

### 3.10. СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НАУКОЕМКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Юсуфова О.М., к.э.н., доцент,  
кафедра предпринимательства и  
внешнеэкономической деятельности;  
Мужжухина Е.И., выпускник магистратуры,  
кафедра предпринимательства  
и внешнеэкономической деятельности

*Московский государственный технический  
университет им. Н.Э. Баумана, г. Москва*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье представлен анализ различных теорий мотивации персонала, в результате которого была выявлена важность материальной мотивации. Основным инструментом материальной мотивации является правильно построенная система оплаты труда. Описана методология построения системы формирования постоянной части заработной платы – грейдирования, которая была разработана для самостоятельного внедрения российскими компаниями.

В рамках современной рыночной экономики на эффективность деятельности любой компании влияет большое количество различных внешних и внутренних факторов. Однако, одним из наиболее весомых факторов, от которых зависит эффективность управления компанией, является эффективность управления ее ресурсами [5]. Под ресурсами компании понимаются поступающие на предприятие средства, используемые для достижения целей его деятельности и, в конечном итоге, дающие результат.

Существует множество различных классификаций ресурсов предприятия. Так, по экономическому значению для компании ресурсы подразделяются на следующие виды:

- природные ресурсы;
- материальные ресурсы;
- трудовые (человеческие) ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- информация как ресурс компании;
- время как ресурс компании.

Термин «трудовые (человеческие) ресурсы» начал широко использоваться в экономике с середины 1980-х гг. Это говорит о том, что роль человека в современном производственном процессе изменилась. Человек стал рассматриваться шире, чем просто рабочая сила, носитель трудового ресурса. Человеческий потенциал в современном обществе имеет крайне важное значение. Человеческий потенциал характеризуется тремя составляющими: количественная, качественная, проявляющаяся в уровне профессионального образования, и присутствие в компании позитивной идеологии, объединяющей и

направляющей людей на достижение стратегических целей компании.

В настоящее время считается, что около 42% знаний любого современного предприятия сосредоточено «только в головах работников», и именно это является наиболее ценным интеллектуальным капиталом компании [7]. Такие знания заключены в опыте, приобретенных навыках сотрудников и называются неявными знаниями. Их довольно сложно скопировать, распространить, поэтому они могут обеспечить компании устойчивое конкурентное преимущество. По исследованиям Watson Wyatt [6], правильное управление персоналом компании может привести к росту доходов компании до 90%.

Современная экономика кардинально изменила роль и ценность трудовых ресурсов в промышленном производстве. Известно, что в доиндустриальную эпоху наибольшее значение имела мускульная сила, затем в индустриальный период во главу угла становятся машины и техника. Теперь в постиндустриальную эпоху самым главным и ценным ресурсом становятся образование, знания, интеллектуальный потенциал и творческие способности сотрудников.

Процесс изменения характера труда берет начало в середине XIX в. во времена первой промышленной революции и социальных реформ во многих странах Европы. Появляются новые возможности для обучения, смены рабочей деятельности, снижается продолжительность рабочего дня и, как результат, увеличивается благосостояние сотрудников. Аналогичные изменения, происшедшие последние два века, повлияли на профессиональную структуру населения. Явно виден результат – большая часть современного населения развитых и развивающихся стран – специалисты, инженеры, ученые. Вследствие технологического прогресса и информационной революции также меняются и подходы к оценке сотрудников. Теперь первостепенную значимость имеют знания, затем имеющийся опыт сотрудника и его способность к саморазвитию.

Еще одним фактором, побуждающим российских работодателей обратить внимание на актуальность процесса управления персоналом в своей компании, является экономический кризис Российской Федерации, приведший к деградации и потере экономических и научно-технических знаний [1]. Наибольший удар при этом потерпели отрасли, занимающиеся высокотехнологичным производством. Произошел разрыв связей научных и промышленных отраслей, падение спроса на высококвалифицированных сотрудников, повлекший отток специалистов за границу. Более того, работники в РФ недешевы, даже несмотря на недостаточный уровень квалификации. Сложившаяся ситуация требует срочного принятия мер и решения проблемы.

Одним из решений может послужить активация творческого потенциала сотрудников путем создания специальных условий, которые заинтересуют их к профессиональному росту, достижению новых результатов. Таким образом, в современной экономической ситуации основные задачи работодателей –

построение максимально эффективной системы мотивации и максимально результативное применение навыков и способностей сотрудников для достижения целей бизнеса.

Особая значимость квалификации человеческих ресурсов и их мотивации прослеживается в рамках приближающейся четвертой промышленной революции [3]. Индустрия 4.0 подразумевает массовую интернетизацию и кибернетизацию всех производственных процессов: цифровая разработка продукции, наладка производственного оборудования с удаленного доступа, автоматизация заказа необходимых материалов и комплектующих, контроль и мониторинг процессов поставки сырья и доставки товаров до потребителя, удаленное послепродажное обслуживание. Человеческие ресурсы будут полностью замещены машинами для выполнения рутинных и небезопасных процессов, машины будут выполнять все операции, где смогут эффективно выполнять вверенные операции самостоятельно. Ролью людей с наступлением четвертой промышленной революции станет контроль за автоматизированными процессами и готовность к вмешательству в процесс в экстренном случае.

В связи с изменением роли человека в производственном процессе основной задачей наукоемких промышленных предприятий является повышение квалификации сотрудников и удержание высококвалифицированных кадров путем повышения их мотивации, заинтересованности и лояльности к компании.

Основная классификация способов мотивации – материальная и нематериальная мотивация. К материальной мотивации можно отнести заработную плату (ЗП), премии. Нематериальная мотивация подразумевает под собой гораздо большее разнообразие. К ней можно отнести возможность профессионального роста, обучения, правильно построенную систему компенсаций и льгот, признание, власть, психологическую атмосферу внутри компании, комфортность рабочего места, место расположения офиса, удобный график и многое другое.

Существует ряд теорий, описывающих мотивирующие персонал факторы. Американский ученый Э. Шейн разделил персонал на восемь различных категорий и обозначил, что для каждой из них необходим свой способ мотивации – «карьерный якорь» (рис. 1) [9]. Существует тест, определяющий, какой именно карьерный якорь мотивирует сотрудника. Так, по статистическим данным источника [8] наибольшее число респондентов ценят «стабильность работы» и «интеграцию стилей жизни».

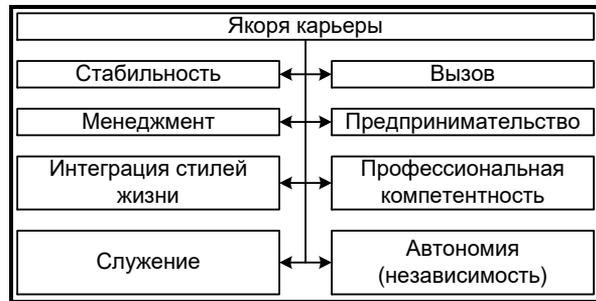


Рис. 1. Якоря карьеры по Э. Шейну

По стратегии, разработанной А. Маслоу, поведение человека определяют его потребности, которые раскладываются на пять уровней, отображенных на рис. 2, построенном на основании данных источника [10]. В таком случае задача работодателя – определить потребности каждого сотрудника, исходя из его поведения, а затем разработать систему мотивации. Для определения потребностей может помочь регулярное проведение анкетирования сотрудников.



Рис. 2. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Ученый Ф. Герцберг пришел к выводу, что заработная плата вовсе не является мотивирующим фактором, а лишь способствует удержанию сотрудников на рабочем месте. К мотивирующим же факторам Ф. Герцберг отнес возможность профессионального и карьерного роста, признание достигнутых сотрудником достижений и заслуг, а также получение большей ответственности.

Еще одна система, созданная В.И. Герчиковым, является противоположностью предыдущим. Она была разработана для получения от сотрудников необходимого для компании поведения, а вовсе не стремится создать комфортную для работы атмосферу.

Также обнаружена зависимость мотивирующих факторов от пола сотрудника. Например, мужчины

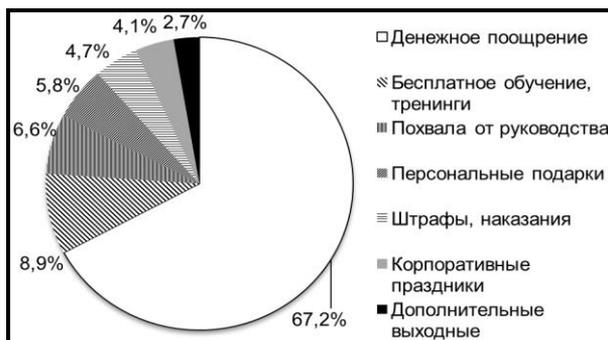
предпочитают осваивать новые направления, тогда как женщинам комфортнее работать с привычными и понятными процессами. Для мужчин важнее достижение результатов, свобода действий, а для женщин – потребность в эмоциональном принятии.

Еще одной теорией мотивации является различие стимулирующих факторов к достижению поставленных целей у поколений. Основные мотивирующие факторы различных поколений отображены на рис. 3.

На рис. 4 показаны результаты опроса о самом эффективном способе мотивации, построенные на основе источника [9]. Наибольшее число опрошенных (67,2%) считает материальную мотивацию самой эффективной. Вторую позицию с 8,9% занимает возможность бесплатного обучения, что говорит о стремлении к повышению профессионального уровня. 6,6% опрошенных считают похвалу от руководства важным мотивирующим фактором.



**Рис. 3. Мотивирующие факторы для различных поколений**



**Рис. 4. Наиболее эффективные способы мотивации**

Таким образом, несмотря на различие приведенных выше теорий, базовым и наиболее мотивирующим фактором для сотрудников является эффективно построенная система оплаты труда и система вознаграждения.

На данный момент в большинстве российских компаний применяется традиционная система оплаты труда. При такой системе применяются тарифные ставки и оклады, которые относятся к постоянной части ЗП и, как правило, устанавливаются утвержденными рабочими разрядами или занимаемыми должностями. Сотрудники, имеющие одинаковые должности или разряды, получают одинаковую ЗП. Часто оплата при такой системе производится за прошлые заслуги, стаж и не учитывает текущий уровень производительности. Переменная часть ЗП считает от оклада и слабо зависит от личных результатов каждого сотрудника. Система премирования привязана к окладу сотрудников, но никак не зависит от результатов и доходов компании. Увеличение заработных плат происходит без привязки к ситуации, происходящей на рынке, а зависит от уровня стоимости жизни, регулируемого государством.

В середине XX в. американским ученым Э. Хеем была разработана система построения заработных плат – система грейдов, которая в настоящее время активно используется западными бизнесменами. В России грейдирование начало появляться лишь в 1980-е гг. Первыми компаниями, внедрившими такую систему, были западные корпорации. Отечественные компании со временем также начали внедрять эту систему [4].

Грейдинг – комплекс процедур оценки, ранжирования должностей, создания структуры, в которой должности распределяются в соответствии с их значимостью и ценностью для компании, однотипностью выполняемых обязанностей и качеством работы каждого отдельного работника.

В основе грейдирования лежат следующие основные принципы:

- экономическая обоснованность, связанность с целями и результатами организации;
- система должна быть ясной, прозрачной и понятной для всех сотрудников;
- соблюдение справедливости, т.е. чем больше влияние сотрудника на результаты компании, тем больше его вознаграждение;
- сотрудники, имеющие одинаковую степень влияния на результаты компании, получают одинаковое вознаграждение;
- обеспечение высокой рыночной конкурентоспособности, т.е. создание благоприятных условий для привлечения новых высококвалифицированных сотрудников.

В табл. 1 отображены основные различия традиционной системы построения заработных плат от системы грейдов. Традиционная система не учитывает особенности современного состояния на рынке, не мотивирует сотрудников, является устаревшей. Поэтому современным компаниям рекомендуется переход на систему грейдов.

**Таблица 1**

**ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ ТРАДИЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ И СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ**

Традиционная система	Система грейдов
Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа	Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как управление, коммуникацию, ответственность, сложность работы, самостоятельность, цену ошибки и т.д.
Должность выстраивается по нарастающему принципу	Допускает пресечение двух ближайших грейдов. В результате этого подчиненный благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем руководитель, находящийся на грейде выше
Иерархическая система тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификаци-	Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах

Традиционная система	Система грейдов
онные)	
Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали	Должности размещаются только по принципу важности для компании

Существует большое количество видов грейдирования, так как оно является гибкой системой и подстраивается под цели и особенности компании. Первой версией грейдирования была система, построенная на распределении заработной платы по сложности выполняемых задач. Такой вид не требует сложных расчетов, прост в использовании, но не учитывает множество других важных факторов, которые позволяют учесть другие системы.

В методологии грейдирования по Хею должности оцениваются с точки зрения трех факторов, каждый из которых имеет два-три измерения. Описание факторов взято из источника [11] и представлена на рис. 5.



Рис. 5. Факторы грейдирования Hay-group

При грейдировании по методологии Hay-group оценка должностей идет сверху вниз. Разительным отличием методологии компании Mercer является то, что должности оцениваются снизу вверх. Оценка здесь идет по пяти основным направлениям: влияние, коммуникации, инновации, знания и риски [12]. По каждому критерию должностям выставляются баллы, которые при подсчете определяют позиционный класс должности. Таких классов всего предусмотрено 48.

Метод консалтинговой компании Towers Watson [13] основан на ранжировании напрямую, то есть без расстановки весов различным параметрам. Данная методология предусматривает построение 25 грейдов. Первым шагом определяется грейд организации, затем каждая должность от-

носится к категориям путем опроса, специально спроектированного для различных видов бизнеса. После этого происходит установление грейда должностям внутри категорий. Всего предполагается 6 групп, в которых находятся 4-5 грейдов.

В данной работе будет рассмотрена методология грейдирования, адаптированная для самостоятельного внедрения российскими компаниями. Моделирование новой системы оплаты труда будет строиться в соответствии с рекомендациями [2].

Наличие объективной и справедливой структуры заработных плат имеет влияние на отношение сотрудников к компании, стремление к труду и отражается на результатах деятельности фирмы. Чтобы построить такую структуру оплаты труда,

должна быть откорректирована постоянная часть ЗП сотрудников с учетом ценности каждой должности. Важно, чтобы эксперты оценивали каждую должность, а не сотрудника, человека. Поэтому для достижения максимальной объективности рекомендуется привлечение внешних консультантов.

Существует три основных метода проведения оценки должностей. К ним относятся ранжирование, классификация и балльно-факторный метод. В данном примере был выбран наиболее точный и распространенный метод – балльно-факторный. Оценка проводится по факторам, которые имеют выражение в баллах. Также проводится учет весов и уровней. Основные этапы такой оценки приведены на рис. 6.



Рис. 6. Основные этапы проведения оценки должностей

Первый этап подразумевает описание каждой должности компании. Проводится анализ содержания работ, который поможет выявить сходства и различия в работе сотрудников. Форма, по которой проводится описание должностей, должна быть заполнена аналитиком из рабочей группы на основе данных, полученных у руководителей и самих подчиненных. Описание должности должно содержать ее уровень в структуре организации, цель, ключевые функции, зону ответственности, необходимые образование, опыт работы, специальные знания и навыки.

Вторым этапом проведения оценки должностей является подготовка к оценке, которая заключается в выборе факторов, их взвешивании и построении на базе полученных данных балльно-факторной шкалы.

По каким факторам будет производиться оценка, компания выбирает индивидуально. Оценка всех должностей компании будет производиться по выбранному набору факторов. При выборе факторов

необходимо отталкиваться от целей и специфики деятельности компании.

Количество выбранных российских и зарубежными компаниями факторов варьируется от 3 до 21, однако рекомендуемое число факторов – 6-8. В качестве примера будут использоваться шесть следующих факторов:

- профессиональные знания, навыки;
- навыки взаимодействия;
- управленческие навыки;
- ответственность;
- сложность решаемых задач;
- инновационный потенциал.

Следующий шаг – определение количества уровней, на которые будет разбиваться каждый фактор, и подробное описание каждого уровня всех факторов. Факторные шкалы включают от трех до восьми уровней, причем количество уровней может быть разным для каждого фактора. Для оценки должностей в данном примере будут использоваться различные шкалы для каждого фактора исходя из его внутренней наполненности. Пример описания фактора «Инновационный потенциал» представлен в табл. 2.

Таблица 2

**ОПИСАНИЕ ФАКТОРА «ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»**

Уровень фактора	Описание фактора «инновационный потенциал»
1	Ведение однообразной и оперативной деятельности. Внесение незначительных изменений в процессы, касающиеся только непосредственно его работы
2	Внесение предложений по более значительному усовершенствованию процессов, которые касаются работы самого сотрудника. Необходима консультация, согласование с непосредственным руководителем
3	Разработка значительных усовершенствований своей рабочих процессов, которые также упрощают/усовершенствуют деятельность коллег. Незначительное усовершенствование продукта, выпускаемого компанией
4	Внесение изменений в работу отдела, которые сделают её более эффективной. Возможно положительное влияние и на другие отделы компании. Значительное усовершенствование продукта компании
5	Привнесение в компанию инноваций, которые повлияют на работу всего департамента и/или всей компании. Разработки усовершенствований на стратегическом уровне. Создание нового продукта и/или услуги

После описания всех факторов необходимо составить таблицу, в которой будут отображены веса каждого фактора с учетом степени важности каждого из них для компании. Сумма всех факторов должна равняться 100% (табл. 3).

Таблица 3

**КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ И ИХ ВЕСА**

Факторы	Вес	%
Профессиональные знания, навыки	20	
Навыки взаимодействия	15	

Факторы	Вес
Управленческие навыки	20
Ответственность	15
Сложность решаемых задач	10
Инновационный потенциал	20
Итого	100

Далее формируется балльно-факторная шкала, в который распределяется количество баллов для каждого уровня всех факторов (табл. 4). В качестве минимального количества баллов берем 100,

умножаем их на вес каждого показателя и получаем минимальное количество баллов для каждого показателя. Далее выбираем шаг для определения баллов относительно следующих уровней. Рекомендуемый шаг – 15-30%, для данного примера выбираем шаг 20%. При оценке должностей уровень по тому или иному ключевому показателю может равняться нулю, тогда и количество баллов будет равно нулю.

Таблица 4

**БАЛЛЬНО-ФАКТОРНАЯ МАТРИЦА**

№	Факторы	Вес, %	Мин. кол-во баллов	Кол-во баллов по уровням						
				0	1	2	3	4	5	6
1	Профессиональные знания, навыки	20	20	0	20	24	29	35	42	50
2	Навыки взаимодействия	15	15	0	15	18	22	26	31	-
3	Управленческие навыки	20	20	0	20	24	29	35	42	-
4	Ответственность	15	15	0	15	18	22	26	31	37
5	Сложность решаемых задач	10	10	0	10	12	14	17	20	24
6	Инновационный потенциал	20	20	0	20	24	29	35	42	-
-	ИТОГО	100	100	-	-	-	-	-	-	-

Следующим этапом экспертной группой проводится оценка всех должностей компании. В табл. 5 приведены в качестве примера результаты оценки некоторых должностей.

Таблица 5

**РЕЗУЛЬТАТЫ РАСЧЕТА ГРЕЙДОВ**

Факторы	Машинист-таблетировщик 3-го разряда		Менеджер по продуктам		Директор по персоналу	
	уровень	баллы	уровень	баллы	уровень	баллы
Профессиональные знания, навыки	1	20	4	35	6	50
Навыки взаимодействия	1	15	3	22	5	31
Управленческие навыки	0	0	2	24	4	35
Ответственность	1	15	4	26	5	31
Сложность решаемых задач	1	10	4	17	5	20
Инновационный потенциал	0	0	3	29	5	42
ИТОГО	-	60	-	153	-	209

Грейд	Min значение	Max значение	Средний оклад
3	60	72	36 800
4	73	87	53 800
5	88	104	75 900
6	105	126	103 400
7	127	152	129 900
8	153	184	174 600
9	185	222	258 500
10	223	268	465 100
11	269	323	830 500

В соответствии с табл. 6 всем должностям компании присваивается грейд. В указанном примере машинист-таблетировщик 3-го разряда попадает в грейд 3, менеджер по продуктам – грейд 8, директор по персоналу – грейд 9.

Если построить график, по оси ординат которого отложить баллы должностей, а по оси абсцисс – оклады, и провести на нем экспоненциальную линию тренда, то по положению точек можно понять справедливость имеющихся заработных плат (см. рис. 7). Отклонения от линии тренда говорят о том, что внутренняя справедливость компании нарушена, необходимо вносить изменения в структуру построения заработных плат.

Грейд – группа близких по ценности должностей со сходным диапазоном заработной платы. Для определения грейдов за основу берется должность с минимальным получившимся количеством баллов, например, уборщик производственных и служебных помещений, получивший в результате оценки 40 баллов. Далее рекомендуется использовать коэффициент в диапазоне 15-30%, выберем для данного примера 20%. С использованием этих данных строится табл. 6, в которой отображаются результаты расчета грейдов.

Таблица 6

**РЕЗУЛЬТАТЫ РАСЧЕТА ГРЕЙДОВ**

Грейд	Min значение	Max значение	Средний оклад
1	40	48	23 300
2	49	59	26 800

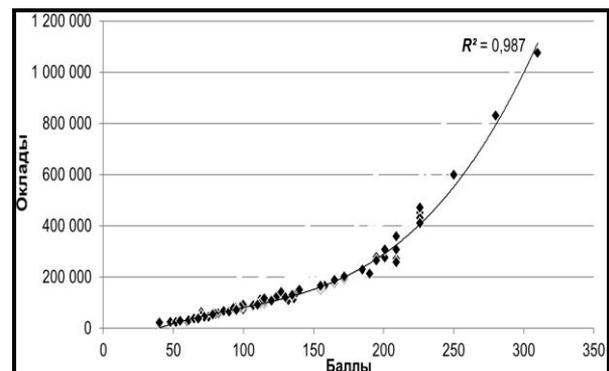


Рис. 7. Зависимость постоянной части заработной платы от ценности должности

Таблица 7

**ВИЛКА ОКЛАДОВ**

Категории	Оклады
5	+ 30%
4	+ 15%
3	Медиана
2	- 15%
1	- 30%

Следующим шагом в разработке системы грейдов является сама разработка структуры заработных плат.

Для каждого грейда нужно установить среднюю величину постоянной части ЗП (оклада). Выявить эти значения можно путем определения среднего оклада по всем входящим в грейд должностям. Получившиеся результаты представлены в табл. 6. Эти результаты будут использоваться в качестве медианы, от которой будет вычисляться вилка окладов (табл. 7).

На основе этих данных строится итоговая структура постоянной части заработной платы (окладов), основанная на системе грейдов, пример которой представлен на рис. 8.

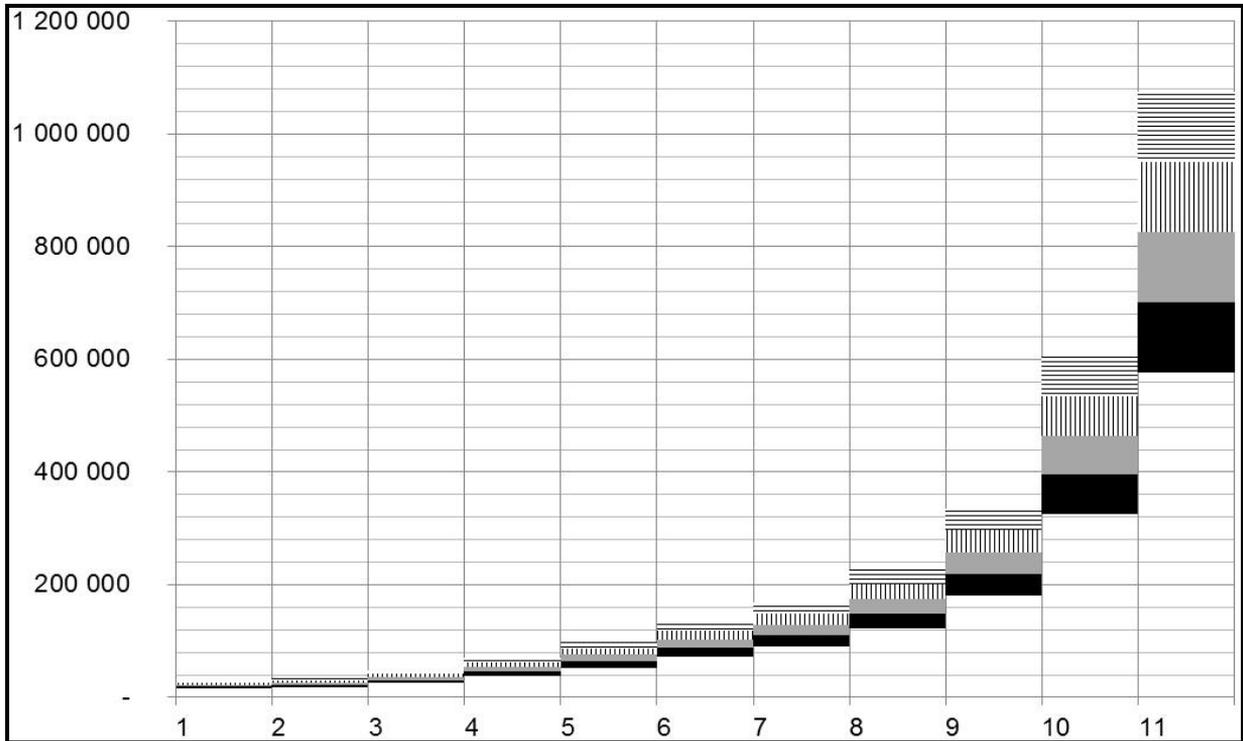


Рис. 8. Структура окладов, основанная на системе грейдов

В соответствии с новой структурой строится итоговая таблица, в которой отображены размеры окладов в соответствии с грейдами и категориями (табл. 8).

Таблица 8

**ВИЛКА ОКЛАДОВ**

Грейды	Категории				
	1	2	3	4	5
1	16300	19800	23300	26800	30300
2	18800	22800	26800	30800	34800
3	25800	31300	36800	42300	47800
4	37700	45700	53800	61900	69900
5	53100	64500	75900	87300	98700
6	72400	87900	103400	118900	134400
7	90900	110400	129900	149400	168900
8	122200	148400	174600	200800	227000
9	181000	219700	258500	297300	336100
10	325600	395300	465100	534900	604600
11	581300	705900	830500	955000	1079600

Грейдирование помогает выявить несправедливость, недооцененные и переоцененные должности. Оклад должностей, которые были недооценены,

необходимо повысить. Переоцененные же должности необходимо «заморозить» в процессе ежегодной индексации, со временем выявленная разница исчезнет.

Более того, для создания ясной и мотивирующей системы профессионального роста возможно присвоение той или иной категории сотрудникам в результате производимой раз в год оценки сотрудников компании. Для оценки можно использовать следующие критерии:

- достижение результатов через выполнение целей;
- знание всех основных аспектов бизнеса (для руководителей), знание тех аспектов бизнеса, которые касаются работы сотрудника (для подчиненных);
- лояльность к компании, разделение миссии и целей;
- проявление инновационного потенциала, высоких этических стандартов, открытость и эффективность в общении, готовность к изменениям компании, ответственность за результаты своей деятельности;
- построение успешных взаимоотношений с коллегами, контрагентами;
- фокусировка на удовлетворенность потребителей продукции компании.

Каждому из них присваивается вес в зависимости от значимости для предприятия, однако наибольший будет иметь показатель достижения результатов через выполнение целей (выполнение *KPI* на более чем 95% по результатам отчетного года). Оценку целесообразно производить непосредственным руководителем сотрудника с согласованием с вышестоящим руководителем и сотрудником департамента персонала.

Также стоит отметить, что категории можно присваиваться не навсегда. В зависимости от результатов работы сотрудника в течение года, он может повысить свою категорию/грейд, оставить неизменным или понизить свою категорию. Такая система позволит мотивировать сотрудников на постоянное развитие, повышение результативности и компетентности.

Правильно построенная система оплаты труда может явиться катализатором для раскрытия потенциала сотрудников, побудить их к непрерывному совершенствованию, развитию творческих навыков и инноваторских способностей. Правильно замотивированная и эффективно направленная мощь человеческих ресурсов является самым ценным капиталом компании, который движет все процессы организации вперед и порождает ее развитие. Правильно построив систему оплаты труда можно добиться увеличения отдачи от сотрудников, повышения их лояльности, заинтересованности и удовлетворенности. Грейдинг позволит ликвидировать внутреннюю несправедливость, поможет построить ясную и понятную всем сотрудникам систему карьерного и профессионального роста, которая, в свою очередь, повысит мотивацию сотрудников и их лояльность к компании. В результате, эффективно построенная система заработных плат позволит вывести компанию на новый уровень.

## Литература

1. Вашлаев А.Д. и др. Количественный анализ соотношения между безработицей и ВВП на примере Российской Федерации [Электронный ресурс] / А.Д. Вашлаев, И.А. Кочкин, Г.Л. Садовский // Политехнический молодежный ж-л. – 2017. – №3. URL: <http://ptsj.ru/catalog/econom/hidden/280.html>.
2. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е.Н. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 157 с.
3. Дроговоз П.А. и др. Инфраструктурные инструменты развития инновационных предприятий в авиастроительной отрасли [Текст] / П.А. Дроговоз, А.В. Гутенев, М.В. Добринев, И.А. Габрус // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №3. – С. 337-347.
4. Дроговоз П.А. и др. Обзор зарубежной практики формирования государственных инновационных стратегий и оценка возможности их адаптации в отечественных условиях [Текст] / П.А. Дроговоз, В.А. Шиболденков, П.Д. Иванов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №5 ; Ч. 1. – С. 137-142.
5. Дроговоз П.А. и др. Составление оптимального набора ключевых показателей деятельности предприятия с помощью прагматической оценки их информативности [Текст] / П.А. Дроговоз, В.А. Шиболденков, П.Д. Иванов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №6 ; Ч. 2. – С. 548-553.
6. Еловики Л.А. Экономика труда [Текст] / Л.А. Еловики. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2000. – 335 с.
7. Кравченко К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования крупных систем управления [Текст] / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М. : Академический проект ; Альма Матер, 2006. – 528 с.
8. Попов О.А. Статистика по опроснику «Карьерные ориентации (Карьерные якоря)» [Электронный ресурс] / О.А. Попов, В.П. Олейников // Бизнес-тренер. URL: [http://b-t.com.ua/test\\_karyera\\_stat2092.html](http://b-t.com.ua/test_karyera_stat2092.html).
9. Самый эффективный способ мотивации персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal: сообщество HR-менеджеров. – М. : 2004-2018. URL: <http://hr-portal.ru/article/samyu-effektivnyy-sposob-motivacii-personala>.

10. Холлифорд С. Мотивация [Текст] : практ. руководство для менеджеров / С. Холлифорд, С. Уиддет ; пер. с англ. – М. : ГИППО, 2008.
11. Korn Ferry Hay Group [Electronic resource] // Philadelphia: 2018. URL: <https://www.haygroup.com/en/#> (дата обращения: 29.03.2018).
12. Mercer, LLC [Electronic resource] // New York. – 2018. URL: <https://www.mercer.com/>.
13. Willis Towers Watson [Electronic resource] // Arlington. – 2018. URL: <https://www.towerswatson.com/>.

### **Ключевые слова**

Трудовые (человеческие) ресурсы; мотивация персонала; теория мотивации; система оплаты труда; постоянная часть заработной платы; грейдирование.

*Юсуфова Ольга Михайловна*

*Мужжухина Екатерина Игоревна*

### **РЕЦЕНЗИЯ**

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях современной рыночной экономики компаниям для успешного существования необходимо постоянно поддерживать конкурентоспособность на высоком уровне. Человеческие ресурсы являются жизненно важной и неотъемлемой частью любого бизнеса. Поэтому основная цель современных компаний – сохранение имеющихся и привлечение новых высококвалифицированных кадров, развитие и обучение сотрудников. Одним из наиболее эффективных инструментов для мотивации сотрудников и повышения их лояльности к компании является правильно построенная система оплаты труда и мотивации.

Научная новизна и практическая значимость. В статье освещена методология построения системы формирования постоянной части заработной платы – грейдирования, разработанная для самостоятельного внедрения российскими компаниями. Анализ показал, что данная система является наиболее современной и эффективной для российских компаний. Грейдирование позволяет достичь внутренней справедливости, построить прозрачную систему карьерного роста, повысить мотивацию и заинтересованность сотрудников в достижении целей компании. Как результат, правильно построенная система оплаты труда и мотивации позволит повысить конкурентоспособность компании и вывести ее на новый уровень.

Заключение: Рецензируемая статья подготовлена на хорошем научном и методическом уровне, посвящена решению актуальной задачи. Аналитические материалы основаны на обобщении передового зарубежного опыта, изложены логично и системно, достаточно хорошо иллюстрированы и имеют практическую направленность. Статья Юсуфовой О.М. и Мужжухиной Е.И. рекомендуется к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Дрогозов П.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой предпринимательства и внешнеэкономической деятельности Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана, г. Москва.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)