

Doi: [10.15863/TAS](https://doi.org/10.15863/TAS)

International Scientific Journal Theoretical & Applied Science

p-ISSN: 2308-4944 (print) e-ISSN: 2409-0085 (online)

Year: 2015 Issue: 01 Volume: 21

Published: 30.01.2015 <http://www.T-Science.org>

Ekaterina Alexeevna Bogunec
student,
Moscow State University of economics, statistics
and informatics, Russia
katerina392781@rambler.ru

Natalia Igorevna Reshetko
associate professor,
Moscow State University of economics, statistics
and informatics, Russia
Natalia.Reshetko@rambler.ru

**SECTION 31. Economic research, finance,
innovation, risk management.**

CONSTRUCTION OF THE GRADING SYSTEM AS AN EXAMPLE OF QWELL GROUP

Abstract: The article describes a method of job evaluation as described in the company HayGroup, on the basis of which the meshing of grades, as well as plug wages. The object of investigation was chosen outsourcing company qWell Group and conducted an analysis of the wage system and after the introduction of grading grid

Key words: grade, job evaluation, job title, salary fork.

Language: Russian

Citation: Bogunec EA, Reshetko NI (2015) CONSTRUCTION OF THE GRADING SYSTEM AS AN EXAMPLE OF QWELL GROUP. ISJ Theoretical & Applied Science 01 (21): 156-163. doi: <http://dx.doi.org/10.15863/TAS.2015.01.21.27>

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ QWELL GROUP

Аннотация: В статье описана методика оценки должностей по методике компании HayGroup, на основе которой осуществляется построение сетки грейдов, а также вилки заработных плат. В качестве объекта исследования была выбрана аутсорсинговая компания qWell Group и проведен анализ имеющейся системы оплаты труда и после внедрения сетки грейдов.

Ключевые слова: грейд, оценка должности, должность, вилка заработных плат.

Одним из вопросов современной экономики стал аспект человеческого потенциала, анализ имеющихся трудовых ресурсов, их возможности и пути их использования в конкретной компании. На сегодняшний момент – это один из аспектов изучения менеджмента, который подразумевает управление такими ресурсами, работы с ними. Человек – это такой же экономический ресурс, который имеет свои возможности реализации.

Осознание того, что люди – это ключевой ресурс организации, способный поднять её на «звездную высоту» успеха или низвергнуть в пучину поражений, с каждым днем все прочнее укрепляется в нашем сознании. Поэтому многие руководители, желая, чтобы их персонал стал прочной опорой и поддержкой организации, стремятся к использованию современных инструментов HR-политики. В задачи кадровой политики каждой компании входит не просто обеспечение необходимым персоналом, но и оценка качества персонала, а именно обеспечение высокого уровня квалификации

работников для повышения эффективности работы компании и достижения максимальной результативности.

Методика построения системы грейдов сегодня довольно распространена, поэтому исследование методологии оценки должностей является актуальным, особенно в российской практике. Основной целью данной работы является исследование метода оценки должностей на основе рекомендаций компании HayGroup, которая является передовой в разработке данной системы и методологии.

Современная бизнес-среда подвержена динамичному развитию рынка, поэтому требует оперативной адаптации на малейшие изменения среды. Результатом такой адаптации может стать смена организационной структуры, разработка новой технологии ведения бизнеса, что приводит к появлению новых профессий и должностей, а также к смене функционала и роли уже имеющейся базы профессий.

Как известно, каждый человек по своей сути индивидуален, хоть ему и присущи общие

для всех людей черты – именно поэтому одно из важнейших правил оценки является то, что специалист обязан оценивать должность, а не человека, который ее занимает. Неверное распределение человеческих ресурсов поднимает вопрос эффективности бизнеса, его рентабельности и развития. Именно поэтому оценка должностей на основе методики компании Хэй Груп приобрела огромную популярность в деловой среде.

Методика оценки должностей компании HayGroup является наиболее распространенной и признанной в бизнес среде. HayGroup - консалтинговая компания, специализирующаяся в сфере управления персоналом, была основана в 1945 году в Филадельфии. Методику оценки должностей разработал Эдвард Хэй в 1940 году, используя в качестве основы факторную систему оценки должностей. Опубликован метод был только в 1962 году после смерти его разработчика, а авторские права перешли к самой компании.

Оценка должностей - определение ценности должности для организации при помощи методологии, которая основана на шкале оценки и единых критериях. Также ее можно определить, как процесс измерения веса должности при помощи четких единых критериев. Главной целью оценки должностей является исключение субъективности в оценке. Оценка должна основываться на анализе должностных инструкций сотрудников (может быть дополнена опросом «360 градусов»).

Ключевыми характеристиками методики оценки должностей HayGroup являются:

1. это метод измерения относительной важности или должности;
2. метод оценки степени, в которой должность влияет на достижение целей компании;
3. объективный и универсальный подход;
4. позволяет использовать универсальный язык общения при обсуждении должности между руководителями;
5. не математический метод оценки;
6. определяет относительные ценности компании (квалификация, ответственность и т.д.);
7. оценка достигается в процессе обсуждения (это коллективный труд).

Широкое применение методики обуславливает ее преимущества:

- при построении линейной организационной структуры компании сталкиваются с проблемой уравнивания должности с ее положением в структуре организации, исключая факт

функционального влияния на результат деятельности;

- оценка должностей позволяет более точно сравнить должность работника с рынком, а также привнести индивидуальность в построении структуры должностей организации;
- позволяет реализовать принцип справедливости посредством единства критериев оценки для всех уровней иерархии должностей, а также ясно сопоставить уровень вознаграждения для каждой должности;
- единые критерии позволяют внести ясность в стратегические цели и вклад каждой должности в результат ее достижения, чтобы избежать дублирования;
- позволяет пересматривать организационную структуру предприятия с учетом процессов, ролей и областей ответственности;
- позволяет соотнести оценку должностей с построением модели компетенции в компании.

Оценка должностей согласно методике компании HayGroup включает в себя 3 группы факторов, каждая из которых определяется несколькими параметрами оценки:

- знания и умения Know How;
- решение вопросов Problem Solving;
- ответственность Responsibility.

Соотношение показателей позволяет оценить должность как совокупность параметров в рамках одной группы и выразить эту оценку в количественном показателе как размер факторов в виде суммы хэй-поинтов. При каждом сочетании параметров указан его тип – логичное, маловероятное и нелогичное, что позволяет корректировать оценку должности в каждой группе факторов при каждом сочетании параметров.

Результатом оценки является величина должности, выраженная в сумме хэй-поинтов, что определяет ее положение в иерархии системы грейдов.

Компания QWell Group – консалтинговая компания, которая представляет сферу услуг в различных областях. Компания была образована в 2007 году путем реинжиниринга уже существовавших бизнесов. Компания известна своими аутсорсинговыми и маркетинговыми проектами.

Ключевыми направлениями деятельности являются:

- Management – включает в себя несколько обособленных проектов:

аутсорсинг бухгалтерских услуг, аутсорсинг юридических услуг, аутсорсинг HR услуг, аутсорсинг ИТ услуг;

- Marketing – полный цикл маркетинговых услуг;
- Region – полный спектр услуг в 36 регионах России, причем каждое подразделение является самостоятельным и уполномочено самостоятельно решать вопросы в рамках политики компании и предоставляемых услуг;

- Staffing – аутсорсинг и предоставление временного персонала.
Клиентами QWell Group являются такие известные компании как

АШАН, OBI, METRO, GLOBUS, IKEA, REAL, SELGROSS, LEROY MERLIN, BILLA и другие.

Первым шагом на пути к построению системы грейдов является оценка должностей, для которой необходимо штатное расписание компании и описание должности, т.е. должностная инструкция.

Таблица 1

Структура должностей в компании QWell Group Region СПб

Структурное подразделение		Должность	Количество штатных единиц	Тарифная ставка
Наименование отдела	Код			
Административный	01	Заместитель руководителя ОП	1	200000
	01	Технический специалист	1	30000
	01	Директор регионального управления	1	275000
Отдел обучения и контроля	01	Старший менеджер по обучению и контролю	1	45000
	02	Менеджер по обучению и контролю	2	25000
Отдел по работе с заказчиками	03	менеджер по работе с заказчиками	8	23000
	03	Оператор базы данных	6	20000
	03	Старший менеджер по работе с заказчиками	3	42500
Отдел подбора персонала	04	Менеджер по подбору персонала	2	40000
	04	Старший менеджер по подбору персонала	1	47000
	04	Менеджер по подбору персонала (стажер)	1	17000
	04	Руководитель отдела подбора персонала	1	70000
Отдел поддержки бизнеса	05	Специалист по поддержке бизнеса	2	25000
	05	Старший специалист по поддержке бизнеса	1	32000
Отдел реализации проектов	06	Менеджер по реализации проектов (стажер)	3	17000
		Менеджер по реализации проектов (стажер)	2	19500
	06	Менеджер по реализации проектов	11	22000
	06	Руководитель отдела реализации проектов	1	130000
	06	Старший менеджер по реализации проектов	4	50000
Отдел финансового контроля	07	Специалист по финансовому контролю	2	35000
	08	Руководитель отдела финансового контроля	1	150000
Итого			55	1315000

Impact Factor ISRA (India) = 1.344
Impact Factor ISI (Dubai, UAE) = 0.829
 based on International Citation Report (ICR)

Impact Factor JIF = 1.500
Impact Factor GIF (Australia) = 0.356
Impact Factor SIS (USA) = 0.438

Распределение должностей в иерархии в каждом отделе компании происходит одинаково – это прослеживается также в названиях должностей. Детализированная оценка каждой

должности (с получение короткого и длинного профиля) представлена ниже:

Таблица 2

Оценка должностей компании QWell Group Region СПб согласно методике компании HayGroup.

Должность	КН		РВ		ОТ		Сумма	Категория
	Код	Числ.	Код	Процент/Числ.	Код	Числ.		
Директор регионального управления	GIII3	700	G-4	57%/400	G3S	460	1560	A2
Заместитель руководителя	FIII3	528	F+4	57%/350	F3S	304	1182	A1
Руководитель отдела по реализации проектов	F-III3	460	F-3	50%/230	F3S	304	994	A2
Руководитель отдела финансового контроля	FII3	400	F-4	50%/200	E+3S	230	830	A1
Руководитель HR-отдела	FII3	304	E+3	38%/115	E+N4	132	523	A1
Ст.менеджер по подбору персонала	EII3	230	E-3	33%/76	ENIII	87	393	A1
Ст. менеджер по реализации проектов	E-II2	230	D-3	29%/50	D+NIII	66	346	A2
Ст. менеджер по обучению и контролю	E-I3	200	D+3	33%/66	E-NIII	76	342	A1
Ст. менеджер по работе с заказчиками	E-I3	200	D+3	33%/66	D+NIII	66	332	L
Менеджер по подбору персонала	D+I3	200	D-3	29%/57	D+NIII	66	323	A1
Ст. специалист по поддержке бизнеса	E-I2	175	D-3	29%/50	D+NIII	66	291	A2
Технический специалист	E-I2	175	D+3	33%/57	E-NII	57	289	L
Менеджер по обучению и контролю	DI3	175	D+2	25%/43	D+NII	50	254	A1
Специалист финансового контроля	D+I1	152	D+2	25%/38	D+NII	50	240	A3
Специалист по поддержке бизнеса	DI2	152	D+2	25%/38	DNII	43	233	A1
Менеджер по реализации проектов	D-I2	132	C+2	22%/29	D-NIII	50	211	A4
Менеджер по работе с заказчиками	D-I2	132	C+2	22%/29	DNII	43	204	A3
Оператор БД	CT1	76	B+1	14%/10	BNI	14	100	A2
Стажер по реализации проектов	C-T1	66	B+1	14%/9	BNI	14	89	A3

Impact Factor ISRA (India) = 1.344
Impact Factor ISI (Dubai, UAE) = 0.829
 based on International Citation Report (ICR)

Impact Factor JIF = 1.500
Impact Factor GIF (Australia) = 0.356
Impact Factor SIS (USA) = 0.438

Стажер по подбору персонала	B-T1	50	A+1	12%/6	A+NI	10	66	A4
-----------------------------	------	----	-----	-------	------	----	----	----

В таблице представлены короткие профили по каждой должности по каждому фактору с указанием параметров оценки должности внутри фактора. Все сочетания являются логичными. Также указана конечная сумма хэй-поинтов, вес, должности и ее профиль. Все должности проранжированы по убыванию их веса.

На основании таблицы с оценкой должностей выстраивается система грейдов, где указывается диапазон весов должности и номер грейда, которому она соответствует. После построения сетки грейдов строится график отклонения Нау-пунктов по грейдам, чтобы определить, верно ли была оценена должность. Рассмотрим сетку грейдов и график отклонений.

Таблица 3

Сетка грейдов компании QWell Group Region СПб.

грейд	диапазон	min	med	max
8	1494-2069	1494	1782	2069
7	1052-1493	1052	1273	1493
6	763-1051	763	907	1051
5	550-762	550	656	762
4	401-549	401	475	549
3	271-400	271	336	400
2	151-270	151	211	270
1	45-150	45	98	150

Таблица 4

Относительные шаги в системе грейдов компании QWell Group Region СПб.

грейд	верт шаг	шаг min	шаг max
8	140,00%	83,86%	116,14%
7	140,30%	82,67%	117,33%
6	138,26%	84,12%	115,88%
5	138,11%	83,84%	116,16%
4	141,58%	84,42%	115,58%
3	159,38%	80,77%	119,23%
2	215,90%	71,73%	128,27%
1	-	46,15%	153,85%

В результате, мы получили иерархию должностей, каждую отнесли к определённому грейду, диапазону, в который попадает сумма хэй-поинтов в результате оценки должности. Всего в результате получилось 8 грейдов, причем последние два имеют только одно значение внутри – это должности генерального директора и его заместителя.

Чтобы составить сетку грейдов для компании, были изначально выделены несколько групп весов должностей, значения которых не имели большой разницы между собой. Эта

условная классификация была принята за основу сетки грейдов. Далее вычисляется стартовая медиана, от которой считаются горизонтальные и вертикальные шаги – относительный шаг подбирается так, чтобы все веса должностей распределялись равномерно.

Составление сетки грейдов является процессом «творческим». Это выражается в относительных шагах, указанных по вертикали – шаг не является фиксированным. Горизонтальные же шаги отклонений от медианного значения одинаковые в рамках

одного грейда – они указывают минимальное и максимальное значение диапазона суммы хэй-поинтов.

Теперь рассмотрим график отклонения Нау-поинтов по грейдам.

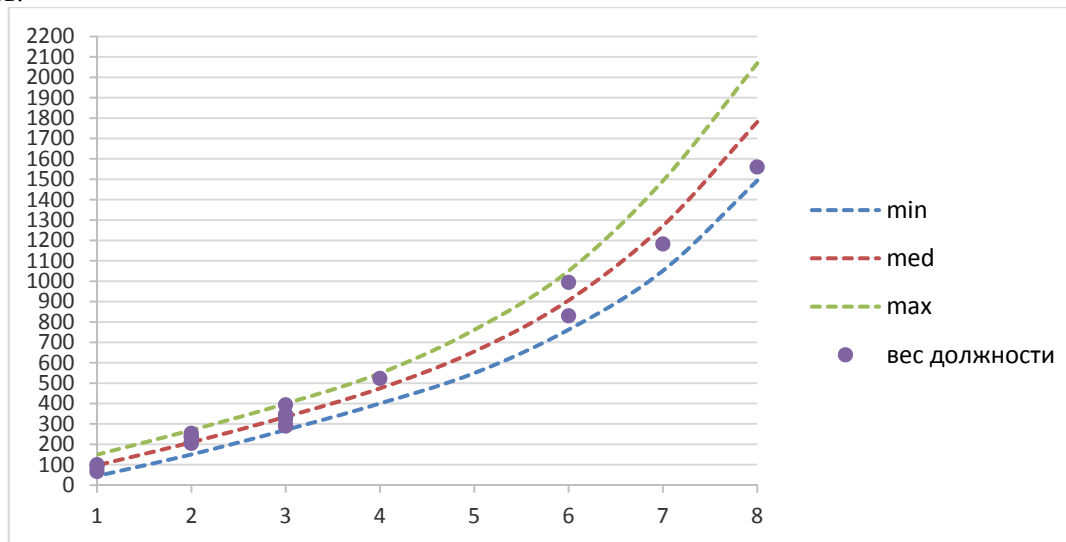


Рисунок 1 - Отклонения Нау-поинтов по грейдам компании QWell Group Region СПб.

Как видно из графика, все веса должностей попали в диапазон между минимумом и максимумом грейдов. Большинство должностей имеют вес ниже медианы, что говорит о том, что их следует переоценить в будущем. Ни одна должность не попала за рамки установленных диапазонов, следовательно – все веса определены верно.

Теперь рассмотрим аналогичную технологию определения уровня оплаты работников согласно выстроенной системе грейдов.

При построении сетки заработных плат следует учитывать факт того, что минимальное значение последующего грейда может быть не ниже значения медианы предыдущего грейда. Это является отличительной особенностью от предыдущей технологии построения сетки. В качестве стартового оклада был выбран оклад должности стажера, который составляет 17000 рублей - самой низшей в иерархии должностей.

Таблица 5
 Диапазон распределения «вилки» должностных окладов работников для каждого грейда QWell Group Region СПб, в руб.

грейд	min	med	max
8	144613	192817	241022
7	107121	142828	178535
6	79349	105798	132248
5	58777	78369	97961
4	43538	58051	72564
3	32251	43001	53751
2	23889	31853	39816
1	16500	23250	30000

Таблица 6
 Относительные шаги в размерах окладов работников в разработанной системе грейдов компании QWell Group Region СПб.

грейд	верт шаг	шаг min	шаг max
8	135,00%	75,00%	125,00%

Impact Factor ISRA (India) = 1.344
Impact Factor ISI (Dubai, UAE) = 0.829
 based on International Citation Report (ICR)

Impact Factor JIF = 1.500
Impact Factor GIF (Australia) = 0.356
Impact Factor SIS (USA) = 0.438

7	135,00%	75,00%	125,00%
6	135,00%	75,00%	125,00%
5	135,00%	75,00%	125,00%
4	135,00%	75,00%	125,00%
3	135,00%	75,00%	125,00%
2	137,00%	75,00%	125,00%
1	-	75,00%	125,00%

Диапазоны заработных плат выстраиваются на основе рыночных тенденций в сфере оплаты труда конкретных должностей, а также на основе имеющегося фонда оплаты труда компании. Относительные шаги в сетке окладов также должны иметь равное значение по горизонтали, и могут иметь отличные значения на каждой ступени по вертикали.

При формировании данных диапазонов должностных окладов автор руководствовался минимальным должностным окладом и равными

шагами как по всей вертикали, так и по горизонтали – вертикальный шаг составил 35%, кроме перехода с 1 на 2 грейды, а горизонтальный 25% на всех уровнях.

Завершающим этапом процесса построения сетки должностных окладов является сравнение установленных ранее должностных окладов и получившихся согласно новой сетке грейдов. Для наглядности составляется график отклонения должностных окладов по грейдам. Рассмотрим его подробнее:

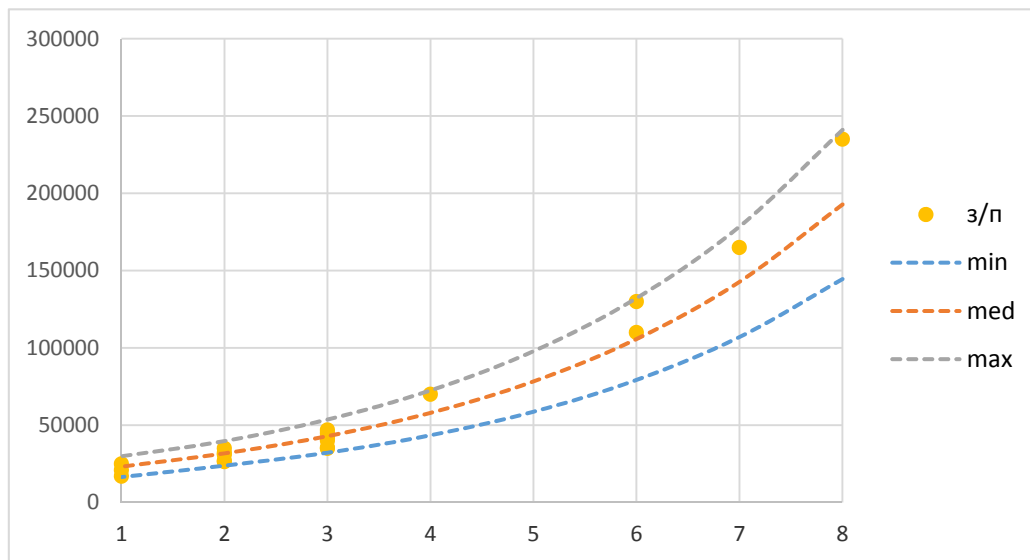


Рисунок 2 - Отклонения должностных окладов по разработанной системе грейдам компании QWell Group Region СПб.

Как видно из представленного графика, все ранее установленные должностные оклады соответствуют новой сетке грейдов. Так как внутри одного грейда (в диапазоне весов) находятся разные веса должностей, то это можно считать достаточным основанием для различия в

уровнях должностных окладов в рамках одного грейда.

Таким образом, итоговая структура должностей компании QWell Group Region СПб выглядит следующим образом:

Таблица 7
Обновленная структура должностей согласно построенной системе грейдирования.

Должность	Сумма хэй-поинтов	з/п	грейд
Директор регионального управления	1560	235000	8
Заместитель руководителя	1182	165000	7
Руководитель отдела по реализации проектов	994	130000	6
Руководитель отдела финансового контроля	830	110000	6

Impact Factor ISRA (India) = 1.344
Impact Factor ISI (Dubai, UAE) = 0.829
 based on International Citation Report (ICR)

Impact Factor JIF = 1.500
Impact Factor GIF (Australia) = 0.356
Impact Factor SIS (USA) = 0.438

Руководитель HR-отдела	523	70000	4
Ст.менеджер по подбору персонала	393	45000	3
Ст. менеджер по реализации проектов	346	47000	3
Ст. менеджер по обучению и контролю	342	42000	3
Ст. менеджер по работе с заказчиками	332	42500	3
Менеджер по подбору персонала	323	40000	3
Ст. специалист по поддержке бизнеса	291	35500	3
Технический специалист	289	35000	3
Менеджер по обучению и контролю	254	32000	2
Специалист финансового контроля	240	35000	2
Специалист по поддержке бизнеса	233	26500	2
Менеджер по реализации проектов	211	31000	2
Менеджер по работе с заказчиками	204	27000	2
Оператор БД	100	25000	1
Стажер по реализации проектов	89	21000	1
Стажер по подбору персонала	66	17000	1

Данная методика оценки должностей позволила адекватно оценить каждую должность в компании и сравнить ее оклад согласно ее положению в иерархии системы грейдов. Как показали расчеты, должностные оклады всех исследуемых должностей компании QWell Group Region СПб соответствуют рынку на сегодняшний момент, а также соответствуют весу

должности в организации, обосновывая ее содержание.

Неверное распределение человеческих ресурсов поднимает вопрос эффективности бизнеса, его рентабельности и развития. Именно поэтому оценка должностей на основе методики компании Хэй Груп приобрела огромную популярность в деловой среде.

References:

1. Volgin NA (2014) "Reforming wage - something urgent," the magazine "Man and Work" / NA Volgin. № 6,96
2. (2015) Recommendations of HayGroup - Available: http://www.haygroup.com/downloads/ru/IE_Brchure_RUS.pdf (Accessed: 20.01.2015).
3. (2015) HR Magazine Publishing. official website. - Available: <http://www.kdelo.ru/> (Accessed: 20.01.2015).
4. (2015) Association of Managers in Russia. official website. - Available: <http://www.amr.ru> (Accessed: 20.01.2015).
5. (2015) HR-Community and publications. official website. - Available: <http://www.hr-portal.ru> (Accessed: 20.01.2015).
6. (2015) Company QWell Group. official website. - Available: <http://qwell.biz/company.html> (Accessed: 20.01.2015).
7. (2015) Available: <http://compben.ru/sistema-hay-group/> (Accessed: 20.01.2015).