

## РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 3 (19) 2019, DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.3

**Ссылка для цитирования:** Байтеряков С. В. Сравнительный анализ современных методик грейдинга [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 3 (19). С. 145–156. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.3.17

Дата поступления 07.07.2019 г.

УДК 331.2

Сергей Байтеряков<sup>2</sup>

### СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИК ГРЕЙДИРОВАНИЯ

**Аннотация.** В условиях активной глобальной войны за таланты конкурентным преимуществом компаний становится не только способность привлекать лучших специалистов, но и возможность удерживать их в долгосрочной перспективе. Одна из ключевых ролей в этих процессах отведена применяемой в организации системе мотивации, в частности материальной — оплата труда. Чем прозрачнее и понятнее внедрённая система, тем она привлекательнее для действующих и потенциальных сотрудников. В связи с этим, данная статья направлена на раскрытие одной из наиболее актуальных технологий на сегодняшний день — грейдинг. Ведущими методами к исследованию являются анализ и сравнение существующих подходов. В статье представлены основные методики грейдинга персонала: Метод направляющих профильных таблиц Хейя, Международная система оценки должностей Mercer, Глобальная система грейдинга Towers Watson, методика «Strata» PricewaterhouseCoopers, методика «Peromnes» Deloitte, система оценки должностей Патерсона, выявлены их основные различия, особенности и сферы применения. Материалы статьи представляют практическую ценность для специалистов в сфере построения систем оплаты труда, оценки и развития персонала.

**Ключевые слова:** грейдинг, система мотивации, оплата труда, оценка должностей, грейд.

JEL: J30; J33

<sup>2</sup> Байтеряков Сергей Владимирович — старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Современные технологии в государственном управлении» ВШГУ РАНХиГС. Москва, Россия. E-mail: [bayteryakov-sv@ranepa.ru](mailto:bayteryakov-sv@ranepa.ru).

#### Введение

В попытках построить справедливую и открытую модель оплаты труда всё большее число организаций по всему миру проводят грейдинг (грейдинг), основная суть которого заключается в оценке должностей по определенным факторам, распределении по группам (грейдам) и дальнейшей их иерархизации. Такой подход позволяет вычислить вклад каждой должности в деятельность компании и назначить соответствующий размер (вилку) базового вознаграждения.

На сегодняшний день наиболее распространенными и популярными методиками грейдинга являются:

1. Метод направляющих профильных таблиц Хейя
2. Международная система оценки должностей Mercer
3. Глобальная система грейдинга Towers Watson
4. «Strata» PricewaterhouseCoopers
5. «Peromnes» Deloitte
6. Система оценки должностей Патерсона.

Каждая из них делает акцент на определенную группу факторов, собственный способ клас-

сификации по грейдам, распределения «весов» для итоговой иерархизации должностей. Сравнительный анализ по этим критериям позволит определить преимущества и недостатки систем, особенности и сферы применения.

#### Факторы: группировка и содержание

Метод направляющих профильных таблиц Хейя, разработанный в начале 50-х гг. американским ученым Эдвардом Н. Хеем [Штель, Емельяненко, 2015], наиболее универсальный, использует следующие три группы факторов при оценке должностей:

- знания и умения — совокупность компетенций, которые требуются для выполнения возложенных на должность обязанностей в полном объеме;
- решение задач — непосредственно область решаемых должностью задач и уровень их сложности;
- ответственность — свобода действий на должности и влияние, оказываемое на результаты организации.

На основе данных групп факторов выделяются подфакторы, для которых, в свою очередь, прописаны конкретные поведенческие индикаторы (рисунок 1).



Рис. 1. Структура факторов в Методе направляющих профильных таблиц Хей

Источник: рисунок автора по данным официального сайта Korn Ferry Hay Group, URL: <https://www.kornferry.com/>

Составной частью системы являются таблицы Пример расшифровки индикаторов по фактору «Знания и умения» представлен в виде таблицы 1.

Таблица 1. Пример расшифровки индикаторов подфактора «Навыки общения»

	<p><b>Фактор: Знания и умения</b>  <b>Подфактор: Навыки общения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Требования, предъявляемые к деятельности по взаимодействию с людьми внутри или вне организации для достижения конечного результата;</li> <li>Важно: при оценке данного фактора необходимо учитывать баланс данного подфактора с другими подфакторами, относящимися к Знаниям и умениям, так как практически все виды деятельности предполагают некоторое взаимодействие с другими людьми и влияние на них.</li> </ul>
1	<p><b>ПРОСТЕЙШИЕ НАВЫКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Передача информации посредством высказываний, предложений, жестов или внешнего вида;</li> <li>Характер коммуникации исключительно внутренний. Умение взаимодействовать с ближайшими коллегами и другими сотрудниками в организации для совместного выполнения задания и прояснения вопросов;</li> <li>Требуется обычная вежливость и стандартный уровень эффективности взаимодействия с другими.</li> </ul>
2	<p><b>ВАЖНЫЕ НАВЫКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В коммуникации убеждает других, помогает преодолеть сомнения. Должностью предусматривается активное взаимодействие с людьми, не приобретающее решающего значения для достижения рабочего результата;</li> <li>Характер коммуникации преимущественно внутренний. Внешняя коммуникация не имеет решающего значения для рабочего результата;</li> <li>По роду деятельности требуется постоянное взаимодействие с другими людьми внутри организации, представителями заказчика, общественности;</li> <li>Коммуникативные навыки являются не основным, а вспомогательным инструментом для достижения конечного результата, важный, но не решающий навык.</li> </ul>
3	<p><b>КРИТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Навыки ведения переговоров, являются критическими для достижения эффективности конечного результата. Решаемые вопросы в основном стратегические;</li> <li>Характер коммуникации может быть как внутренним, так и внешним или смешанным. Любая из сторон коммуникации оказывает влияние на рабочий результат;</li> <li>Навыки развития и мотивирования людей являются критическими для достижения эффективности конечного результата;</li> <li>Конечный результат достигается с помощью деятельности других людей, связан с изменением поведения других в рабочей ситуации.</li> </ul>

Источник: таблица составлена автором по данным официального сайта Korn Ferry Hay Group, URL <https://www.kornferry.com/>

В ряде случаев (при адаптации методики под запросы заказчика) метод может включать в оценку еще один фактор — условия труда, определяемый такими параметрами, как:

- физическая нагрузка,
- равномерность нагрузки,
- наличие неблагоприятных факторов,
- уровень риска.

Благодаря такому широкому охвату универсальных факторов методика Хея стала популярной и легко применимой к любой должности в организациях большинства отраслей деятельности.

Наравне с Методом направляющих профильных таблиц Хея во многих западных компаниях применяется другая, более поздняя методика, разработанная консалтинговой компанией Mercer. Международная система оценки должностей (International Position Evaluation System — IPE) возникла на несколько десятилетий позже послевоенной системы Хея, что позволило учесть факторы, характерные для инновационных, быстроразвивающихся компаний середины 20-го века [Жуков, 2018].

Четырьмя ключевыми факторами в IPE являются:

1. Влияние — характер влияния должности

на организацию, широта и глубина вносимого вклада

2. Коммуникация — тип коммуникационных навыков, необходимых для работы, цель этой коммуникации и аудитория, с которой взаимодействует должность
3. Инновации — требуемый уровень решения задач и проектирования / разработки новых решений и характер проблем, с которыми обычно сталкивается должность
4. Знания — характер технических (и / или организационных) навыков и знаний, необходимых для работы, требования к управлению персоналом и географический контекст.

Методика Mercer, в случае если должность потенциально предполагает наличие риска для умственного или физического здоровья, опционально позволяет использовать дополнительный фактор — «риск», который расшифровывается как характер психического и физического риска, связанного с работой и условиями, в которых функционирует должность.

По аналогии с методом Хея система IPE подразделяет основные факторы на несколько составляющих элементов, отраженных на рисунке 2 и определенных в таблице 2.

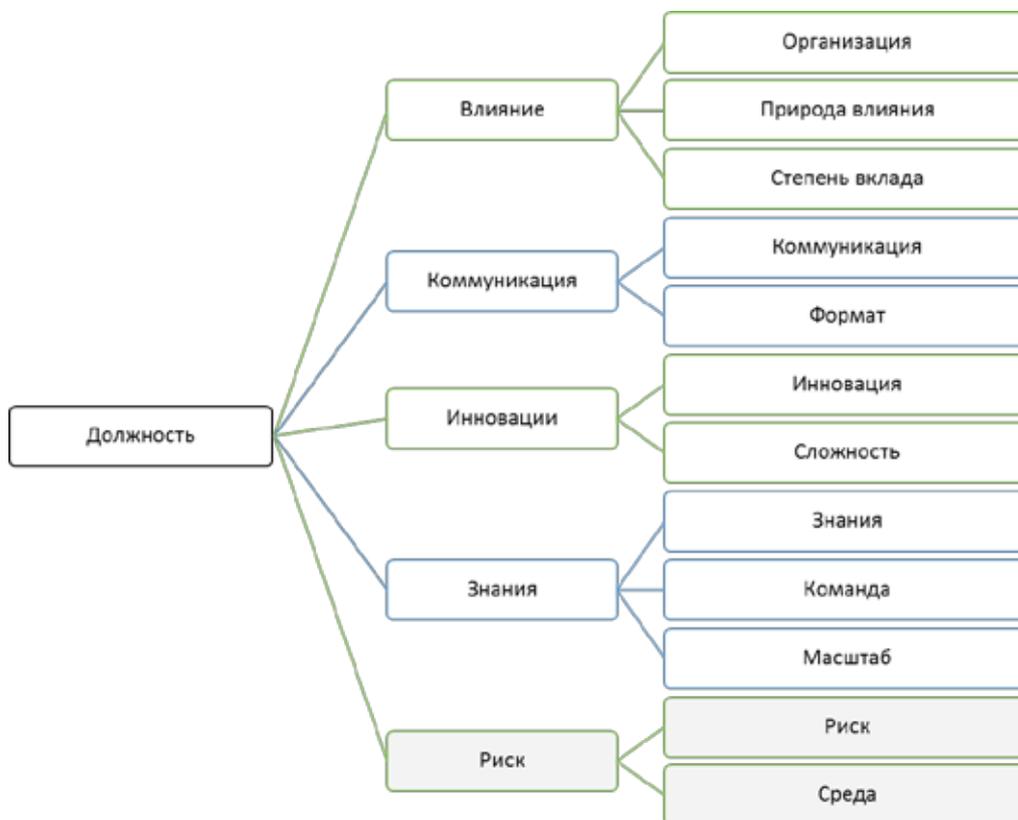


Рис. 2. Структура факторов в Международной системе оценки должностей Mercer (IPE)

Источник: рисунок автора по данным официального сайта Mercer. [WWW документ]. URL <https://www.mercer.com/about-mercer/lines-of-business/talent/job-analysis-and-job-evaluation.html>

Таблица 2. Содержание элементов системы IPE Matching Methodology, 2017]:

Элемент	Содержание
Организация	Размер организации, основанный на денежной шкале, такой как продажи и активы, диапазон сфер деятельности и количество сотрудников
Природа влияния	Характер влияния позиции на организацию
Степень вклада	Относительный вклад, который держатель позиции вносит в контексте влияния (воздействия)
Коммуникация	Природа необходимых коммуникационных способностей
Формат	Контекст организации и характер важности и необходимости коммуникационных каналов
Инновация	Требований к определению, улучшению или разработке процедур, услуг или продуктов
Сложность	Уровень сложности задач, с которыми держатель должности обязан справляться
Знания	Знания и навыки, необходимые для достижения целей и создания ценности
Команда	Как знания применяются в командах
Масштаб	Географический контекст, в котором применяются знания
Риск	Уровень подверженности риску любого рода травм
Среда	Степень риска, обусловленная условиями труда

Источник: таблица составлена автором по данным официального сайта Mercer. [WWW документ]. URL <https://www.mercer.com/about-mercer/lines-of-business/talent/job-analysis-and-job-evaluation.html>

Методика IPE позволяет оценить должности в организациях независимо от форм собственности, её размеров и территориального местонахождения, а наличие оценки такого фактора как «Инновации» с одной стороны является преимуществом, но с другой накладывает ограничения для компаний, деятельность которых не предполагает высокой инновационной активности.

Не менее популярной методикой является Глобальная система грейдинга (Global Grading System — GGS). Разработанная и распространяемая компанией Towers Watson система, как и остальные, измеряет относительную внутреннюю ценность отдельных должностей в компании в соответствии с конкретными факторами и сопоставляет эти значения с количественными различиями в уровнях оплаты этой работы на внешнем рынке труда. В основе GGS заложена оценка должностей по семи факторам [Job

Matching Methodology, 2017]:

1. Уровень квалификации
2. Знание бизнеса
3. Уровень руководства
4. Решение задач
5. Характер влияния
6. Область влияния
7. Навыки межличностного общения

В помощь экспертам-оценщикам для всех факторов разработаны определённые уровни (параметры), позволяющие описать ту или иную должность более детально (таблица 3).

Таблица 3. Пример описания уровней факторов в GGS

Категория 2	
Уровень руководства	1 Нет обязанностей руководителя
	2 Проведение инструктажа на рабочем месте / поддержка новых сотрудников
	3 Распределение работы с позиции руководителя рабочей группы; возможен контроль выполнения/ качества работ
Решение задач	1 Использование поверхностной оценки ситуации и заранее разработанных процедур в стандартных ситуациях
	2 Выбор подходящих вариантов из предложенных в ходе выполнения должностных обязанностей
	3 Использование оценки ситуации на основании практики и прецедентов

Источник: таблица составлена автором по данным официального сайта Towers Watson. [WWW документ]. URL <https://compsource.towerswatson.com/products/TOOLS/GGX4.1/GGXPRESS/RUS/default.htm>

Методика обладает рядом преимуществ: специально для Глобальной системы грейдинга в Towers Watson разработали интернет-софт, упрощающий и автоматизирующий многие шаги, а собственная система обзора заработных плат уже включает разработанные должностные инструкции и присвоенные грейды (вилки грейдов) для очень широкого диапазона возможных должностей [Цимбалюк, 2011].

Следующая методика — продукт всемирно известной аудиторской и консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers (PwC) под названием «Strata» (от strategy — стратегия) — является модифицированной версией рассмотренного ранее Метода направляющих профильных таблиц Хея.

Методика PwC включает оценку должностей по 8 критериям (подфакторам), которые по аналогии с подходом Хея объединены в 3 укрупненные группы факторов (рисунок 3).



**Рис. 3.** Структура факторов в методике «Strata» PwC  
 Источник: [Job evaluation with..., 2016]

В «Strata» ключевые изменения наблюдаются в критериях (подфакторах): выделение социальной компетентности (умение убеждать, лидерство, корпоративная культура и т. д.), интеллектуальной емкости должности (практической возможности во время исполнения трудовых обязанностей изменять процесс работы, разрабатывать стратегию, наличие необходимости в этом), что выгодно отличает ее от базовой методики [Байер, Свиридова, 2011].

Своя методика оценки должностей есть и у другого представителя «большой четверки» консалтинговых и аудиторских компаний — Deloitte. Система, основанная на факторной оценке, имеет название «Peromnes», автоматизирована и широко используется с начала восьмидесятых годов, преимущественно в Южно-Африканской Республике.

«Peromnes» основан на оценке восьми следующих факторов [Штель, Емельяненко, 2015]:

1. Решение задач
2. Последствия ошибок
3. Напряженность работы
4. Знания
5. Влияние
6. Понимание
7. Уровень образования

8. Последующее обучение и опыт

Методика особенно привлекательна для использования при оценке уникальных, узкоспециализированных позиций в виду большего внимания к факторам компетенций (понимание, знания, последующее обучение и т. п.).

Наравне с «Peromnes» распространена Система оценки должностей Патерсона, которая существует с конца 60-х годов 20 века и широко используется в Великобритании, Южной Африке и некоторых других странах. По сути, система оценивает должность, основываясь только на факторе принятия решений или свободе действий в конкретной роли. Уровень принятия решения является универсальным фактором, который может быть использован в разумных пределах для описания различных уровней всех видов работ.

Т. Патерсон различал шесть областей принятия решений, которые охватывают весь спектр категорий служащих от верхнего уровня управления до недостаточно квалифицированных и неквалифицированных служащих. Каждая область, за исключением самой нижней, делится на два класса. Таким образом, всего образуется одиннадцать классов.

Таблица 4. Грейды по методике Патерсона

Группа	Грейд	Уровень должности	Вид решения	Пример должности
F	10 9	топ-менеджмент	осуществление политики	президент вице-президент
E	8 7	менеджмент старшего звена	планирование	главный управляющий администратор
D	6 5	менеджмент среднего звена	толкование (разъяснение)	менеджер отдела начальник
C	4 3	квалифицированная	выполнение рутинных операций	руководитель специалист
b	2 1	полуквалифицированная	автоматическое принятие решений	мастер
a	0	неквалифицированная	определение (установление значений)	рабочий

Источник: таблица составлена автором по данным [Bussin, 2012].

Работа каждого сотрудника принадлежит к одной из этих групп на основании решений, которые необходимо принимать. При этом система предполагает дальнейшее определение подгрейда должности на основе схожих со многими рассмотренными ранее методиками факторов:

1. Знания
2. Навыки общения и обслуживания клиентов
3. Интеллектуальный труд
4. Физический труд
5. Условия труда

В результате анализа факторов, используемых в различных методиках грейдинга, можно сделать вывод, что основополагающими в большинстве методик являются: знания и умения, уровень принятия решений, сложности и инновационности решаемых задач, степень ответственности. Наиболее универсальная методика — Метод направляющих профильных таблиц Хей имеет существенный недостаток — отсутствие учета факторов характерных для инновационных, быстроразвивающихся компаний. При этом выделение многочисленных специфических факторов, оказывающих влияние на оценку должности, вызывает соответствующее нарастание сложности и снижение универсальности в применении методики.

#### Методы и алгоритмы оценки

Основы Метода направляющих профильных таблиц берут свои корни из подхода факторной оценки (сравнения факторов), в котором Эдвард Н. Хей был пионером. Методика эволюционировала в ходе многочисленных практических применений и последующих модернизаций. Сегодня она предполагает балльно-факторную оценку должностей. Она проходит по следующему алгоритму [Venkataratnam, 2014]:

1. Сформировать оценочную группу и обучить методологии
2. Отобрать экспертов и провести с ними интервью
3. Для каждой должности оценить по индикаторам подфакторы (используются специально разработанные авторские схемы), составляющие три фактора
4. Рассчитать финальное значение каждого фактора (используется специально разработанный авторский алгоритм)
5. Составить единую оценку должности
6. Определить тип профиля
7. Задokumentировать результаты оценки

В системе Хей дополнительно к размеру и уровню воздействия фактора характеризующим должность элементом является профиль, который, раскрывая «форму» и содержание работы, отражает баланс между этими факторами. Научная работа, например, будет сильно загружена знаниями, умениями и решением проблем, тогда как для руководителя структурной единицы баланс будет смещен в сторону ответственности за действия и результат. Таким образом, экспертная комиссия анализирует не только оценку по каждому фактору, но и профиль должности, что обеспечивает высокую точность и последовательность выводов. Все профили записываются в единую таблицу рейтинга должностей.

Для того, чтобы сфокусироваться на должностях, а не на производительности труда конкретных сотрудников, к учету принимается стандартная приемлемая производительность. Аналогичным образом должности оцениваются независимо от каких-либо рыночных условий оплаты.

Конечная цель — составить отчет по оценке, где будут изложены основные результаты оценки, и отмечены все замечания, сделанные

оценщиками в процессе их работы. Окончательный анализ результатов проводится совместно с функциональными экспертами, хорошо знакомыми с содержанием деятельности на оцениваемых позициях. Если возникают сомнения или проявляются несоответствия, проводится специальное исследование по перепроверке результатов.

Использование метода требует в составе экспертной группы, не только представителей организации, но и внешних консультантов, причём руководство в группе возложено на представителей высшего менеджмента организации. Грейдинг происходит «снизу вверх» по уровням организационной культуры, однако возможно и многоступенчатое, каскадное грейдование («сверху вниз», затем «снизу вверх»).

Важным преимуществом является то, что методика Хея позволяет откалибровать систему в соответствии с ценностями каждого клиента и сравнить полученные результаты с показателями других организаций, взятых из сформировавшейся за долгие годы базы данных проводимых компанией Hay Group обзоров заработных плат. Широкое использование и всеобщая согласованность применяемой шкалы нумерации должностей позволяет методу служить основой для достоверных сопоставлений заработной платы между организациями на национальном и международном уровнях.

Международную систему оценки должностей Mercer так же принято считать балльно-факторным методом. Совокупность критериев взвешивается и дает итоговый результат в баллах, который определяет класс позиции (грейд должности). Самый большой «вес» имеют факторы (): влияние (определяется исходя из размера организации, природы влияния и степени вклада работника в бизнес-результат компании) и знания (оцениваются по широте и глубине, масштабу и управленческой нагрузке).

Таблица 5. Веса факторов в системе IPE

Фактор	Вес, %
Влияние	57
Коммуникации	9
Инновации	10
Знания	21

Источник: составлена по данным официального сайта Mercer, URL <https://www.mercer.com/about-mercer/lines-of-business/talent/job-analysis-and-job-evaluation.html>

В алгоритме оценки по IPE в целом аналогичном методу Хея роль экспертной группы отводится специально отобраным оценщикам и линейному руководству.

Распределение иерархии происходит «сверху вниз» согласно разработанным классам от Mercer, где высший класс «60–70» отводится позиции генерального директора или президента компании, а низший «40–45» рабочим должностям [Mercer IPE, (н. д./2019)]. Использование иерархии позиционных классов снижает трудоемкость и делает IPE более гибким для применения, однако совокупно по простоте он уступает методике от Towers Watson.

Глобальная система грейдинга Towers Watson предполагает выполнение трёх основных шагов:

1. Определение грейда организации
2. Категоризация должностей
3. Определение грейда должности

Глобальный грейд, присуждаемый организации, позволяет сопоставлять данные в компаниях разного масштаба, так как напрямую связан с размером организации – грейд определяется на основе численности сотрудников, оборота компании, а также сложности бизнеса: продуктовой и географической диверсификации. По методике Towers Watson грейд компании является одновременно и грейдом ее генерального директора, таким образом отражая отправную точку в установлении уровней других должностей, то есть грейдование происходит «сверху вниз».

После определения глобального грейда компании начинается второй процесс — категоризация должностей. Для определения категории должности применяется специальный инструмент — опросники, спроектированные для малых, средних и больших компаний. Категории должностей обозначаются с использованием цифр и букв латинского алфавита, а также имеют названия в виде слов, наиболее точно отражающих основную содержательную часть позиции (рисунок 4).

Последним шагом необходимо определить грейды должностей внутри каждой из категорий. Система дает возможность ранжировать должности напрямую, минуя «взвешивание» работ и четко позиционирует должность в «Карте грейдов» (Grade Map), состоящей из 25 ступеней (грейдов). Как и в большинстве методик на данном этапе Глобальная система грейдинга предполагает наличие экспертной группы, которая оценит должности по факторам.

В целом, метод компании Towers Watson характеризуется низкой трудоемкостью и простотой в использовании: содержит поэтапное руководство по процессам, имеющее подсказки и проверочные вопросы.

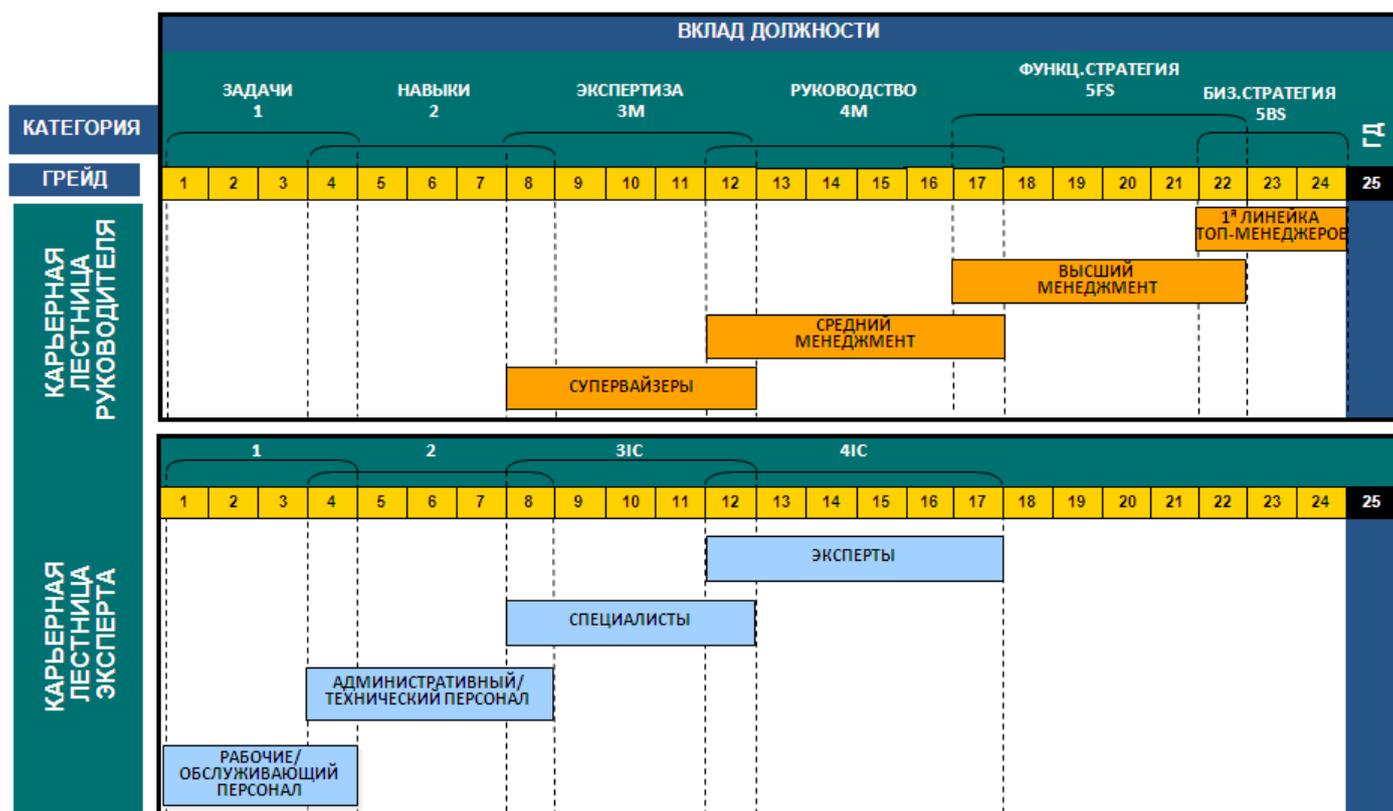


Рис. 4. Пример категоризации должностей компании с глобальным грейдом 25

Источник: рисунок автора по данным официального сайта Towers Watson. [WWW документ]. URL <https://compsource.towerswatson.com/products/TOOLS/GGX4.1/GGEXPRESS/RUS/default.htm>

Частично основанная на подходе Хейя методика «Strata» от PricewaterhouseCoopers имеет более упрощенный алгоритм расчетов:

1. Формирование списка должностей для оценки
2. Вертикальная оценка всех должностей
3. Расчет баллов должностей путем сложения баллов всех критериев
4. Ранжирование должностей и обсуждение разницы между должностями
5. Заключительный анализ и корректировка отдельных оценок

«Strata» обладает следующими ценными характеристиками.

- Гибкость: клиент не загоняется в жесткие рамки. Цель — разработать классификационную структуру, которая отражает конкретную организационную реальность
- Прозрачность: менеджеры участвуют в процессе оценки непосредственно подотчетных им должностей. Таким образом, они знакомятся с системой, понимают ее и поддерживают результаты оценки
- Простота: инструмент прост в использовании, а шкала оценки максимальна ясна. В ходе проекта технология передается клиенту, что делает его независимым и позво-

ляет избежать повторных расходов в дальнейшем

- Независимость: PwC является независимым партнером, что позволяет им использовать любые HR системы и данные (например, показатели заработной платы), которые вы уже используете внутри компании. Таким образом, избегаются дублирования и несоответствия.

Грейдинг производится экспертной группой, сформированной из линейных руководителей, специалистов кадровой службы и экспертов консалтинговой компании. Использование оценки в упрощенном варианте предполагает возможность создания группы из одних только линейных руководителей.

В методике «Peromnes» от Deloitte каждый из вышеперечисленных факторов разделен на девять соответствующих последовательных определений, которые отражаются в таблице с рейтинговыми шкалами системы [Raju, 1998]. Эти определения имеют числовой диапазон от 0 до 36, поэтому, когда должность оценивается по каждому из восьми факторов, в описании может быть назначено числовое значение, которое наилучшим образом описывает степень проявления фактора в должностных обязанностях.

По завершении оценки очки суммируются, чтобы на выходе получить рейтинг должности. Исходя из рейтинга, назначается один из 21 имеющегося грейда (таблица 6).

Таблица 6. Распределение баллового рейтинга по грейдам в методике «Peromnes»

Рейтинг	Грейд	Уровень (пример)
271–288	1++	высшее руководство
259–270	1+	
249–258	1	
231–248	2	топ-менеджеры и очень крупные специалисты
216–230	3	
201–215	4	старший менеджмент, специалисты высокого уровня
187–200	5	
173–186	6	
158–172	7	менеджмент среднего звена
143–157	8	
128–142	9	
113–127	10	супервайзеры, высококвалифицированные и канцелярские должности
99–112	11	
85–98	12	
73–84	13	менее квалифицированные и канцелярские должности
61–72	14	
49–60	15	
37–48	16	
27–36	17	низкоквалифицированные и неквалифицированные должности
17–26	18	
0–16	19	

Источник: таблица составлена автором по данным [Bussin, 2012].

Система «Peromnes» не требует обязательного наличия должностной инструкции для оценки. Однако крайне важно, чтобы группа оценщиков была отобрана тщательно и качественно. Обычно в состав группы входят представитель отдела кадров, координатор обучения от консультантов, непосредственный руководитель конкретной должности и представитель топ-менеджмента то по финансам, продажам или операциям [Swanepoel, 2013]. Не рекомендуется, чтобы сотрудник, занимающий должность на данный момент, посещал оценочную сессию, поскольку это создает потенциальную ситуацию несправедливости и «борьбы за точку зрения».

Первый принцип в любой классификации должностей состоит в том, что лица, участвующие в процессе, должны знать как можно меньше о существующей разнице в оплате труда между оцениваемыми должностями. Это слова Томаса Патерсона, создателя одноименного метода оценки должностей. Одно из самых больших опасений при оценке работы заключается в том, что заработная плата может быть снижена в зависимости

от результатов оценки. Методика Патерсона обеспечивает справедливую оценку и минимизацию её негативных последствий.

Алгоритм Системы оценки должностей Патерсона начинается с анализа должностных инструкций и процесса принятия решений в трудовой деятельности<sup>1</sup>. На данном этапе проводится их распределение на шесть основных групп (A–F) в зависимости от вида принятия решений. В рамках оценки происходит отнесение должности к грейду, причем при возникновении противоречий решение должности на более высоком грейде считается приоритетным. Оценка носит экспертно-аналитический характер, её субъективизм на всех этапах данного метода нивелируется данными из должностных инструкций.

Метод Патерсона на сегодняшний день является автоматизированной системой с низкой трудоемкостью, использование которой не требует специальных навыков от менеджеров по персоналу.

### Заключение

Каждая из рассмотренных широко распространённых методологий оценки и классификации должностей, основываясь на определённых факторах и критериях, обладает сильными и слабыми сторонами, преимуществами и недостатками, основные из которых отражены в таблице 7. Таким образом, Метод направляющих профильных таблиц Хея, первая и наиболее универсальная разработка в своём роде, несмотря на широкую распространённость, является достаточно трудоёмким и непрозрачным способом. Появившаяся немногим позже Международная система оценки должностей Mercer учитывает крайне важный на сегодняшний день фактор — инновации, являясь к тому же менее трудозатратным за счёт упрощённого алгоритма оценки. Сильную конкуренцию методам Хея и Mercer составляет Глобальная система грейдинга Towers Watson, учитывающая в своих расчетах размеры организации и максимально упростившая процедуру оценки. Методика «Strata» от компании PricewaterhouseCoopers является модернизированной и более гибкой версией таблиц Хея, а подходы к грейдингу от Deloitte и Патерсона при достаточно низких требованиях к трудозатратам скрывают в себе риск излишней универсальности, абсолютно не позволяющей учесть специфику отрасли, организации или должности.

<sup>1</sup> Job Grading System and Training by Tremendis Learning [WWW документ]. URL <http://www.patersongrading.co.za/about/>.

Таблица 7. Анализ методик грейдинга

Методика	Факторы	Особенности	Степень трудоемкости
Метод направляющих профильных таблиц Хея	<ul style="list-style-type: none"> <li>ответственность</li> <li>знания и умения</li> <li>решение задач</li> <li>условия труда (опционально)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>наиболее популярная и распространенная методика</li> <li>универсальная и применимая в любой отрасли для должностей всех уровней (в основном используется в финансовых, ИТ и производственных компаниях)</li> <li>система проверки правильности найденного профиля</li> <li>обширная база зарплатных обзоров у Hay Group — легко сравнить с рынком</li> <li>непрозрачный и сложный процесс оценки позиций, подсчета баллов</li> <li>профили должностей трудно применимы для подробного сравнительного анализа позиций</li> </ul>	высокая
Международная система оценки должностей Mercer	<ul style="list-style-type: none"> <li>влияние</li> <li>коммуникация</li> <li>инновации</li> <li>знания</li> <li>риск (опционально)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>учитывает факторы, характерные для инновационных, быстроразвивающихся компаний</li> <li>учитывает коммуникационную нагрузку</li> <li>система позиционирования должностей по классам (MPUCS), описания типовых должностей</li> <li>администрирование требует специальной подготовки</li> <li>содержит факторы, применимые не ко всем организациям, в связи с чем может казаться не очень гибкой</li> </ul>	средняя
Глобальная система грейдинга Towers Watson	<p>Грейд компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>количество сотрудников</li> <li>оборот</li> <li>сложность бизнеса</li> <li>масштаб рыночного присутствия</li> </ul> <p>Грейд должности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>уровень квалификации</li> <li>знание бизнеса</li> <li>уровень руководства</li> <li>решение задач</li> <li>характер влияния</li> <li>область влияния</li> <li>навыки общения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>позволяет сопоставлять данные в компаниях разного масштаба</li> <li>разработан компьютерный софт, автоматизирующий многие шаги</li> <li>эффективен для международных компаний с плоской структурой</li> <li>собственная система обзора зарплат с разработанными должностными инструкциями и присвоенными грейдами для широкого диапазона должностей</li> <li>должности ранжируются напрямую, минуя «взвешивание» работ</li> <li>разработана «Карта грейдов», позиционирующая должности</li> <li>ограниченные возможности по оценке уникальных должностей</li> </ul>	низкая
«Strata» PwC	<ul style="list-style-type: none"> <li>ответственность и влияние</li> <li>знания и умения</li> <li>решение задач</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в качестве основы используются группы факторов Хея</li> <li>разработчик является независимым партнером, что позволяет использовать любые HR системы и данные, уже внедренные в компании, т. е. избегаются дублирования и несоответствия</li> <li>высокая адаптируемость к специфике организации</li> <li>консультант предоставляет методику в пользование организации и проводит обучение ее сотрудников</li> </ul>	средняя
«Peromnes» Deloitte	<ul style="list-style-type: none"> <li>решение задач</li> <li>последствия ошибок</li> <li>напряженность работы</li> <li>знания</li> <li>влияние</li> <li>понимание</li> <li>уровень образования</li> <li>последующее обучение и опыт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>разработан компьютерный софт, упрощающий и автоматизирующий многие шаги</li> <li>не требует обязательного наличия должностных инструкций для оценки</li> <li>факторы имеют одинаковый вес, что не позволяет учитывать специфику должностей</li> </ul>	низкая

Методика	Факторы	Особенности	Степень трудо-емкости
Система оценки должностей Патерсона	Грейд должности: <ul style="list-style-type: none"> <li>тип принимаемых решений</li> </ul> Подгрейд должности: <ul style="list-style-type: none"> <li>знания</li> <li>навыки общения и обслуживания клиентов</li> <li>интеллектуальный труд</li> <li>физический труд</li> <li>условия труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>гибкость — применима к должностям любого уровня</li> <li>первичная оценка всех должностей на основании лишь одного фактора — тип принимаемых решений</li> </ul>	низкая

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Перечисленные методы оценки и классификации должностей, как в чистом виде, так и модифицированные, используются частными и государственными организациями в большинстве стран мира в следующих целях:

- устранить диспропорции в заработной плате сотрудников на одной и той же должности

- выстроить понятную структуру карьерного пути и соответствующей окладной части: прояснить в каком размере оплачивается та или иная выполняемая функция на должности
- помочь соотнести выплачиваемое вознаграждение с рынком труда и сформировать привлекательное предложение для внешних кандидатов.

### Список источников

- Байер Н. Ю., Свиридова Л. В. Грейдирование как современный метод мотивации персонала. Н. Новгород: Волго-Вятская академия государственной службы, 2011. 12 с.
- Жуков А. Л. Современные методы регулирования заработной платы: монография. М.: Директ-Медиа, 2018. 413 с.
- Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика // Менеджер по персоналу. 2011. № 2. С. 43–48
- Штель Т. Л., Емельяненко Е. Е. Использование системы грейдирования персонала как основа развития инновационной экономики // Вестник науки Сибири. 2015. № 4 (19).
- Bussin M. The Remuneration Handbook for Africa: A Practical and Informative Handbook for Managing Reward and Recognition in Africa. Knowres Publishing, 2012. 460 p.
- Job evaluation with the STRATA method / PwCIL, 2016. [Электронный ресурс]: текст. URL <https://www.pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/assets/pwc-job-evaluation-with-the-strata-method-2016.pdf> (дата обращения 20.06.19).
- Job Matching Methodology / Willis Towers Watson, 2017. [Электронный ресурс]: текст. URL [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/2017\\_WTW\\_JobMatchingMethodology\\_EN.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/2017_WTW_JobMatchingMethodology_EN.pdf) (дата обращения 20.06.19).
- Merser IPE / Mercer, (н. д./2019). [Электронный ресурс]: текст. URL <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/workforce-rewards/mercer-international-position-evaluation-brochure.pdf> (дата обращения 29.06.19).
- Raju R. Peromnes job evaluation method and its application to a library // South African journal of library and information science. 1998, Vol. 66, No. 3. P 107–113. DOI: <https://doi.org/10.7553/66-3-1439>
- Swanepoel B. South African Human Resource Management: Theory and Practice / B. Swanepoel, B. Erasmus. Juta and Company Ltd, 2013. 889 p.

## RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Sergey Baiteryakov<sup>1</sup>

### COMPARATIVE ANALYSIS OF MODERN JOB GRADING METHODS

**Abstract.** In the context of an active global war for talents, the competitive advantage of companies is not only the ability to attract the best specialists, but also the ability to retain them in the long term. One of the key roles in these processes is assigned to the system of motivation used in the organization, in particular the material one – wages. The more transparent and understandable the implemented system, the more attractive it is for existing and potential employees. In this regard, this article is aimed to reveal one of the most relevant technologies today – grading. Leading research methods are analysis and comparison of existing approaches. This article deals with the modern methods of job grading: the Hay Group Chart Profile method, the Mercer's International Position Evaluation System, the Willis Towers Watson Global Grading System, PwC's STRATA methodology, Deloitte's Peromnes methodology, Paterson's Grading system, the main differences, features and scopes were identified. The materials of the article are of practical value for specialists in the field of remuneration systems, personnel evaluation and development.

**Key words:** grading, motivation system, remuneration, job evaluation, grade.

*JEL: J30; J33*

<sup>1</sup> **Baiteryakov Sergey Vladimirovich** – Senior Researcher, Research Laboratory "Modern Technologies in Public Administration". Graduate school of public administration, RANEPa. Moscow, Russia. E-mail: [baiteryakov-sv@ranepa.ru](mailto:baiteryakov-sv@ranepa.ru).

### References

Bayyer N. Yu., Sviridova L. V. *Greydirovaniye kak sovremennyy metod motivatsii personala* [Grading as a modern method of personnel motivation]. Nizhny Novgorod: Volgo-Vyatskaya akademiya gosudarstvennoy sluzhby [Volga-Vyatka Academy of Public Administration] Publ., 2011. 12 p. (in Russian).

Zhukov A. L. *Sovremennyye metody regulirovaniya zarabotnoy platy* [Modern methods of wage regulation]. Moscow: Direct Media, 2018. 413 p. (in Russian).

Tsybalyuk S. *Greydovaya sistema otsenivaniya dolzhnostey i oplaty truda: metodologiya, metodika, praktika* [Grad system of job evaluation and remuneration: methodology, methodology, practice]. *Menedzher po personalu* [Human Resources Manager]. 2011. No. 2. P. 43–48 (in Russian).

Shtel' T. L., Yemel'yanenko Ye. Ye. *Ispol'zovaniye sistemy greydirovaniya personala kak osnova razvitiya innovatsionnoy ekonomiki* [Using the grading system of personnel as the basis for the development of an innovative economy]. *Vestnik nauki Sibiri* [Siberian Herald of Science]. 2015. No. 4 (19) (in Russian).

*Bussin M.* The Remuneration Handbook for Africa: A Practical and Informative Handbook for Managing Reward and Recognition in Africa. Knowres Publishing, 2012. 460 p.

*Job evaluation with the STRATA method.* PwCIL, 2016. [Electronic resource]: text. Available at <https://www.pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/assets/pwc-job-evaluation-with-the-strata-method-2016.pdf> (accessed 06/20/19).

*Job Matching Methodology.* Willis Towers Watson, 2017. [Electronic resource]: text. Available at [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/2017\\_WTW\\_JobMatchingMethodology\\_EN.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/2017_WTW_JobMatchingMethodology_EN.pdf) (accessed 06/20/19).

*Merser IPE.* Mercer, (n. d./2019). [Electronic resource]: text. Available at <https://www.mercer.com/content/dam/merc/attachments/global/Talent/workforce-rewards/merc-international-position-evaluation-brochure.pdf> (accessed 06/29/19).

Raju R. Peromnes job evaluation method and its application to a library. *South African journal of library and information science.* 1998, Vol. 66, No. 3. P. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.7553/66-3-1439>.

Swanepoel B. *South African Human Resource Management: Theory and Practice.* B. Swanepoel, B. Erasmus. Juta and Company Ltd, 2013. 889 p.