

УДК 005.962.1:338.24:316.422

Штель

Татьяна Леонидовна,
студент Института соци-
ально-гуманитарных техно-
логий ФГАОУ ВО «Нацио-
нальный исследовательский
Томский политехнический
университет», Россия,
634034, г. Томск, пр. Ленина,
30.

E-mail: tanya.shtel@mail.ru

Емельяненко

Екатерина Евгеньевна,
студент Института социаль-
но-гуманитарных техноло-
гий ФГАОУ ВО «Националь-
ный исследовательский
Томский политехнический
университет» Россия,
634034, г. Томск,
пр. Ленина, 30.

E-mail: katerina_em1994@mail.ru

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ
USING THE GRADING OF STAFF AS A BASIS FOR THE
DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE ECONOMY**

Т.Л. Штель, Е.Е. Емельяненко

T.L. Shtel, E.E. Emelyanenko

Томский политехнический университет, Россия

Tomsk Polytechnic University, Russia

E-mail: tanya.shtel@mail.ru

Развитие российской экономики положило начало изменениям в управлении человеческими ресурсами. Изменения в управлении человеческими ресурсами обусловлены динамичностью инновационных процессов во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, радикальными экономическими преобразованиями, а также обострением рыночной конкуренции и глобализации экономики. В период таких изменений необходим пересмотр основных принципов традиционного управления. Приоритетами изменений стали гибкие формы использования рабочей силы, непрерывное повышение качества человеческих ресурсов, новые подходы к организации и стимулированию труда, обращение к культурно-этическим

*факторам производительности и качества трудовой жизни. По мнению авторов, основополагающим принципом управления человеческими ресурсами является организация и стимулирование труда. Поэтому в настоящей работе будет рассмотрен относительно новый метод организации и стимулирования труда – грейдинг персонала. Грейдинг предполагает оправданную систему оплаты труда посредством ранжирования должностей. **Актуальность:** для любой организации значимым вопросом является построение эффективной системы оплаты труда. В современных условиях система оплаты труда требует преобразования и введения инноваций. Начисление заработной платы сотрудникам должно быть понятным для всех участников трудовых отношений и ориентированным на эффективность труда. **Цель работы:** оценить роль внедрения системы грейдинга для российских организаций и персонала. **Методы:** анализа, синтеза, прогнозирования, классификации, аналогии, моделирования. **Результаты:** представлено содержание относительно нового подхода в сфере системы оплаты труда персонала. Сделан вывод о том, что в современном обществе инновационная система грейдов является оправданной системой вычисления должностного оклада, который позволяет обеспечить порядок в базовой части оплаты труда.*

Ключевые слова: грейд, человеческие ресурсы, мотивация и стимулирование персонала, оценка персонала, система оплаты труда, карьера, должность, управление трудом.

*The development of the Russian economy marked the beginning of changes in human resource management. Changes in the management of human resources due to the dynamism of innovation processes in all areas of economic and industrial activity, radical economic reforms, as well as the aggravation of market competition and globalization of the economy. During such changes necessary to revise the basic principles of traditional management. Priorities change become flexible forms of labor utilization, continuous improvement of the quality of human resources, new approaches to the organization and promotion of labor, access to cultural and ethical factors of productivity and quality of working life. According to the author, the fundamental principle of human resource management is the organization and stimulation of labor. Therefore, in this paper will be considered a relatively new method of organization and motivation – grading staff. Grading involves justifiable remuneration system by ranking posts. **The relevance of research.** For any organization significant issue is the construction of an effective system of remuneration. In modern conditions, remuneration*

system requires transformation and innovation. Payroll employees should be clear to all participants of labor relations and focused on efficiency. **The goal of this work** is to evaluate the role of the introduction of grading system for Russian organizations and personnel. **Methods:** analysis, synthesis, prediction, classification, analogy, simulation. **Results:** It shows the contents of a relatively new approach in the area of staff salaries. The conclusion is that in modern society, an innovative system of grading is justified salary calculation system, which allows to ensure order in the base of the payment.

Key words: Grade, human resources, personnel motivation, assessment personnel, wage system, career, position, control of labor.

Система грейдинга является разновидностью материальной мотивации персонала. В основе системы грейдинга лежит оценка ценности должности для организации и создание иерархии должностей с соответствующими окладами. Внедрение грейдов является инструментом регулирования фонда оплаты труда, внутренним проектом организации, основой для внедрения управленческих механизмов мотивации и развития персонала.

Методика грейдов мигрировала в Россию из Соединенных Штатов Америки. Эдуард Н. Хэй в начале 60-х годов прошлого века, исходя из универсальных критериев, разработал методику должностных оценок разного профессионального профиля. С того времени система грейдов с успехом установила себя на Западе и сегодня успешно используется во многих странах мира [1].

Система грейдинга (ранжирования) должностей – оценка рабочих вакансий в соответствии с уровнем знаний, необходимых для решения проблем производства, а также обязанностей работника и условий его труда. Система грейдинга применима для любого типа компаний, независимо от их индустриальной принадлежности.

Грейдинг – это современный метод мотивации сотрудников, который основывается на построении должностных уровней, то есть распределении их в иерархической структуре организации по грейдам в соответствии с ценностью данной позиции для компании [2]. **Грейд** – классификация должностей, которая позволит сопоставить внутреннее значение должности в рамках организации [3].

Система ранжирования должностей производится на основе определенных критериев. Процедура ранжирования должностей необходима для определения относительных весов каждого вида работ. Это даст возможность объективно сравнивать разные должности.

Должности в компаниях оцениваются по следующим критериям:

- число подчиненных и управление ими;
- влияние на финансовое положение;
- цена ошибки;
- самоуправляемость в принятии решений;
- компетентность;
- творческий подход;
- обучаемость;
- уровень ответственности;
- сложность работы;
- степень интенсивности внутреннего и внешнего взаимодействия;
- производительность труда [4].

Каждый из критериев оценивается определенным количеством баллов. Общая сумма полученных по всем критериям баллов определяет ценность каждой конкретной должности для организации. В зависимости от набранного количества баллов сотрудниками, каждая конкретная должность относится к определенному грейду. Критерии

ранжирования должностей могут модифицироваться в зависимости от специфики бизнеса организации.

Алгоритм разработки модели системы оплаты труда достаточно сложен. Как правило, это комплексный консалтинговый проект, включающий в себя несколько этапов.

Внедрение системы грейдирования персонала состоит из следующих этапов:

- формирование рабочей группы, включающей как представителей организации, так и внешних консультантов, причём руководство следует возложить на представителей высшего менеджмента организации;
- анализ и выявление ключевых факторов деятельности персонала. При этом проводится описание факторов деятельности конкретного вида персонала, определение веса факторов их деятельности, формирование балльной таблицы уровня оценки веса должностей;
- проводится функциональное описание должности, при необходимости согласование с руководителем отдела/подразделения;
- для каждой должности определяется уровень значения по каждому фактору, в соответствии с которым ей присваивается определенное количество баллов, указываемых в таблицах. В случае необходимости проводится интервью с сотрудниками разных должностей и их руководителями;
- баллы по каждой шкале суммируются, и определяется их общее число для конкретной должности;
- производится расчет уровня оплаты (грейда) должности [5].

Разработкой системы грейдов в большинстве случаев занимаются аутсорсинговые консалтинговые компании. Однако некоторые организации пытаются разработать систему грейдов самостоятельно. Грейдирование, которое проведено самостоятельно часто оказывается слишком субъективным. При самостоятельной разработке системы грейдинга может случиться так, что будет оцениваться не результат должности, а занимающие их сотрудники.

Разработка системы грейдирования зависит от степени сложности их видов. **Существуют следующие виды:**

Первая степень сложности – это ранжирование по степени сложности выполняемых функций. Первая степень подходит для малых и средних компаний. Может внедряться топ-менеджерами компаний. Система не требует математических вычислений.

Вторая степень сложности – система Эдварда Хея. Эта система грейдов не является оригинальной, американские компании модифицировали ее под рынок стран СНГ. Этот вариант можно внедрять в компаниях, где небольшой штат.

Третья степень сложности – система, основанная на балльно-факторном методе. Эта степень является самой трудоемкой: требует сложных математических вычислений, основана на профилльно-направляющих таблицах, матрицах, графиках. При балльно-факторном методе каждая должность получает оценку в баллах с учетом веса и уровнем критериев, в соответствии с которыми проводится оценка значимости должности. Система предполагает точное и последовательное соблюдение этапов методологии. Внедрение этого вида может растянуться от полугода до года. Предполагает сопровождение большого количества документооборота и сопроводительных рекомендаций. На этой степени необходимо привлечение внешнего консультанта [6].

Система оплаты труда, которая основана на оценивании сложности труда, предоставляет возможность сотрудникам осознать личный вклад в их деятельность. Система может предоставить желаемый результат для компании, что создаст реальные продвижения по карьерной лестнице, сформирует чувство справедливости в оплате труда сотрудников.

Процесс грейдирования может касаться как оценки должностей, так и оценки конкретного человека, занимающего определенную позицию. Процесс грейдирования можно разделить на два подхода: персональный и формальный [7].

Формальный подход больше встречается в крупных компаниях, где многоуровневая система подразделений. Иерархия персонала построена градирувано. Кто на какой должности в этой организации не важно, важно предоставить всем сотрудникам путь вверх по карьерной (грейдовой) лестнице. Ценность и важность должности для компании определяется грейдом.

Персональный подход распределяет и оценивает людей лично по грейдам. Встречается в малых по численности организациях. В компании рассматривается как ценность выполняемой работы для организации, так и ценность самого человека, с компетентным уникальным набором личных качеств, опыта и таланта. Данный подход оценки в большей мере полезен там, где каждый сотрудник выполняет различные функции.

Каждая организация перед внедрением системы грейдирования должна определить, для чего вводится система, какие преимущества она получит от ее внедрения.

Система грейдирования должностей на предприятиях вводится для того, чтобы:

- Увеличить прозрачность для инвесторов. При более прозрачном способе начисления заработной платы не только организация имеет привлекательность для инвесторов, но и рассеиваются бесполезный и ленивый персонал организации, который привык получать незаслуженные надбавки. При этом автоматически понижается базовый оклад тех сотрудников, которые реально играют важную роль для организации.

- Улучшить систему карьерного роста персонала. В подход к управлению человеческими ресурсами входит управление карьерой сотрудников. HR-менеджерам при развитой системе карьерного роста проще планировать обучение сотрудников.

- Улучшить производительность и качество труда. Производительность и качество труда в большей мере зависят от мотивационной политики. Если сотрудники мотивированы, то и производительность, и качество будут на высшем уровне.

- Повысить мотивацию персонала. Оплата труда сотрудников мотивирует их тем, что производится пропорционально их вкладу в эффективность предприятия [8].

Всегда трудным является найти универсальную модель системы оплаты труда, чтобы учитывала интересы в равной степени как работодателя, так и сотрудников. Руководители организаций в первую очередь заботятся о повышении результативности труда сотрудников и всегда в большей мере преследуют свои цели, стремятся платить ровно столько, сколько хватит сотруднику, чтобы остаться на своем рабочем месте, а работники, естественно, хотят получать как можно больше. Решением в такой ситуации может стать мотивация персонала. Мотивация и стимулирование работников играет важную роль в процессе управления человеческими ресурсами.

Мотивация – совокупность внутреннего и внешнего воздействия на трудовое поведение человека для получения личных, групповых и общественных целей [9].

Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволит решить задачу повышения результативности труда как каждого сотрудника, так и всего производства. Любой человек ориентируется на удовлетворение своих базовых потребностей – в пище, воде, безопасности. Такие потребности можно получить за деньги, поэтому именно они становятся ведущей мотивацией для эффективного труда.

Когда идет речь о мотивации персонала, имеет смысл обратиться к теориям мотиваций относящимся определенным образом к системе грейдирования. Например, как отмечает автор теории справедливости Д.С. Адамс, справедливость – соотношение между «входом» (вкладом человека) и «выходом» (полученным им благом). Адамс

считал, что если входы справедливо вознаграждаются по сравнению с выходами, то в целом люди становятся более мотивированы для того, чтобы продолжать работать на этом же уровне [10]. В. Врум – автор теории ожидания считает, что чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем эффективней будет его труд. Если персонал в организации будет справедливо оценен и ожидания вознаграждения оправдаются, то у сотрудников будет больше стремлений для дальнейшего развития [11].

Система грейдов позволяет связать систему оплаты труда и логику бизнеса организации. В условиях конкурентной борьбы стандартная форма оплаты труда в ближайшем будущем может привести организации к негативным последствиям, так как является слишком жесткой для персонала. Эту проблему может решить эффективное распределение заработной платы сотрудникам. Для того чтобы понять, как можно эффективно распределить заработную плату, сначала разберемся в ее понятии.

Заработная плата – это величина денежного вознаграждения, которая выплачивается сотрудникам за выполнение определенных заданий, объема работ и выполнения своих служебных обязанностей в течение определенного срока [12].

Необходимо отметить, что грейдирование регулирует именно заработную плату. Заработная плата сотрудников состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть выплачивается по законодательству, а состав структуры переменной части зависит от руководителя организации.

Переменная часть заработной платы может стать для руководителей мощным инструментом мотивации. Чтобы превратить переменную часть в инструмент мотивации, можно использовать систему грейдов. При использовании системы грейдирования создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в соответствии с их ценностью для организации. Каждая должность в системе грейдирования определяется своим местом в «табели о рангах» и принимает заслуженные оценки в виде «вилки» оклада.

Зарплатная «вилка» – это определяющая величина базовой компенсации верхних и нижних границ для каждого грейда [13].

Зарплатные «вилки» помогают установить справедливую зарплату для опытных сотрудников, уклоняться от неправомерного увеличения фонда оплаты труда за счет произвольного увеличения окладов, усиливают мотивацию сотрудников, материально вознаграждая их только по реальному вкладу в общую цель организации [14].

По системе грейдинга зарплатная вилка гарантирует о то, что сотрудники, выполнявшие, аналогичную работу получают не менее достойную плату, чем у коллег, имеющих похожий опыт и образование.

Существует следующий диапазон вилки:

- «Новичок» – работник, находившийся в процессе «вхождения» (обучения) в должность (определяется как минимум «вилки»);
- «Профессионал» – опытные работники, демонстрировавшие постоянный удовлетворительный (100 %) уровень деятельности;
- «Передовик» – незаурядные работники, демонстрирующие выдающийся уровень деятельности (определяются как максимум «вилки») [15].

Таким образом, переменная часть заработной платы будет устанавливать справедливую систему оплаты труда. Сотрудники смогут увеличивать часть своего заработка, увеличив размер премий, поощрений, наград и бонусов, благодаря своим усилиям, знаниям и умениям. Следовательно, в организациях, где функционирует грейдинговая система оплаты труда проще рассчитывать на увеличение размера заработной платы.

Подробнее о структурных составляющих заработной платы после внедрения системы грейдирования показано на рис. 1.

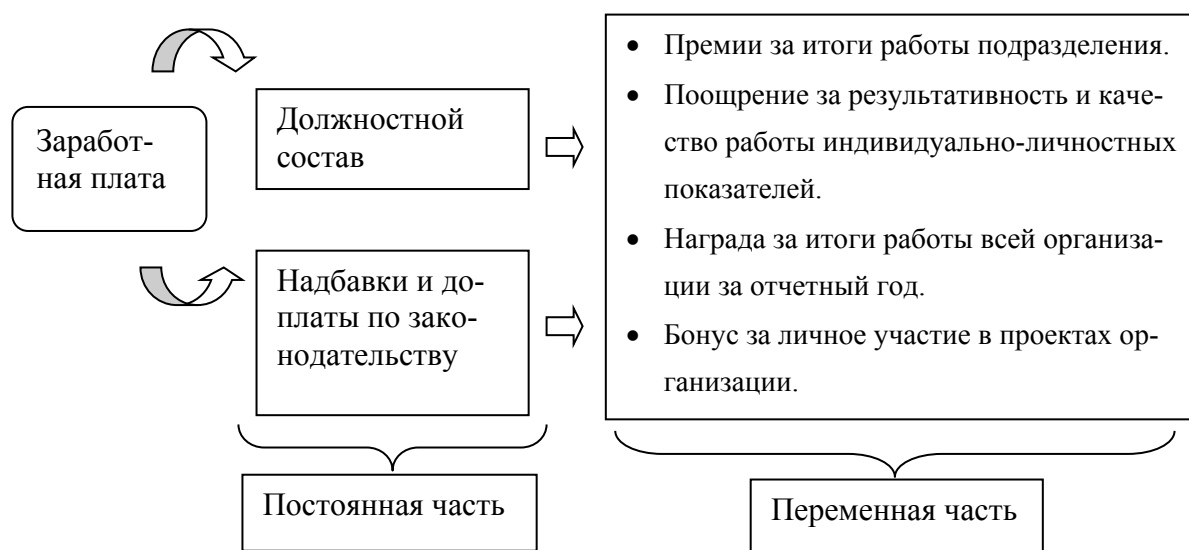


Рис. 1. Структурные составляющие заработной платы после внедрения системы грейдинга

На сегодняшний день российские компании для определения заработных плат используют тарифно-квалификационный справочник. Это можно объяснить тем, что бюджетное финансирование определено законодательными актами. Например, частные организации имеют больше свободы выбора и все чаще выбирают новую систему грейдинга. HR-менеджеры частных компаний, внедрившие систему грейдинга персонала, могут самостоятельно вводить новые требования к большинству должностей и профессий в своей организации [16, 17].

Несмотря на некоторое сходство, система грейдинга персонала отличается от тарифной системы оплаты труда. Так, система грейдинга опирается не на конкретных сотрудников, а на должности, которые занимают эти сотрудники, другие отличительные черты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение системы грейдинга и тарифной системы оплаты труда

Тарифная система оплаты труда	Система грейдинга
Построена на основе профессиональных знаний	Построена на линейке определенных критериев
Должности строятся по принципу нарастания	В системе грейдов должности могут пересекаться. Работник низшего звена может получать больше, чем высшего
Основана на минимальной заработной плате, умноженная на коэффициенты	Вес должности просчитывается в баллах
Строгое вертикальное выстраивание должностей	Выстраивание должностей по принципу важности для организации

Главным отличием системы грейдинга от тарифной системы оплаты труда является то, что хорошие работники могут получать больше, чем их непосредственные начальники. Это происходит потому что, при проведении грейдинга сотрудник оценивается объективно, а не как привычно в нашей стране – по знакомству или дружбе [18].

С помощью системы грейдов организация может выявить системные и глубокие проблемы. Новая система помогает в кратчайшие сроки направить путь изменения ситуации в нужное русло для организации. Большое внимание уделяется систематичной оценке сотрудников, потому что это является наиболее реальной возможностью отсле-

живания происходящей ситуации. Именно регулярное прослеживание ситуации внутренней среды может привести предприятие к успеху.

Как и в любой системе, у системы грейдов существуют свои преимущества и недостатки.

Преимущества системы грейдирования:

- делает систему начисления заработной платы более гибкой;
- помогает управлять и повышать эффективность фонда оплаты труда (ФОТ);
- упорядочивает дисбаланс заработной платы в организации;
- позволяет отслеживать динамику как должностных окладов, так и постоянной части зарплат;
 - является практичным инструментом для вычисления размера базового оклада для новой должности;
 - допускает возможность сравнения уровней выплаты своей организации с выплатами других в том же сегменте рынка или концерна;
 - облегчает соотношение средней заработной платы любой должности в своей компании со среднерыночными;
 - самооптимизирует расстановку трудовых ресурсов;
 - облегчает устранение существенной неэффективности работы, выявляя повторение функций;
 - допускает отслеживание уровней в подразделениях, имеющих несоответствие при начислении заработной платы;
 - стандартизирует начисление доплат за работу сотрудников, которые находятся на низшем или высшем уровне своей должности;
 - упрощает индексированный процесс заработных плат;
 - система определяет расчет должности (любого уровня) в сумме;
 - структурирует организацию [19].

Конечно, грейдирование не лишено и недостатков. Самый существенный – это **сложность внедрения**. Грейдинг лучше подойдет компаниям с хорошо отлаженными и формализованными бизнес-процессами. Поэтому перед внедрением грейдов нужно оптимизировать организационные процессы в компании, а уже потом предлагать сотрудникам новую систему оплаты труда. Кроме этого, внедрение системы грейдов может занять много времени для ее осуществления (от нескольких месяцев до года). Для создания проекта в команду должны быть привлечены менеджеры HR-служб компании-заказчика, специалисты финансовой службы, аналитики.

В результате проведения системы грейдирования основную долю занимают показатели эффективности выполненной работы. При успешном выполнении показателей эффективности определяются ключевые должности, выполнившие больше функций, чем другие сотрудники. Именно в выявлении ключевых должностей и состоит суть грейдирования персонала. Построение системы грейдирования показано на рис. 2.

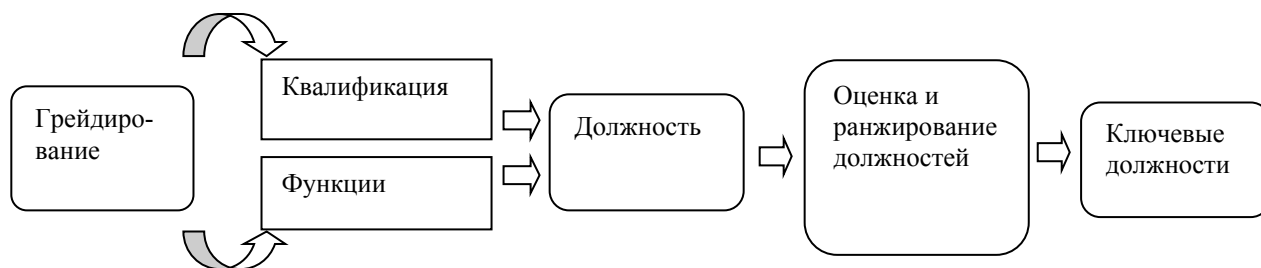


Рис. 2. Структура системы грейдирования

Поскольку при проведении системы грейдирования основную долю занимают ключевые показатели эффективности, то для эффективного развития организации и прозрачной системы оплаты труда можно применять в компаниях систему КРІ (Key performance indicators), что означает ключевые показатели деятельности. Ключевые показатели деятельности – это совокупность индикаторов работы каждого сотрудника, увязанные с общими результатами компании, такими как высокая прибыль, рентабельность, производительность [20].

Система КРІ четко определяет и разграничивает полномочия и вклад каждого сотрудника в функционирование компании. Индикаторы устанавливаются в зависимости от объема выполненных работ каждого сотрудника. Каждому индикатору определяется размер денежного вознаграждения либо поощрения. При достижении установленных показателей каждый работник получит соответствующую ему по системе КРІ величину оплаты труда.

Таким образом, если при оценке сотрудников основную долю занимают ключевые показатели эффективности, то больший эффект от внедрения системы грейдов может осуществиться при их совместном применении.

Заключение

Таким образом, организации внедрившие систему грейдирования должностей, делают систему оплаты труда сотрудников более прозрачной, справедливой и управляемой, что особо ценно для успешного развития бизнеса. Оплата труда сотрудников осуществляется пропорционально их вкладу в общее дело, их умениям, знаниям и навыкам.

Однако инструментом мотивации и повышением эффективности система грейдов может стать только тогда, когда сотрудники и руководители не будут относиться к ней формально. Система грейдирования может иметь долгий период жизни, если она правильно и грамотно выстроена, но, как и любая система, требует наблюдения и совершенствования. Чтобы система грейдирования работала эффективно, необходимо ежегодно проводить переоценку должностей. Сотрудники, видя, что их старания оцениваются, будут стремиться к расширению круга своих обязанностей, усложнению поставленных перед ними задач.

К достоинствам системы грейдов можно отнести: повышение прозрачности компании; оптимизацию организационной структуры; упорядочивание системы оплаты труда (справедливое распределение вознаграждения); возможность карьерных перспектив для сотрудников; повышение эффективности материальной мотивации персонала. Однако, несмотря на все преимущества применения системы грейдирования в организации, система предполагает и некоторые трудности, возникающие, во-первых, при соотношении стоимости внедрения и ожидаемой финансовой отдачи от системы и, во-вторых, система требует ресурсов для поддержания.

Введение системы грейдов позиционирует предприятие как главного конкурента на мировом рынке труда и может привлекать к сотрудничеству топ-менеджеров и высококлассных специалистов всего мира. Из-за сложности внедрения грейдинговой системы оплаты труда можно вводить ее не для всей организации в целом, а для некоторых отделов.

В целом новая система оплаты труда может помочь как менеджерам компании, получившим дополнительный инструмент мотивации, контроля и планирования затрат, так и всем сотрудникам, которым грейдирование поможет определить личный уровень в структуре организации и получить представление о том, какие карьерные возможности открываются перед ними. Как утверждает Н.А. Вторушин, такие новые личности составят основу нового общества, где каждый человек сможет реализовать идею выска-

занную Карлом Марксом: «Если в человеке заложен Рафаэль, то цель общества дать возможность реализоваться этому человеку» [21–24].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Берщакوف П.В. Управление потенциалом персонала. – М.: ТК Велби, 2004. – 144 с.
2. Жуков А.Л. Грейдинг как эффективный инструмент дифференциации базовых окладов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 10. – С. 14–19.
3. Заложнев Д.А., Новиков Д.А. Модели системы оплаты труда. – М.: ПМСОФТ, 2009. – 192 с.
4. Иванцова Е.А. Зарубежный опыт оплаты труда // Энциклопедия менеджмента. – 2011. – № 5. – С. 12–15.
5. Кириллова О.Г., Петрова Т.И. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда в рыночных условиях // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – № 2. – С. 55–59.
6. Конкина С. Некоторые особенности грейдинга // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 8. – С. 21–30.
7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
8. Лавров А.М. С грейдом по жизни // Управление персоналом. – 2008. – № 5. – С. 76–83.
9. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 455 с.
10. Волгина О.Н., Пушкарев Н.Ф., Матвеев А.А. Мотивация труда персонала предприятия. – М.: Наука, 2007. – 156 с.
11. Лаптева А.А. Грейдинг как основной инструмент мотивации персонала. URL: <http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=828> (дата обращения: 11.06.2015).
12. Мананова В.Р. Особенности оценки должностей с помощью метода грейдинга // Экономика и социум. – 2015. – № 2. – С. 17–30.
13. Павленко И. А., Туезова В.С. Основные аспекты применения грейдинг-методов в условиях системы оплаты труда // European research. – 2014. – № 1. – С. 17–30.
14. Павлова И.О. Управление персоналом. – Самара, 2012. – 64 с.
15. Польшова Л.В., Балашова Е.С. Грейдинг как технология управления персоналом // Вестник Самарского государственного университета. – 2013. – № 6. – С. 104–105.
16. Романадзе И. Бенчмаркинг грейдинга // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 6. – С. 79–86.
17. Слипачук С. Система грейдинга – методика определения должностных окладов // HR-портал. URL: <http://hr-portal.ru/article/benchmarking-greying> (дата обращения: 17.11.2015).
18. Цимбалок С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 2. – С. 43–48.
19. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
20. Чуланова О.Л. Грейдинговая система как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров // Наукoведение. – 2014. – № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/129EVN514.pdf> (дата обращения: 19.11.2015).
21. Вторушин Н.А. Категория отчуждения: гносеологический анализ // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 105–108.
22. Вторушин Н.А. Роль творчества в решении проблемы отчуждения личности // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 221–222.
23. Панькова Н.М., Панькова Н.М. Творчество как условие существования современной образовательной модели // Современные проблемы науки и образования: электронный научный журнал. – 2013. – № 6. URL: <http://www.science-education.ru/113-11617> (дата обращения: 08.11.2015).
24. Вторушин Н.А. Автономная личность как решение проблемы отчуждения человека // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 219–221.

REFERENCES

1. Bershchakov P.V. *Upravlenie potentsialom personala* [Management of potential staff]. Moscow, TC Velbi Publ., 2004. 144 p.
2. Zhukov A.L. *Greydirovanie kak effektivnyy instrument differentsiatsii bazovykh okladov* [Grading as an effective tool of differentiation of base salary]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti*, 2014, no. 10, pp. 14–19.

3. Zalozhnev D.A., Novikov D.A. *Modeli sistemy oplaty truda* [Models of the wage system]. Moscow, PMSOFT Publ., 2009. 192 p.
4. Ivantsova E.A. Zarubezhnyy opyt oplaty truda [Foreign experience of wage]. *Entsiklopediya menedzhmenta*, 2011, no. 5, pp. 12–15.
5. Kirillova O.G., Petrova T.I. Sovremennye podkhody k sovershenstvovaniyu oplaty truda v rynochnykh usloviyakh [Modern approaches to the improvement of wages in market conditions]. *Obshchestvo, politika, ekonomika, pravo*, 2012, no. 2, pp. 55–59.
6. Konkina C. Nekotorye osobennosti greydirovaniya [Some features of grading]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, 2009, no. 8, pp. 21–30.
7. Kole J. *Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Personnel management in modern organisations]. Moscow, Vershina Publ., 2011. 352 p.
8. Lavrov A.M. S greydom po zhizni [Grading in our life]. *Upravlenie personalom*, 2008, no. 5, pp. 76–83.
9. Vetluzhskikh E.N. *Motivatsiya i oplata truda* [Motivation and remuneration]. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 2007. 455 p.
10. Volgina O.N., Pushkarev N.F., Matveev A.A. *Motivatsiya truda personala predpriyatiya* [The motivation of the personnel of the company]. Moscow, Nauka Publ., 2007. 156 p.
11. Lapteva A.A. *Greydirovanie kak osnovnoy instrument motivatsii personala* [Grading as the main tool of personnel motivation]. Available at: <http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=828> (accessed 11 June 2015).
12. Mananova V.R. Osobennosti otsenki dolzhnostey s pomoshchyu metoda greydirovaniya [Features of job evaluation by the method of grading]. *Ekonomika i sotsium*, 2015, no. 2, pp. 17–30.
13. Pavlenko I.A., Tuezova V.S. Osnovnye aspekty primeneniya greyding-metodov v usloviyakh sistemy oplaty truda [Key aspects of grading methods in a pay system]. *European research*, 2014, no. 1, pp. 17–30.
14. Pavlova I.O. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Samara, 2012. 64 p.
15. Polynova L.V., Balashova, E.S. Greydirovanie kak tekhnologiya upravleniya personalom [Grading as a way of personnel management]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013, no. 6, pp. 104–105.
16. Romanadze I. Benchmarking greydinga [Benchmarking grading]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, 2008, no. 6, pp. 79–86.
17. Slipachuk S. Sistema greydirovaniya – metodika opredeleniya dolzhnostnykh okladov [Grading system – method of determining salaries]. *HR-portal*. Available at: <http://hr-portal.ru/article/benchmarking-greydinga> (accessed 17 November 2015).
18. Tsimbalyuk C. Greydovaya sistema otsenivaniya dolzhnostey i oplaty truda: metodologiya, metodika, praktika [Grading evaluation system of posts and remuneration: methodology, technique, practice]. *Menedzher po personalu*, 2011, no. 2, pp. 43–48.
19. Chemekov V.P. *Greyding: tekhnologiya postroeniya sistemy upravleniya personalom* [Grading: the technology of building a system of personnel management]. Moscow, Vershina Publ., 2007. 208 p.
20. Chulanova O.L. Greydingovaya sistema kak tekhnologiya privlecheniya i uderzhaniya vysokokvalifitsirovannykh upravlencheskikh kadrov [Grading system as the technology to attract and retain qualified managerial personnel]. *Naukovedenie*, 2014, no. 5. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/129EVN514.pdf> (accessed 19 November 2015).
21. Vtorushin N.A. Kategoriya otchuzhdeniya: gnoseologicheskiy analiz [Category of alienation: gnoseological analysis]. *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2008. vol. 313, no. 6, pp. 105–108.
22. Vtorushin N.A. Rol tvorchestva v reshenii problem otchuzhdeniya lichnosti [Creativity role in a solution of the problem of alienation of the personality]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proc. 11th Int. Scien.-pract. Students, Postgrads Conf. Current problems of liberal arts]. Tomsk, TPU Publ. House, 2012, pp. 221–222.
23. Pankova N.M., Pankova N.M. Tvorchestvo kak uslovie sushestvovaniya sovremennoy obrazovatelnoy modeli [Creativity as a condition for the existence of modern educational model]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2013, no. 6. Available at: <http://www.science-education.ru/113-11617> (accessed 8 November 2015).
24. Vtorushin N.A. Avtonomnaya lichnost kak reshenie problemy otchuzhdeniya cheloveka [Independent personality as solution of the problem of alienation of the person]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proc. 11th Int. Scien.-pract. Students, Postgrads Conf. Current problems of liberal arts]. Tomsk, TPU Publ. House, 2012, pp. 219–221.

Дата поступления 25.11.2015