выплачиваемых работодателем. Несмотря на эти трудности, последний вариант представляется более предпочтительным и рациональным, так как он в значительной мере упрощает оценку.

Если сохраняется разрыв между социальными льготами, то работодатель должен внести исправления и коррективы, используя надлежащие средства, такие как выплата эквивалентной суммы в денежном выражении или предоставление льгот эквивалентного характера работникам, занятым на рабочих местах с преобладанием женского и мужского труда.

## СРАВНЕНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА И ЕЕ КОРРЕКТИРОВКА

### Методы корректировки оплаты труда

После того как определен общий размер выплат для рабочих мест с преобладанием женского и мужского труда, можно рассчитать разницу в оплате между рабочими местами равной ценности. Это можно осуществить посредством:

- сравнения оплаты труда на «женских» и «мужских» рабочих местах равной ценности; проще всего применять такой метод при наличии небольшого числа рабочих мест, поэтому он более подходит для небольших организаций;
- сравнения суммарных выплат на рабочих местах с преобладанием женского труда с заработной платой или линейной регрессией ценностей для рабочих мест с преобладанием мужского труда.

Здесь следует подчеркнуть один важный момент, а именно: **равная оплата достигается за счет повышения оплаты труда на рабочих местах с преобладанием женщин до уровня оплаты труда на рабочих местах той же ценности с преобладанием мужчин**, а не наоборот, т.е. не за счет сокращения заработной платы последних.

### Структура оплаты труда

После исчисления разницы в оплате труда встает вопрос о структуре оплаты труда, в частности в тех случаях, когда имеется шкала оплаты труда. Было отмечено, что шкала оплаты труда для «женских» рабочих мест включает большее количество уровней, чем шкала оплаты труда для «мужских» рабочих мест равной ценности. Из этого следует, что лицам, занятым на рабочих местах с преобладанием женского труда, потребуется намного больше времени, чтобы добиться максимальной ставки оклада. Таким образом, для значительного числа женщин, которые не достигли максимального уровня в своей шкале, равная оплата труда достижима лишь в теории. Эта ситуация неравенства еще более усугубляется в тех случаях, когда для «мужских» рабочих мест устанавливается единая ставка, а для «женских» рабочих мест сохраняется целый ряд уровней.

**Вывод:** при обеспечении равной оплаты необходимо установить стандартную структуру оплаты труда для рабочих мест равной ценности, на которых заняты как женщины, так и мужчины. Такой подход следует считать неотъемлемой частью концепции равной оплаты труда.



## НЕДИСКРИМИНАЦИОННАЯ РАЗНИЦА В ОПЛАТЕ ТРУДА

Отмечаемая разница в заработной плате может полностью или частично объясняться факторами, которые не имеют дискриминационного характера, но отражают трудности управленческого свойства или ситуацию на рынке.

### Дефицит квалифицированной рабочей силы

Иногда на некоторых рабочих местах может ощущаться дефицит рабочей силы. Предприятия могут существенно повышать заработную плату на таких рабочих местах, чтобы привлечь работников, занятых у конкурентов или даже нанимают работников за границей. Если речь идет о рабочих местах с преобладанием мужского труда, то такую «дополнительную премию», вызванную дефицитом работников, не следует считать дискриминационной. Возможное решение заключалось бы в том, чтобы не включать в сравнение в области оплаты труда рабочие места, где ощущается дефицит работников.

**Вместе с тем следует отметить, что дефицит рабочей силы редко бывает продолжительным.** Если «дополнительная премия» была установлена пять лет тому назад и дефицит рабочих рук более не ощущается ко времени проведения программы равной оплаты труда, то нет никаких оснований для того, чтобы исключать такие рабочие места из сравнения.

### Замораживание оплаты труда

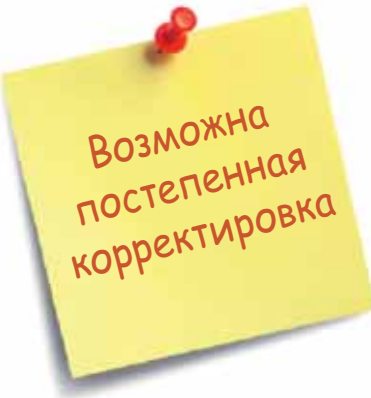
Речь идет о случаях, возникающих в результате так называемого «красного круга» (*red circling*), когда после реорганизации предприятия или технологических изменений понижается максимальный уровень оплаты труда на некоторых рабочих местах. Работники, заработная плата которых достигла максимального уровня, получают ту же заработную плату, однако ее уровень временно замораживается. В этой ситуации для целей обеспечения равной оплаты труда сравнение осуществляется по новым ставкам.

**Важно, чтобы замораживание оплаты труда ограничивалось небольшим количеством рабочих мест и чтобы решение об этом принималось задолго до проведения процедуры обеспечения равной оплаты труда.** В противном случае эту практику можно было бы рассматривать как имплицитно продиктованную желанием ограничить корректировку оплаты труда и, следовательно, дискриминационную.

### Пособия, связанные с работой в изолированных районах и со стоимостью жизни

В некоторых случаях работники, направляемые на работу за границу или в отдаленные районы, получают пособия в связи с работой в изолированных районах, пособия на покрытие разницы в стоимости жизни, либо оба пособия одновременно. **Эти пособия не включаются в сравнение оплаты труда** при условии, что они не выделяются на дискриминационной основе.





Возможна  
постепенная  
корректировка

## ВЫПЛАТА СКОРРЕКТИРОВАННОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Дискриминационную разницу в оплате труда, отмечаемую между рабочими местами равной ценности, следует полностью ликвидировать. Недостаточно просто повысить оплату труда на рабочих местах с преобладанием женского труда на определенный произвольный процент, чтобы приблизить ее размер к оплате труда на рабочих местах с преобладанием мужского труда. До тех пор пока будет сохраняться этот разрыв, нельзя сказать, что дискриминация в заработной плате упразднена. С другой стороны, если суммы, подлежащие выплате, являются существенными, то заработную плату можно повышать постепенно в течение трех или четырех лет. Это делается с целью позволить работодателю смягчить последствия увеличения фонда заработной платы.

## ВНУТРЕННЯЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ

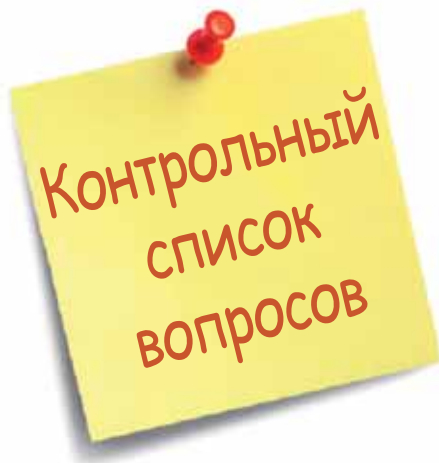
Процедура обеспечения равной оплаты труда ведет к глубокому пересмотру практики вознаграждения за труд и структуры оплаты труда, а также к соответствующим коррективам в оплате труда на рабочих местах с преобладанием женского труда. Эта процедура может также выявить, что заработная плата на некоторых «мужских» рабочих местах занижена или, напротив, завышена по сравнению с их ценностью. Для того чтобы согласовать всю систему выплаты вознаграждения за труд, некоторые работодатели корректируют оплату труда на «мужских» и смешанных рабочих местах. После корректировки оплаты труда на всех этих рабочих местах в соответствии с их ценностью, считается, что на предприятии достигнута внутренняя справедливость.

Этот процесс может растянуться во времени по причине модуляций повышения ежегодной заработной платы на основе того, завышена или занижена заработная плата на соответствующем рабочем месте. Уровень повышения ежегодной оплаты труда будет ниже среднего уровня для тех, чья заработная плата завышена, и выше для тех, чья заработная плата занижена. Этот процесс будет продолжаться до тех пор, пока эти рабочие места не достигнут категории, которая соответствует их ценности.

## ВЫГОДЫ

- Основная выгода, которую получает предприятие в результате обеспечения равной оплаты, заключается в том, что оно получает согласованную систему оплаты труда, которая отвечает его потребностям. Эту выгоду единодушно подчеркивают работодатели, на чьих предприятиях была проведена процедура обеспечения равной оплаты труда.
- Еще одно преимущество для работодателей заключается в повышении привлекательности предприятия, что обеспечивает ему сравнительное преимущество с точки зрения набора персонала.
- Наконец, работодателю, осуществившему эту процедуру надлежащим образом и не допустившему гендерной предвзятости, как правило, можно не беспокоиться о том, что его будут преследовать в судебном порядке по вопросу дискриминации в области заработной платы, а это может быть связано с большими затратами.





- ❑ Является ли регулярная максимальная ставка оплаты в шкале оплаты труда одинаковой для «мужских» и «женских» рабочих мест?
- ❑ Являются ли одинаковыми критерии, используемые для назначения бонусов за производственные показатели для «мужских» и «женских» рабочих мест?
- ❑ Являются ли бонусы так же доступными для работников, занятых на условиях неполного рабочего времени, как и для работников, занятых на условиях полного рабочего времени?
- ❑ Является ли гибкая оплата столь же доступной для рабочих мест с преобладанием женского труда, как для рабочих мест равной ценности с преобладанием мужского труда?
- ❑ Являются ли суммы, выплачиваемые в рамках гибкой формы оплаты труда, одинаковыми для «мужских» и «женских» рабочих мест равной ценности?
- ❑ Являются ли цели, на основе которых определяется гибкая оплата труда, одинаково легко достижимыми для «мужских» и «женских» рабочих мест?
- ❑ Одинаково ли доступна гибкая форма оплаты для работников, занятых на условиях как полного, так и неполного времени, как для штатных, так и для временных работников?

- ❑ Обеспечено ли, чтобы критерии распределения выплат соответствовали качествам, связанным не только с мужскими рабочими местами?
- ❑ Одинаково ли доступны денежные льготы для работников, занятых на «мужских» и «женских» рабочих местах, равной ценности?
- ❑ Являются ли получаемые суммы в среднем эквивалентными для рабочих мест равной ценности?
- ❑ Прилагались ли усилия к тому, чтобы при обеспечении равной оплаты труда избежать снижения заработной платы на «мужских» рабочих местах?
- ❑ Является ли структура оплаты труда стандартной для «мужских» и «женских» рабочих мест равной ценности?
- ❑ Полностью ли устранена дискриминационная разница в оплате труда между рабочими местами равной ценности?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, вам нужно тщательно проанализировать, в чем причина. Если вам не удастся дать удовлетворительное объяснение, следует пересмотреть принятое решение.

# БИБЛИОГРАФИЯ

При подготовке одного или нескольких разделов настоящего руководства в качестве источника информации использовались следующие публикации. Многие из этих текстов имеются на указанных веб-сайтах.

Andersson, Eva R. and Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels.* Swedish Institute for Working Life. Stockholm [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se)

Canadian Human Rights Commission. *Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned.* Ottawa, n.d. [www.chrc-ccdp.ca](http://www.chrc-ccdp.ca)

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts.* International Labour Office. Geneva.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux.* Ed. Yvon Blais. Montréal.

Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). 2003. *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées.* Québec [www.ces.gouv.qc.ca](http://www.ces.gouv.qc.ca)

Confédération des syndicats nationaux. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca)

European Commission. 1996. *Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for Men and Women.* Luxembourg.

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay.* EOC. London [www.eoc.org.uk](http://www.eoc.org.uk)

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices.* EOC. London.

Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit – Guidance Notes.* EOC. London. [www.eoc.org.uk](http://www.eoc.org.uk). Downloaded on March 27, 2006.

Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide – Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias.* EOC. London. [www.eoc.org.uk](http://www.eoc.org.uk). Downloaded on August 31, 2005.

Green, Daina Z. 2006. *Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions.* Public Services International.

Gunderson, Morley. 2006. *Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be?* Canadian Journal of Economics. Vol.39. No. 1, 1- 2.

Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands.* JämO. Stockholm [[www.equalpay.nu](http://www.equalpay.nu)].

Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study. In: Models and Initiatives on Equal Pay.* International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin.18-20. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. Steps to Equal Pay in Sweden. In: *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Holm, Carin and Ulrika Sjöback. A gender wage survey. *The Vastra Götaland County Administrative Board. European Project on Equal Pay*. [www.equalpay.nu](http://www.equalpay.nu)

Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. *The Equal Pay Handbook*. Commonwealth of Australia [www.humanrights.gov.au](http://www.humanrights.gov.au)

Международное бюро труда. 1984. *Оценка рабочих мест*. Женева.

Международная организация труда. 1986. *Равное вознаграждение. Общий обзор Комитета экспертов по применению конвенций и рекомендаций*. Женева.

Instituto de la Mujer. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation*. Various reference documents, n.d. [www.ioc.upc.es/IVIS/](http://www.ioc.upc.es/IVIS/)

Instituto de la Mujer. 2003. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation* Various reference documents, [www.ioc.upc.es/IVIS/](http://www.ioc.upc.es/IVIS/)

Irish Congress of Trade Unions. *Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit*, [www.ictu.ie](http://www.ictu.ie)

JamO. 2003a. *European project on equal pay*. Stockholm [www.equalpay.nu](http://www.equalpay.nu)

JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay*. Stockholm.

Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. *L'égalité des salaires en pratique. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes*. Georg éditeur. Geneva.

National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. *Submission to the Pay Equity Task Force*. Ottawa [www.justice.gc.ca](http://www.justice.gc.ca)

National Joint Council. (NJC) *Local Government Job Evaluation Scheme*.

Reference documents on job evaluation and classifications. n.d. [www.laws.sandwell.gov.uk](http://www.laws.sandwell.gov.uk) and <http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/>

Pay Equity Bureau. *Job Analysis*. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.

Pay Equity Bureau. *Job Evaluation*. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.

Pay Equity Commission of Ontario. 1993. *Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business*. Volume 2. Toronto [www.gov.on.ca/lab/pec](http://www.gov.on.ca/lab/pec)

Public Services International. *Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package*. [www.world-psi.org](http://www.world-psi.org)

Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. *Job evaluation – Good practices from the Finnish Working Life*. In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32–33 [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Saba, Tania . 2000. Stratégies de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale in Chicha M-T. *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal. pp. 301–322.

Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.cupe.ca](http://www.cupe.ca)] and [[www.scfp.qc.ca](http://www.scfp.qc.ca)

Tondorf, Karin. 2002. “Simon earns more than Simone”. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 14–16 [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. Checklist Equal Pay. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 35–36 [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

# СПИСОК ТАБЛИЦ

## ГЛАВА 1. Значение и цели Руководства

Таблица 1.1 Выгоды, связанные со равной оплатой	4
---	---

## ГЛАВА 4. Методы оценки рабочих мест

Таблица 4.1 Фактор квалификации: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов	30
Таблица 4.2 Фактор усилий: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов	32
Таблица 4.3 Фактор ответственности: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов	34
Таблица 4.4 Фактор условий труда: отбор гендерно нейтральных подфакторов и примеры таких подфакторов	35
Таблица 4.5 Примеры разных аспектов подфакторов	36
Таблица 4.6 Уровни подфактора риска	36

## ГЛАВА 5. Сбор данных о рабочих местах, подлежащих оценке

Таблица 5.1 Пояснительная часть вопросника	44
Таблица 5.2 Простой пример для малых предприятий	45
Таблица 5.3 Подробные примеры для крупных предприятий	45
Таблица 5.4 Пример закрытых вопросов, подготовленных для крупных предприятий	46
Таблица 5.5 Пример вопросника, разработанного для малых и средних предприятий на основе полуструктурированных вопросов	47
Таблица 5.6 Элементы (характеристики) «женских» рабочих мест, о которых обычно забывают	49
Таблица 5.7 Примеры активных глаголов	51

## ГЛАВА 6. Анализ результатов вопросника

Таблица 6.1 Идентификационные данные	58
Таблица 6.2 Описание задач	59
Таблица 6.3 Характеристики рабочих мест	60
Таблица 6.4 Обеспечение гендерной нейтральности при присвоении уровней	64

## **ГЛАВА 7. Определение ценности рабочих мест**

Таблица 7.1	Пример шкалы весов	70
Таблица 7.2	Пример взвешивания, имеющего признаки дискриминации	73
Таблица 7.3	Пример недискриминационного взвешивания	74
Таблица 7.4	Пример арифметической прогрессии – подфактор знание рабочего места	75
Таблица 7.5	Шкала баллов для всех подфакторов и уровней	76
Таблица 7.6	Сводная характеристика рабочего места секретаря	77
Таблица 7.7	Определение общего количества баллов, присвоенных рабочему месту секретаря	77
Таблица 7.8	Пример прогрессии интервалов	78

# ГЛОССАРИЙ

## **Гендерная предвзятость (Gender bias)**

Гендерная предвзятость подразумевает способы, с помощью которых рабочие места становятся выгодными или невыгодными на основе признака пола. Подобного рода предвзятость может проявиться на любом этапе программы обеспечения равной оплаты труда.

## **Рабочие места с гендерным преобладанием (Gender predominant jobs)**

Рабочие места, которые по своим количественным или качественным параметрам ассоциируются с работниками того или иного пола.

## **Равная оплата труда (Pay equity)**

Выполнение принципа равного вознаграждения за труд равной ценности, свободного от дискриминации по признаку пола.

## **Факторы (Factors)**

Критерии, которые позволяют учитывать требования разных рабочих мест на предприятии. В рамках программы равной оплаты труда считаются необходимыми и достаточными для оценки рабочих мест следующие факторы: квалификация, усилия, ответственность и условия труда.

## **Шкала весов (Weighting grid)**

Присвоение веса оценочным факторам заключается в определении их относительной важности и установлении численной величины для каждого из них. Шкала весов, которая указывает вес, присвоенный каждому фактору и подфактору, является одним из самых важных измерительных инструментов метода оценки.

## **Метод оценки рабочего места (Job evaluation method)**

Метод оценки, используемый для измерения, на основе четырех факторов характеристик рабочих мест на предприятии с целью определения их относительной ценности.

## **Уровни (Levels)**

Интенсивность, периодичность, продолжительность или другие аспекты подфактора, которые измеряются при помощи многоуровневой шкалы. Уровни позволяют проводить различия между разными рабочими местами.

## **Программа равной оплаты труда (Pay equity programme)**

Спланированный и структурированный процесс, цель которого заключается в достижении равной оплаты труда.

## **Подфакторы (Sub-factors)**

Каждый фактор, предусмотренный методом оценки рабочего места, обычно подразделяется на подфакторы, что позволяет оценить все аспекты рабочих мест на предприятии.



**Фото: МОТ**

В публикации использованы фотографии из фототеки Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии

# ПРОГРАММА ПРОДВИЖЕНИЯ ДЕКЛАРАЦИИ ОБ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИХ ПРИНЦИПАХ И ПРАВАХ В СФЕРЕ ТРУДА

Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и  
Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии

Российская Федерация

107031 Москва

ул. Петровка, д. 15, офис 23

Тел. (495) 933-08-10

Факс (495) 933-08-20

Эл. почта: [moscow@ilo.org](mailto:moscow@ilo.org)

Twitter: [www.twitter.com/ILO\\_News\\_RUS](http://www.twitter.com/ILO_News_RUS)

Facebook: [www.facebook.com/ILO.rus.news](http://www.facebook.com/ILO.rus.news)

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

# [www.ilo.org](http://www.ilo.org)