

УДК 005.962.13

Чуланова Оксана Леонидовна

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа - Югры»
Россия, Сургут¹

Доцент кафедры управления персоналом
Кандидат педагогических наук
chol9207@mail.ru

Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров

Аннотация. В статье предпринята попытка систематизации теоретического и практического опыта применения грейдирования в системе оплаты труда управленческого персонала организаций. С точки зрения автора на сегодняшний день система грейдов — это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов, позволяющая навести порядок в базовой части оплаты труда. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала. Грейдинг рассматривается как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров. Представлены основные этапы построения процесса грейдирования. Показаны основные преимущества и риски системы оплаты труда на основе грейдинга. Сделан акцент на том, что процесс грейдинга не заканчивается на стадии разработки и внедрения. В течение последующих лет работы системы необходимо постоянно предпринимать меры по ее контролю, коррекции и проверке адекватности наряду с меняющимися условиями рынка труда. Автором представлены основные правила актуализации системы грейдов. Разработка грейдов требует немало временных и материальных вложений, но при правильном подходе организация получает инструмент, который объединяет в единое целое все основные системы управления персоналом – оплату труда, мотивацию, оценку и обучение. В статье представлены в обобщенном виде рекомендации практиков внедрения грейдинга в организации.

Ключевые слова: грейдинг; оплата труда управленческого персонала; этапы построения системы грейдинга; преимущества и риски системы оплаты труда на основе грейдинга; правила актуализации системы грейдов.

¹ 628412, Сургут, проспект Ленина, 1, каб.622

Говоря о вознаграждении труда сотрудников, впрочем, как и о любой другой обеспечивающей организационный процесс системе, нужно понимать, что старые системы и методы, апробированные десятками лет и в России, и за рубежом начинают морально устаревать, что связано с изменчивыми процессами в экономике, бизнесе, общественной жизни. Российские предприятия все чаще сталкиваются с проблемами, решить которые иногда не представляется возможным лишь с помощью изменения отдельно взятых элементов системы управления персоналом. Если мы говорим о заработной плате и о несправедливости, связанной с ее выплатами и с возникающим из этого грузом проблем и последствий, то увеличение заработной платы, как бы, казалось, всем хотелось, здесь не поможет. Проблему нужно рассматривать глубже, учитывая особенности явления мотивации сотрудников, стимулирования, обеспечения морального удовлетворения, возможности развития сотрудников и принятия самостоятельных решений и результирующих действий насчет нынешней и будущей оплаты труда, что осуществимо лишь с помощью совершенно новой, уникальной технологии.

Важным вопросом в организации заработной платы является обеспечение объективной дифференциации, разработка конкурентоспособной и прозрачной компенсационной политики, создание тесной взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением, учет интересов сотрудников насчет структуры компенсационного пакета, особенно социальных выплат [1, 2,3].

С нашей точки зрения, на сегодняшний день система грейдов — это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов, позволяющая навести порядок в базовой части оплаты труда. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

В самом общем и упрощенном виде грейдинг (от англ. grading) — классификация, сортировка, упорядочивание[4]. Слипачук С. под грейдированием понимает позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия [5].

В экономическом словаре дается определение грейдирования как управление должностной иерархией. Грейдирование позволяет эффективно управлять кадровым потенциалом компании: объективно и справедливо оценивать труд всех специалистов и удерживать лучших [6].

Достаточно комплексно подходит к определению понятия грейдирования В.П. Чемяков, который указывает, что грейдирование это группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации. [7].

По его же мнению, «грейдинг» – технология построения системы управления персоналом, «грейд» – установленный интервал «весов» или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф). «Тарифные разряды – минимальные единицы различения оплаты для должностей. Несколько тарифных разрядов включаются в грейд (тариф)». Данное понимание термина «тарифный разряд» отличается от традиционно принятого. Так, в Трудовом кодексе Российской Федерации под тарифным разрядом понимается «величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника».

В то же время, такой подход встречается и у другого исследователя. Р.И. Хендерсон в работе «Компенсационный менеджмент» приводит следующее определение: «Тарифный разряд заработной платы – это некоторая зона конкретной заработной платы или диапазона заработных плат по всем заданиям, которые удовлетворяют определенным техническим требованиям» [8].

По теории Хей, грейдинг – это оценка работы, выполняемой на каждой из должностей на основе основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными для деятельности и развития бизнеса [9].

Грамотно выстроенная система грейдинга имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует постоянного контроля и совершенствования всех механизмов, обеспечивающих бесперебойную работу системы.

Принято выделять этапы построения системы грейдинга [10]:

1 этап. Формирование рабочей группы. Формирование структуры управления проектом по оценке труда осуществляется в соответствии со схемой, изображенной на рисунке 1.

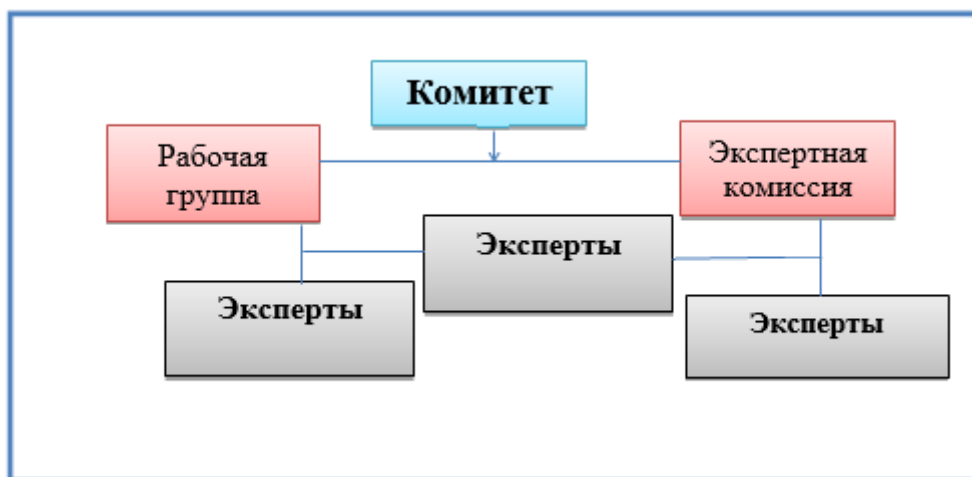


Рис. 1. Структура управления в сфере оценки труда

Комитет является коллегиальным органом управления и принятия решений по вопросам оценки труда. *Рабочая группа* является коллегиальным органом, осуществляющим координацию, методологическое сопровождение процесса оценки труда и подготовку промежуточных решений в процессе оценки труда. *Экспертная комиссия* является коллегиальным органом, осуществляющим рассмотрение и согласование результатов оценки труда. *Эксперты* ранжируют и оценивают значимость факторов. В качестве экспертов могут выступать должностные лица предприятия, являющиеся экспертами в профессиональной сфере деятельности.

2 этап. Разработка методики. Создание методики оценки труда строится в следующей последовательности шагов:

1. Определение перечня компенсируемых факторов. При выборе используемых факторов целесообразно использовать мировой опыт. Методикой американской консалтинговой компании «Хей Групп» (Hay Group) предусмотрены три группы факторов: знания и навыки (know how), решение проблем (problem solving), ответственность (accountability) [4]. На стадии описания фактора для каждого дается своя расшифровка, рассмотрим пример в таблице 1.

Таблица 1

Описание факторов

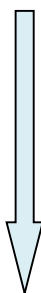
Фактор	Описание
Риски, определяемые уровнем полномочий	Фактор, позволяющий оценить последствия принимаемых на должности решений (организационные, материальные, финансовые)
Ответственность за жизнь людей и их здоровье	Фактор, отражающий наличие ответственности за жизнь и здоровье людей
...	...
Влияние на основной результат предприятия	Фактор, позволяющий оценить степени влияния должности на конечный результат работы предприятия

2. Разработка шкал (степени выраженности фактора).

Для каждого из выделенных компенсируемых факторов строится шкала значений, отражающая возрастание уровня сложности содержания выполняемых работ. Рекомендуемый диапазон шкалы - от 4 до 7 уровней (см. таблица 2).

Таблица 2

Пример ранжирования уровня выполняемых работ от простого к сложному по фактору «риски»

Риски, определяемые уровнем полномочий	1	Право на принятие самостоятельных решений отсутствует, ошибки на данной должности могут привести к кратковременным сбоям в работе конкретного исполнителя	Минимальный уровень  Максимальный уровень
	2	Право принятия решений в пределах, установленных должностной инструкцией либо распоряжением вышестоящего руководителя. Решений, принимаемые сверх установленных рамок, согласовываются с руководителем. Ошибки могут привести к сбоям в работе в рамках рабочей группы, подразделения	
	3	Право принятия самостоятельных решений без согласования с вышестоящим руководителем в рамках установленных полномочий на уровне несамостоятельного подразделения. Ошибки могут привести к сбоям в работе нескольких подразделений	
	4	Право принятия самостоятельных решений без согласования с вышестоящим руководителем в рамках установленных полномочий на уровне самостоятельного подразделения. Ошибки могут привести к сбоям в работе ряда подразделений и серьезным финансовым потерям	

3. Распределение баллов. Пример суммирования баллов выраженности факторов по группам и генерирование их в расчетную матрицу представлен в таблице 3.

Таблица 3

Пример заполнения расчетной матрицы

Группа факторов	Балл	Факторы	Балл	Уровни			
				1	2	3	4
Содержание труда	350	Умственная нагрузка	250	65,5	125	187,5	250
		Степень алгоритмизации труда и самостоятельности в принятии решений	100	25	50	75	100
...
	
	

В данной таблице баллы суммируются по уровням выраженности факторов не для определенной должности/рабочего места, а для всех должностей в организации, определяя, таким образом, вес каждого фактора, а не вес значимости сотрудника.

4. Описание методики. На этой стадии производится документированное обоснование пофакторного ранжирования и ознакомление с ней группы экспертов для утверждения и дальнейшего использования на следующих этапах разработки системы грейдинга.

3 этап. Оценка ценности труда.

1. Анализ и описание должностей. На этой стадии на основании утвержденного перечня факторов разрабатывается анкета для описания рабочего места/должности. Анкета содержит: формализованные критерии для каждого фактора, уточняющие вопросы и раздел для описания деятельности. На основании анкеты, должностных инструкций, формируется итоговое описание должности/рабочего места.
2. Проведение оценки ценности труда. Проводится «сверху вниз». Выбирается один фактор, а по нему оцениваются все должности. И так далее по всем факторам.
3. Обработка результатов оценки.

На основании результатов оценки ценности труда составляется рейтинг должностей. Пример общего рейтинга указан в таблице 4.

Таблица 4

Пример рейтинга должностей

Позиция	Требуемая ценность
Финансовый директор	1470
Начальник отдела ТЭК	1405
Региональный директор	1400
Главный бухгалтер	1345
Директор ТО и ТЛ	1320
Начальник отдела рекламы	1315
Директор магазина	1270
Бренд-менеджер	1225
Продакт-менеджер	1225
Начальник отдела исследований и анализа	1200
Заместитель главного бухгалтера	1165
Логистик по закупке	1105
Заместитель директора по ТО и ТЛ	1065

4 этап. Разработка модели грейдов.

1. Определение количества грейдов может производиться на основании нескольких методов: математического (пропорциональное деление), стохастического (учитывая области разрыва в графике распределения оценок должностей), произвольного (на уровне «здравого смысла» и пожеланий).
2. Установление нижних и верхних границ оплаты по грейдам.

Для корректного установления диапазона выплат в рамках грейда, необходимо учитывать, с какой целью вводится система, какова мотивация

В результате оценки труда для каждого грейда должны быть определены минимальный, референтный и максимальный должностные оклады. Референтный оклад – средний оклад для каждого разряда в сетке, рассчитанный исходя из финансовых возможностей компании (политики оплаты труда), состояния регионального и отраслевого рынка труда, специфики отдельных работ, а также внутренней оценки ценности конкретной должности в организации. [11]. Минимальные разряды устанавливаются в основном новым работникам; максимальные могут иметь отдельные сотрудники за особые заслуги по результатам индивидуальной оценки итогов деятельности за год.

Рассмотрим пример установления диапазонов выплат по грейдам на рисунке 2.

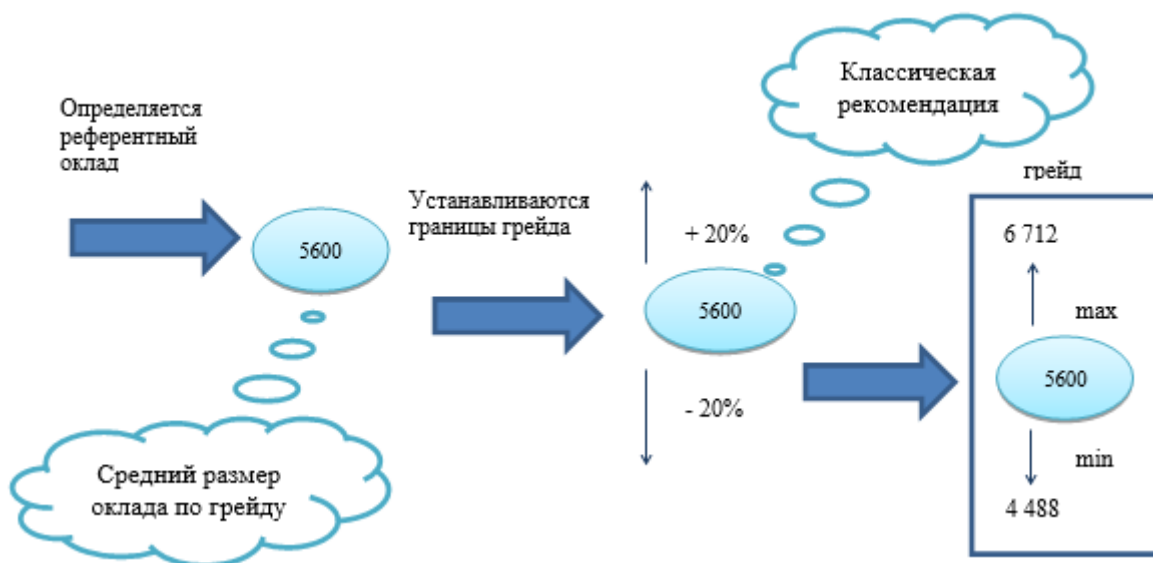


Рис. 2. Пример установления диапазонов выплат

Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления компании о том, каким образом эти диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно «накладывать» вилку одинакового диапазона на каждый грейд.

3. Построение линии «Политика оплаты». Следующим шагом будет проверка адекватности грядущих преобразований в области оплаты труда персонала компании. В своем исследовании мы рассматривали эффективность реализации целей предприятия в зависимости от различий заработной платы работникам компании по сравнению с заработной платой на рынке труда аналогичных должностей. Логично возникает вопрос: не будет ли новая система оплаты причиной множества недовольств и увольнений? Для этого мы должны построить линию «политики оплаты». На графиках грейды отмечают на вертикальной оси, а размер рассчитанных референтных окладов – на горизонтальной.

Значения точек можно вычислить по формуле [12]:

$$\text{Тариф грейда} = \frac{\text{Сумма референтных окладов}}{\text{Число должностей по штатному расписанию}}$$

При этом важно учесть, что для расчета суммы референтных окладов используются все данные по всем штатным единицам предприятия.

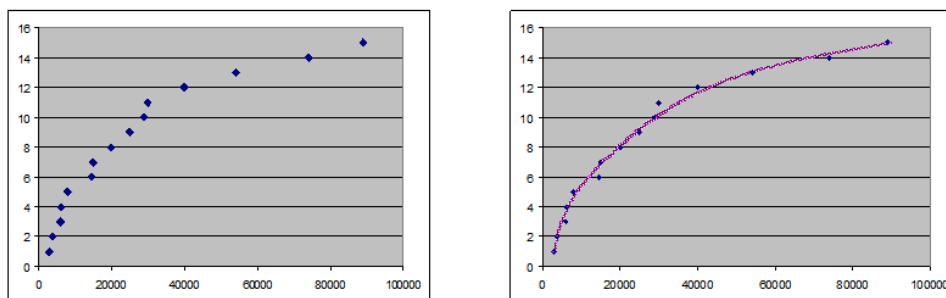


Рис. 3 и 4. Построение линии «политика оплаты»

На рисунке 4 расчет кривой заработной платы производится как аппроксимация (приближение) по точкам рассчитанных референтных окладов.

Далее проводим проверку адекватности действующих на предприятии тарифов, для чего проводится исследование предложения на рынке труда (рисунок 5) Результаты исследования предложений по заработной плате на рынке труда сравниваются с результатами определения референтных окладов на предприятии (рисунок 6).

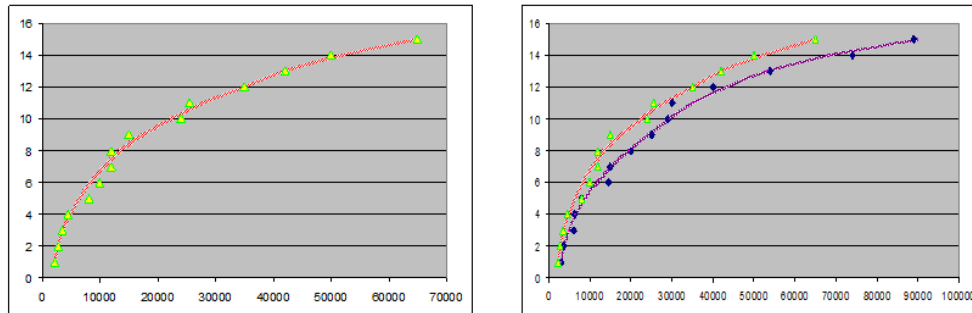


Рис. 5 и 6. Построение линии «политика оплаты» продолжение

4. Проведение модельных расчетов. На данном этапе необходимо скорректировать референтные оклады в сторону минимальных или максимальных значений оплаты грейда в соответствии с ценностью должности для компании.

Существует 2 подхода корректировки:

1. Пересчет по баллам. Сначала определяется цена балла:

Балл = ФОТ (постоянная часть) / сумму баллов, набранных сотрудниками.

Затем определяется новый оклад = Балл * Сумму баллов

2. «Подгонка» под уровни грейда. Разрабатываются правила корректировки оклада в зависимости от попадания должности в одну из частей грейда.

Приведем пример решения данной задачи путем «подгонки» оклада под уровни грейда. Допустим, имеется 4 различных ситуации относительно сформированного грейда, которые мы можем увидеть на рисунке 7.

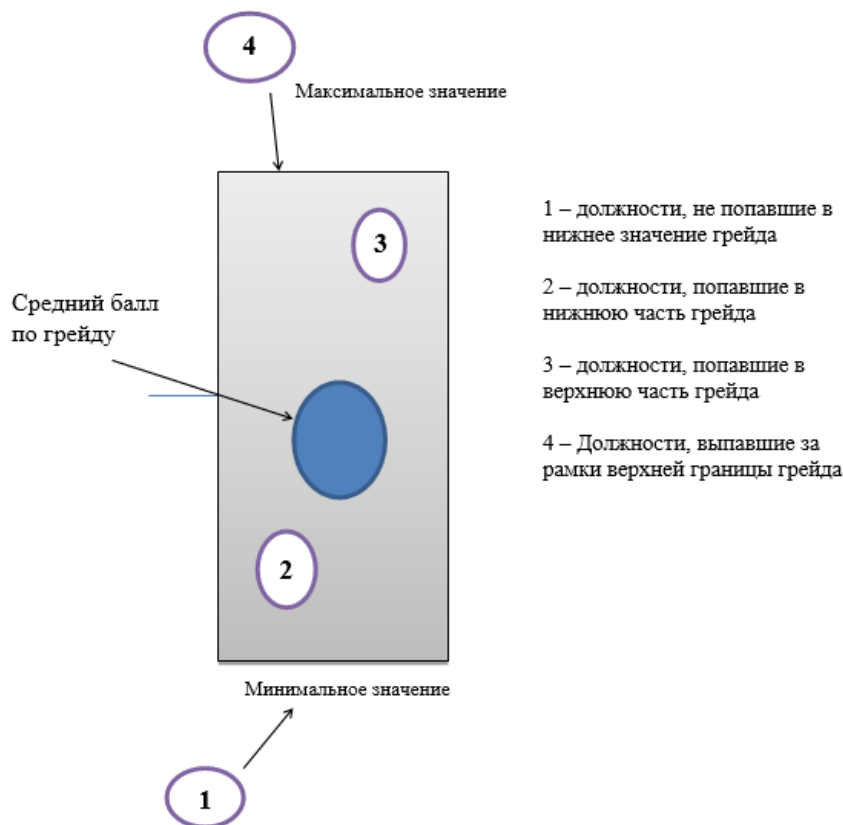


Рис. 7 Различные ситуации с должностями после определения действующих окладов

В зависимости от представленных условий мы видим следующие оптимальные решения:

1. Если должности не попали в нижнее значение грейда- необходимо увеличение оклада до минимального значения грейда;
2. Если должности попали в нижнюю часть грейда - оклад остается на прежнем уровне или увеличивается до среднего значения грейда;
3. Если должности попали в верхнюю часть грейда - размер оклада остается прежним;
4. Если должности выпали за рамки верхней границы грейда - принимается персональное решение: либо снижение до максимального размера грейда, либо контрактные условия.

И заключительной процедурой грейдирования можно считать генерирование сводной таблицы грейдов по должностям организации, как показано в примере в таблице 5.

Таблица 5

Грейдовая матрица должностей

	Балл	Грейд	Вилка, баллы		Вилка, руб.		Референтный оклад, руб.	Новый оклад, руб.	Существующий оклад, руб.	% изменения
			Min	Max	Min	Max				
Начальник ОЭАиП	2050	13	2050	2150	18844	24917	21881	21844	14840	47
Начальник ОО-ТиЗ	2050	13	2050	2150	18844	24917	21881	21844	14840	47
Начальник фин. отдела	2050	13	2050	2150	18844	24917	21881	21844	14840	47
Начальник юр. отдела	2050	13	2050	2150	18844	24917	21881	21844	14840	47
Начальник СИТ	2050	13	2050	2150	18844	24917	21881	21844	14840	47
Начальник цеха (ОТК)	1975	12	1925	2000	16819	21880	19350	19350	14840	30
Начальник цеха (горн)	1975	12	1925	2000	16819	21880	19350	19350	14840	30
Начальник цеха (СЫР)	1975	12	1925	2000	16819	21880	19350	19350	14840	30

Хотя все этапы грейдирования нами представлены достаточно подробно, важно знать, с какими последствиями может столкнуться организация после принятия подобных мер. Самой главной проблемой в данном проекте является сопротивление нововведениям, которое имеет место при любых изменениях, порой даже в положительных. Это происходит потому, что психологически персоналу тяжело перестроиться на новые системы и стандарты, и, как следствие, грейдинг может не проявить себя, либо даже испортить существующую ситуацию, если не будут предприняты дополнительные меры по оповещению работников о переходе на новую систему оплаты труда.

Сотрудники должны быть оповещены за 2 месяца до внедрения новой системы. На всех стадиях проекта должны проводиться мероприятия для информирования работников о будущих изменениях:

1. На стадии заключения контракта с консультантами (если привлекаются) или анализа действующей системы оплаты необходимо проведения общего собрания работников с целью оповещения о предстоящем проекте и результатах.
2. На стадии разработки: привлечение руководителей структурных подразделений, ключевых работников и представителей профсоюзов.

3. На стадии апробации: подготовка информационных систем, написание разъяснительных статей в корпоративную газету, информационный портал, проведения общего собрания с презентацией результатов проекта.
4. На стадии внедрения мероприятия рекомендуется построить следующим образом: в первый месяц сотрудник получает расчетный лист по новой системе, но оклад рассчитывается по старой. Также проводятся разъяснительные мероприятия внутри структурного подразделения.

Процесс грейдинга не заканчивается на стадии разработки и внедрения. В течении последующих лет работы системы необходимо постоянно предпринимать меры по ее контролю, коррекции и проверке адекватности наряду с меняющимися условиями рынка труда.

Система грейдов имеет несколько правил актуализации:

1. все изменения заработной платы должны производиться на основании единых принципов;
2. каждая новая должность должна быть оценена по методике оценки ценности труда (или приравнена к существующим);
3. через каждые 2-3 года необходимо пересматривать методику оценки ценности труда: сначала пересматриваются весовые коэффициенты, затем сам набор компенсируемых факторов, производится переоценка должностей.

В своих исследованиях использования грейдинга Чемяков В. справедливо утверждает, что разработка грейдов требует немало временных и материальных вложений, но при правильном подходе компания в конце концов получает инструмент, который объединяет в единое целое все основные системы управления персоналом – оплату труда, мотивацию, оценку и обучение. [7, 13]

В обобщенном виде рекомендации практиков внедрения грейдинга в организации выглядят следующим образом:

- в результате введения грейдирования должностей обычно выясняется, что для эффективной работы надо перераспределить фонд заработной платы;
- персоналу, на который была возложена большая ответственность в силу требований технологического процесса, безусловно, увеличивают заработную плату;
- часть сотрудников, которые имели высокий доход в силу сложившихся традиций, будут вынуждены или расширить зону своей ответственности, или потерять в доходах;
- грейдирование хорошо подходит для средней или крупной производственной компании;
- применение грейдинга в кадровом или PR-агентстве не имеет смысла, так как очень трудно установить четкие критерии для тех компетенций, которые требуются, например, для менеджера проекта. Здесь значение будут иметь личностные характеристики менеджера, именно от них будет зависеть успех дела;
- HR-специалисту к новой системе привыкнуть не сложно, особенно, если он принимал непосредственное участие в разработке грейдов;
- оплата труда на основе грейдинга снимает вопросы несправедливой и необоснованной оплаты труда;
- одним из главных преимуществ грейдинга является то, что грейдирование помогает HR-менеджерам планировать обучение и развитие сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом [Текст] : учеб.-практ. пособие / [Е. А. Митрофанова, Л. В.Ивановская] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 64, [1] с. :ил. ; 21 см. - (Управление персоналом: теория и практика). - Авт. указаны на обороте тит.л. - 1000 экз. - ISBN 978-5-392-02890-0
2. Организация оплаты труда персонала [Текст] : учеб.-практ. пособие / [И. А. Бактаева, Е. А.Митрофанова] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 62, [1] с. :табл.; 21 см. - (Управление персоналом: теория и практика). - Авт. указаны на обороте тит.л.. - 1000 экз. - ISBN 978-5-392-02883-2
3. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст] : учеб.-практ. пособие / [Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 57, [1] с. : табл. ; 21 см. - (Управление персоналом: теория и практика). - Авт. указаны на обороте тит. л. - 1000 экз. - ISBN 978-5-392-02880-1
4. Перситская О. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда. [Электронный ресурс] // HR-портал. HR-сообщество и публикации.
5. Слипачук С. Система грейдов – методика определения должностных окладов. [Электронный ресурс] // HR-портал. HR-сообщество и публикации.– URL: <http://hr-portal.ru/article/sistema-grejdov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov>
6. Электронный словарь. [Электронный ресурс] //Словарь бизнес-терминов. – URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253>
7. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 16.
8. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004.
9. Романадзе И. Бенчмаркинг грейдинга. [Электронный ресурс] //HR-портал. HR-сообщество и публикации. – URL: <http://hr-portal.ru/article/benchmarking-grejdinga>
10. Федоров К. Разработка системы грейдов. Учебный материал ПАКК. [Электронный ресурс]
11. Тушнолобов Г.П. Сколько «стоит» должность: внедрение методики HayGroup. [Электронный ресурс] // Кадровый портал: КАДРОВИК.РУ.
12. Лаврова А. С грейдом по жизни. [Электронный ресурс] //Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом.–URL:http://www.pro-personal.ru/journal/299/7654/?sphrase_id=680515
13. Чемяков В. Точный расчет или работа над ошибками. – 2007. [Электронный ресурс] //Официальный сайт Национального союза кадровиков.URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=671>.

Рецензент: Митрофанова Елена Александровна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления социально-трудовыми отношениями ФГБОУВПО «Государственный университет управления».

Oksana Chulanova
GBOU VPO «Surgut State University, HMAO-Yugra»
Russia, Surgut
chol9207@mail.ru

Grading the technology to attract and retain highly qualified managerial personnel

Abstract. The paper attempts to systematize the theoretical and practical experience in the application grading in the wage system management personnel organizations. From the perspective of today's grading system - is the best and only justified charging system of salaries, which allows to restore order in the base portion of remuneration. That grading system allows you to "link" labor and business logic, and to untie the knot of problems related to the motivation of the personnel. Grading is regarded as a technology to attract and retain highly qualified managerial personnel. The main stages of the construction process of grading. The basic benefits and risks of the remuneration system based on grading. Emphasis on the fact that the grading process does not end at the stage of development and implementation. In subsequent years, the system must constantly take steps to control it, and reviewing the adequacy of correction along with the changing conditions of the labor market. The author presents the basic rules of actualization of the grading system. Development grading takes a lot of time and financial investment, but with the right approach the organization receives a tool that integrates all major personnel management system - wages, motivation, evaluation and training. The article provides a summary of the recommendations of practitioners in the implementation of grading organization.

Keywords: grading; remuneration of management personnel; stages of construction grading system; the benefits and risks of the remuneration system based on grading rules update the grading system.

REFERENCES

1. Evaluation of the personnel and the performance of service units Personnel Management [Text]: Ucheb.-Pract. Manual / [E. A. Mitrofanov, L. V.Ivanovskaya]; ed. AY Kibanova; State. Univ exercise. - M.: Prospect, 2012 - 64, [1]. : ill. ; 21 cm. - (Human Resource Management: Theory and Practice). - Ed. listed on the back tit.l. - 1000 copies. - ISBN 978-5-392-02890-0
2. Organization of staff salaries [Text]: Ucheb.-Pract. Manual / [I. A. Baktaeva, E. A.Mitrofanova]; ed. AY Kibanova; State. Univ exercise. - M.: Prospect, 2012 - 62, [1]. : Table. ; 21 cm. - (Human Resource Management: Theory and Practice). - Ed. listed on the back tit.l. - 1000 copies. - ISBN 978-5-392-02883-2
3. Organization, regulation and regulation of the personnel [Text]: Ucheb.-Pract. Manual / [L. B. Ivanovo, EA Mitrofanov, VM Whistlers]; ed. AY Kibanova; State. Univ exercise. - M.: Prospect, 2012 - 57, [1]. : Table. ; 21 cm. - (Human Resource Management: Theory and Practice). - Ed. listed on the back tit. L. - 1000 copies. - ISBN 978-5-392-02880-1
4. Persitskaya O. Greydovaya evaluation system positions and wages. [Electronic resource] // HR-portal. HR-Community and publication.
5. Slipachuk C. The grade system - method of determining salaries. [Electronic resource] // HR-portal. HR-Community and publikatsii.- URL: <http://hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov>
6. Electronic Dictionary. [Electronic resource] // Dictionary of Business Terms. - URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253>
7. Chemekov VP Grading: the technology of building a system of personnel management. M.: Top, 2007, pp 16.
8. Henderson, RI Compensation management. 8th ed. / Ln. Translated from English. ed. NA Gorelova. Petersburg.: Peter, 2004.
9. Romanadze I. Benchmarking grading. [Electronic resource] // HR-portal. HR-Community and publication. - URL: <http://hr-portal.ru/article/benchmarking-greydinga>
10. Fedorov, K. Development of the grading system. Training material PACC. [Electronic resource]
11. Tushnolobov GP How many "costs" position: introduction of a technique HayGroup. [Electronic resource] // HR portal: KADROVIK.RU.
12. A. Lavrov C Grade through life. [Electronic resource] // Information portal for professionals in HR and management personalom.-URL: http://www.pro-personal.ru/journal/299/7654/?Sphrase_id=680515
13. Chemekov V. The exact calculation or work on the bugs. - 2007 [electronic resource] // Official site of the National Union of kadrovikov.URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=671>.