

УДК 38

## Современные подходы к оплате труда на предприятиях зерноперерабатывающего сектора АПК

**Печеная Людмила Тимофеевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
117997, Российская Федерация, Москва, Стремянный переулок, 36;  
e-mail: remont-rt@mail.ru

**Толкачева Светлана Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Московский государственный университет пищевых производств,  
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское шоссе, 11;  
e-mail: tolkach.65@mail.ru

**Зиякаев Радик Сагитович**

Соискатель,  
Московский государственный университет пищевых производств,  
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское шоссе, 11;  
e-mail: info@mgupp.ru

### Аннотация

**Цель.** Рассмотрение научно-теоретических и практических методов и инструментов формирования заработной платы. **Методология.** Методология работы включает в себя применение общих и специальных методов научного познания – анализа, синтеза и сопоставления. **Результаты.** В современных условиях одним из главных факторов эффективной трудовой деятельности и конкурентоспособности компании на рынках продукции и труда является заработная плата. Большинство зерноперерабатывающих предприятий используют повременно-премиальную систему оплаты труда, при которой доход работника зависит от фактически отработанного времени, установленного должностного оклада и тарифных ставок. Предприятия отрасли выплачивают своим работникам конкурентоспособную заработную плату, при этом согласно законодательству и тенденциям рынка ежегодно ее индексируют. Однако достаточно высокая текучесть кадров и жесткая конкуренция на рынке хлебопродуктов указывают на необходимость повышения мотивации персонала в достижении более высоких результатов путем раз-

ных стимулирующих методов, включая использование грейдинга как современного эффективного метода оплаты труда. **Заключение.** Рассмотрение разных методов грейдинга, включая Watson Wyatt, Hay Group и Mercer, позволило выявить отличия методических подходов к оценке должностей. Так, по методике Watson Wyatt большинство должностей одинаково оцениваются внутри каждой должностной категории. Применяемые при данном подходе универсальные критерии не позволяют детально учитывать иерархический статус должности, что снижает объективность ее оценки и не заинтересовывает в более высоких результатах труда. Необходимость классификации должностей на управленческие и исполнительские позволяет сделать вывод, что методика оценки значимости должностей Hay Group является более приемлемой для зерноперерабатывающих предприятий как более детализированная. Разработку и внедрение системы грейдинга рекомендуется осуществить собственными силами, поскольку методология ее проведения в России не получила всестороннего научного обоснования и не учитывает специфику деятельности, отрасли, профессий и т.д.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Печеная Л.Т., Толкачева С.В., Зиякаев Р.С. Современные подходы к оплате труда на предприятиях зерноперерабатывающего сектора АПК // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 4В. С. 317-335.

#### **Ключевые слова**

Зерноперерабатывающие предприятия, оплата труда, персонал, заработная плата, работники, грейдинг, грейд.

## **Введение**

Обеспечение траектории устойчивого развития зерноперерабатывающего комплекса страны в современных условиях и в перспективе требует новых подходов к квалификационному уровню работников предприятий и к производительности их труда. В зерноперерабатывающем комплексе АПК для выпуска продукции высокого качества, не ниже уровня международных стандартов, а также рационального использования всех видов ресурсов (прежде всего, зерна), находящихся в распоряжении предприятий, они должны располагать высококвалифицированным кадровым потенциалом и действенными методами стимулирования труда всех категорий работников. Однако большинство применяемых зерноперерабатывающими предприятиями методов стимулирования персонала, прежде всего, связанных с оплатой труда, не оказывают должного мотивирующего воздействия на работников, не адекватны количественным и качественным результатам их труда, что негативно отражается на результатах деятельности предприятий.

Важная роль в решении проблемы совершенствования оплаты труда персонала отводится установлению взаимосвязи мотивации персонала со способами воздействия на работни-

ков, в том числе посредством заработной платы, включая подбор адекватных мотивирующих инструментов, и оптимального варианта стимулирования процессов, направленных на устойчивое развитие предприятия [Балясникова, www]. Необходимость таких мер обусловлена тесной зависимостью между конкурентоспособностью предприятия на рынке труда и величиной заработка, который работодатель может предложить своим реальным и потенциальным работникам. При этом важно соблюдение нормативно-законодательных актов РФ [Конституция РФ, www; Гражданский Кодекс Российской Федерации, www; О Концепции долгосрочного социально-экономического развития..., www; О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ..., www; О минимальном размере оплаты труда...].

Ни одна экономическая проблема не является предметом столь широких дискуссий, как оплата труда персонала. Данные обстоятельства подчеркивают потребность углубленных исследований для перехода на новые (дифференцированные) методы оплаты труда, в полной мере отражающие достигнутые результаты, квалификацию кадров, конъюнктуру рынков труда и товаров. В основу дифференцированного подхода к оплате труда должен быть положен адекватный мотивационный инструментарий управления персоналом [Балясникова, www]. При его обосновании необходимо учитывать региональные различия в обеспечении рабочей силой, соотношении прожиточного уровня с размером минимальной и среднеотраслевой заработной платы.

Изучение трудов ученых-экономистов [Ветлужских, 2013; Генкин, 2014], посвященных проблеме оплаты труда, позволило выявить взаимосвязь между результатами труда и величиной заработной платы, которая обусловлена тем, что размер заработка определяется в результате стоимостной оценки реализованного в производственном процессе трудового потенциала работника. Оценить количественную сторону трудового потенциала сравнительно несложно, поскольку она проявляется в процессе производственной деятельности, тогда как его качественная оценка, не менее значимая из-за тесной связи с конкурентоспособностью персонала, во многом определяющей характер трудового поведения, является одной из проблемных областей для работников, занимающихся вопросами организации и оплаты труда на предприятиях [Генкин, 2014].

Основные причины нестабильности численно-профессионального состава работников предприятий связаны с недостатками системы оплаты труда, предназначение которой состоит в развитии и повышении конкурентоспособности персонала. Следует учитывать, что, системы мотивации и стимулирования оказывают влияние как на конкурентоспособность предприятия, так и на самих работников [Балясникова, www].

### **Понятие и сущность заработной платы**

Результаты развития зерноперерабатывающего комплекса в современных условиях во многом зависят от правильного выбора форм и систем оплаты труда. В этой связи особого внимания требует экономическая категория «заработная плата», которая в российской системе

права регламентируется Трудовым кодексом. Так, в статье 129 данное понятие означает «вознаграждение работника в линейном соответствии с несколькими критериями: квалификация, сложность, количество и качество труда» [Трудовой Кодекс Российской Федерации, www].

Среди большого разнообразия дефиниций заработной платы выделены два основных подхода к определению данного понятия:

1) экономическая категория, выраженная в форме материального вознаграждения в денежном эквиваленте;

2) часть национального дохода, распределенная в соотношении количество/качество труда в индивидуальных затратах каждого работника, которая характеризуется как его индивидуальная полноценная собственность [Ветлужских, 2013; Генкин, 2014].

В экономической науке предметом широкой дискуссии также является сущность заработной платы. Одни авторы данное понятие олицетворяют с компенсацией, выраженной в денежном эквиваленте, получаемой исполнителем трудовой функции за ее выполнение с учетом конъюнктуры рынка труда (спроса и предложения) [Ветлужских, 2013]. При этом они рассматривают труд в качестве товара, обладающего стоимостными характеристиками, размер которого варьируется в зависимости от различных факторов влияния. Другая группа ученых-экономистов под заработной платой подразумевает издержки работодателя, доход которого формируется за счет реализации производимого товара/услуги [Там же].

Во многих экономических источниках отмечено, что на выбор способа оплаты труда наибольшее влияние оказывают четыре основные группы факторов, среди которых следующие:

– *воспроизводственные*, обусловленные необходимостью компенсации временного и энергетического (физического и умственного) ресурса работника;

– *стимулирующие*, связанные с формированием стремления к повышению результатов (количества и качества) труда;

– *регулирующие*, способствующие адаптации на рынке труда для формирования конкурентоспособности предприятия;

– *социальные*, направленные на обеспечение статуса справедливости при формировании и регулировании трудовых отношений [Кучерова, www; Кубатиева, 2012; Опарина, 2014].

Большинство российских предприятий при организации оплаты труда на практике придерживаются следующих принципов:

1. Соотношение количественных и качественных характеристик выполняемой трудовой функции.

2. Наличие и соблюдение квалификационного критерия как основы дифференциации заработка.

3. Поддержание устойчивой тенденции роста доходов работников с учетом инфляционных процессов.

4. Достижение оптимального соотношения темпов роста средней заработной платы работников с темпами роста производительности труда.

5. Обеспечение справедливости при компенсации условий труда, отклоняющихся от нормы.

6. Гуманное отношение к работникам.

7. Наличие обратной связи «стимулирование – наказание» [Богунец, 2015].

К организации оплаты труда в силу уникальности данного процесса следует подходить дифференцированно, исходя из специфики деятельности предприятия и с учетом особенностей труда разных категорий работников, а также периодичности выплат, их структуры и оснований.

### **Анализ оплаты труда на предприятиях АПК**

Проведенное исследование позволило выявить наиболее распространенные системы оплаты труда персонала: тарифные (индивидуальная, коллективная), бестарифные (долевая рейтинговая) и др., которые, как правило, в АПК применяются не в чистом виде, а путем различных вариантных сочетаний. Это зависит от принятого порядка расчета базового (основного) и дополнительного (переменного) заработка рабочим основного, вспомогательного и обслуживающего производств, а также руководителям, специалистам и служащим предприятий.

Анализ разных вариантов оплаты труда в зерноперерабатывающем комплексе АПК позволил определить их достоинства, недостатки и выявить существующие проблемы. Так, при расчете заработной платы и премий предприятия используют завышенное число показателей, что существенно усложняет установление их количественных значений; оценка коллективного и индивидуального трудового вклада работников в результаты деятельности предприятия носит сугубо субъективный характер; применение разнообразных форм и систем оплаты труда снижает эффективность труда [Балясникова, www]. При начислении заработка рабочим наиболее распространен коллективный (реже индивидуальный) метод, а категориям руководителей специалистов и служащих – индивидуальный (90%). При этом часто не учитывается, что степень реализации их трудового потенциала тесно зависит от величины заработной платы, а также от соотношений постоянной и переменной части заработка.

Необходимость освоения зерноперерабатывающими предприятиями современных методов оплаты труда обусловлена рядом обстоятельств, среди которых: устаревание нормативной базы по труду, внедрение новых техники и технологий, дублирование ряда функций, снижение степени реализации трудового потенциала работников, несоответствие размера заработка трудовому вкладу и пр.

На результаты деятельности зерноперерабатывающих предприятий сильное влияние оказывает ситуация, сложившаяся в зерновом секторе сельского хозяйства. При этом установлены существенные отличия в зарплате работников промышленных предприятий и

сельскохозяйственных организаций, даже входящих в состав одной интегрированной компании (холдинга, кластера и др.). Это подтверждает анализ среднемесячной заработной платы работников промышленного сектора АПК и сельскохозяйственных организаций по регионам и отраслям экономики. Результаты показали, что в последние годы удельный вес заработной платы работников сельского хозяйства составлял немногим более 50,0% от среднего заработка в промышленности [Ефимов, 2008]. Такое положение во многом обусловлено различиями финансовых возможностей сельскохозяйственных организаций и зерноперерабатывающих предприятий и, соответственно, количеством денежных средств, направляемых на материальное вознаграждение. Это является одной из главных причин слабой трудовой мотивации в организациях аграрного сектора. Анализ структуры их фонда оплаты труда показал низкий удельный вес переменной (премиальной) доли (менее 30%) заработка [Там же]. Таким образом, несмотря на рост объемов сбора зерна в стране, традиционная система материального стимулирования не заинтересовывает работников в улучшении результатов своей деятельности, что является одной из причин ухудшения качества продукции (зерна) и получает дальнейшее негативное проявление в качестве муки и хлеба.

Аналитическое исследование ряда зерноперерабатывающих предприятий показало, что сильное влияние на эффективность производства оказывает соотношение темпов роста производительности труда с темпами роста средней заработной платы. Несмотря на позитивные тенденции, связанные с увеличением объемов выпуска продукции, снижением трудоемкости ее производства (преимущественно за счет автоматизации процессов), сокращением численности персонала, повышением размера материального вознаграждения, темпы роста средней заработной платы на многих предприятиях отрасли за период 2013 – 2016 гг. на 1 – 3% превышали темпы роста производительности труда, что негативно отразилось на общих результатах их деятельности [Ефимов, 2008].

В свою очередь, было установлено, что среди факторов качественного характера наибольшее влияние на зерноперерабатывающий сектор АПК оказывает структура кадров, дифференцированная по гендерному признаку, возрасту, уровню образования, трудовому стажу и пр. Так, кадровая политика зерноперерабатывающих предприятий ориентирована на возрастную категорию работников 20-40 лет как более конкурентоспособную и в большей степени заинтересованную реализовывать свой потенциал, профессиональные навыки и иметь при этом достойный заработок. Однако приток молодых кадров на предприятия отрасли устойчиво снижается, прежде всего, из-за более низких заработков в сравнении с другими отраслями экономики (торговлей, сферой обслуживания и пр.). В результате многие предприятия испытывают дефицит рабочих кадров высокой квалификации. Неоднозначные тенденции в динамике численности и структуре персонала обусловлены профилем деятельности, разным уровнем диверсификации, финансовой устойчивости; техническим состоянием производства, степенью государственной поддержки и т.д. При этом предприятия при одинаковой численности персонала могут достигать разных результатов своей деятельно-



сти, что указывает на нерациональное использование кадрового потенциала и на необходимость оптимизации численного состава работников и системы оплаты их труда.

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что предприятия зерноперерабатывающего комплекса АПК ощущают дефицит квалифицированных работников, реализации потенциала которых (в полной мере) препятствует отсутствие адекватной системы оплаты труда. Данное обстоятельство указывает на необходимость совершенствования системы материального стимулирования персонала.

### **Формирование системы материального стимулирования работников зерноперерабатывающих предприятий**

Учитывая неравномерность развития территорий Российской Федерации и связанные с этим финансовые возможности зерноперерабатывающих предприятий, для устранения недостатков, свойственных традиционным методам оплаты труда, систему материального стимулирования работников необходимо формировать с учетом дифференциации регионов, в зависимости от обеспеченности трудовыми ресурсами. Так, в регионах с избыточными трудовыми ресурсами для оплаты труда работников рекомендуется применять бестарифные методы оплаты труда, в том числе усовершенствованную систему окладов; в регионах, испытывающих дефицит трудовых ресурсов, – модифицированную систему учета труда и начисления заработной платы, в том числе построенную на основе ключевых показателей эффективности (KPI) и грейдирования; в регионах, в достаточной степени обеспеченных трудовыми ресурсами, – смешанный подход с выбором оптимального варианта [Ветлужских, 2014; Клочков, 2010].

Система стимулирования персонала зерноперерабатывающих предприятий должна базироваться на дифференциации работников по категориям и установленной шкале градации размеров премии, исходя из индивидуальной оценки труда каждого члена трудового коллектива, определения личного вклада в достижение целей предприятия, в том числе с использованием KPI [Marr, 2013]. Это создаст предпосылки для повышения эффективности деятельности, рационального использования фонда заработной платы, роста производительности труда, снижения себестоимости продукции и пр. [Кучерова, www].

Такой подход позволит устранить недостатки традиционных систем оплаты труда путем учета и оценки с помощью KPI личного вклада каждого работника в достижении целей предприятия.

Зависимость совокупного заработка работника от индивидуальных результатов труда выражается в премиальном материальном поощрении, путем учета его вклада (значимости) в совокупный конечный результат.

Пересмотр базиса начисления работникам заработной платы создал предпосылки появления новых (инновационных) методов оплаты труда, в частности грейдирования [Вет-

лужских, 2013]. Необходимость исследования данного метода обусловлена потребностью повышения конкурентоспособности зерноперерабатывающих предприятий на рынке труда, необходимостью совершенствования трудового потенциала и ограниченным его применением в практике отечественных товаропроизводителей. Это может быть связано с внедрением новых технологий, сменой организационной структуры, появлением новых профессий и должностей, а также с изменением функционала уже имеющихся профессий.

### **Анализ методик грейдинга**

Один из важнейших принципов современного менеджмента состоит в необходимости оценивать должность, а не человека, поскольку, несмотря на индивидуальность, ему присущи общие черты. В этой связи широко популярной в деловой среде становится оценка должностей на основе грейдинга, которая позволяет исключить субъективность. Данный метод оценки базируется на определении ценности каждой должности для предприятия. В его основу положено измерение весовой значимости (веса) должности при помощи предназначенных для этой цели единых критериев и оценочной шкалы. При этом процедуре оценки предшествуют анализ должностных инструкций, а также опрос (анкетирование) работников.

При оценке должностей рекомендуется придерживаться следующих принципов [Хруцкий, Толмачев, 2007]:

- рассматривать должность во взаимосвязи с ситуацией, сложившейся в данный момент на рынке труда;
- оценивать должность, а не должностное лицо;
- оценивать должность не по названию, а по содержанию работы;
- придерживаться стандартного уровня исполнения должностных обязанностей;
- нивелировать влияние размера вознаграждения работника конкретной должности на результат текущей оценки.

Исследование позволило выявить ряд существенных отличий грейдинга от тарифной системы, которые представлены в таблице 1. Главное из них состоит в отсутствии ограничений карьерного развития должности по горизонтали (например, посредством повышения квалификации). При этом автоматически возникает возможность увеличения размера заработной платы на основании изменения одного из критериев оценки (совокупного значения баллов). Таким образом, данная система способствует формированию на предприятии гибкого фонда оплаты труда.

Применение метода грейдинга в оплате труда является целесообразным в компаниях с численностью персонала свыше 300 человек, что вполне приемлемо для зерноперерабатывающих предприятий не ниже средней мощности. При этом различие вклада должностей в конечный результат должно превышать 100 единиц.



**Таблица 1. Различия между тарифной и грейдинговой системами оплаты труда**

Отличительные признаки	Тарифная система	Система грейдингования
Классификация должностей	Три основных признака: профессиональные знания, навыки и стаж (опыт) работы	Более широкий перечень признаков, в том числе: коммуникации, ответственность, сложность работы, самостоятельность принятия решений, денежный эквивалент результатов труда и т.д.
Распределение должностей	Иерархический	Допустимо пересечение уровней градации (не более 20%), связанное с различиями в оплате труда и «весами»
	Строгая вертикаль (рабочий – управленец)	Зависимость ценности должности от ее вклада в конечный результат деятельности предприятия
Дифференциация должностей	Основу заработной платы составляет минимальный базис. Увеличение заработка зависит от коэффициента в иерархии (межразрядный, межотраслевой и т.д.)	Весовая значимость должности (в баллах)

Важным условием обеспечения эффективности системы грейдинга является выбор правильного способа оценки должностей. В отечественной практике оценки должностей наибольшее распространение получил метод Hay Group (методика Хэя), который позволяет [Парментер, www]:

- 1) оценивать относительную значимость должности;
- 2) измерять степень влияния должности на достижение целей предприятия;
- 3) повысить объективность оценки;
- 4) использовать универсальный метод общения при обсуждении должности;
- 5) отказаться от трудоемких математических методов оценки;
- 6) определять ценность для предприятия квалификации, ответственности и других характеристик должности;
- 7) учитывать при проведении оценки результаты обсуждения должности в трудовом коллективе.

Данный метод оценки должностей создает для предприятия следующие преимущества:

- 1) нивелирование субъективного влияния на результаты деятельности предприятия и на уравнивание должности с ее положением в компании, особенно с линейной организационной структурой;
- 2) более точное сопоставление должности работника с ситуацией на рынке труда, а также внесение элементов индивидуальности при формировании структуры должностей;
- 3) реализация принципа справедливости за счет применения единых оценочных критериев для всех уровней должностной иерархии;
- 4) повышение точности размера вознаграждения для каждой должности;
- 5) четкое формулирование стратегических целей за счет использования единых критериев;

6) исключение дублирования при определении вклада каждой должности в достигнутый результат;

7) возможность пересмотра (оптимизации) организационной структуры предприятия с учетом бизнес-процессов, ролей и сфер ответственности;

8) использование результатов оценки должностей при построении модели компетенций.

Оценка должностей по методике компании Hay Group базируется на трех группах факторов, каждая из которых включает три группы оценочных параметров:

1) знания и умения – KnowHow;

2) решение вопросов – ProblemSolving;

3) ответственность – Responsibility [Богунец, 2015].

Оценка должности определяется количественным выражением совокупности показателей (параметров) в рамках каждой группы (например, в виде суммы хэй-поинтов). При этом методикой предусмотрен диапазон параметров «логичное» – «маловероятное» – «нелогичное», что позволяет корректировать оценку должности в каждой группе при любом сочетании показателей. Результатом оценки должности, определяющим ее положение в иерархии системы грейдов, является установление количественного показателя, выраженного суммой хэй-поинтов.

Оценка должности требует определенных знаний и умений, которые характеризуются показателями, дифференцированными по трем блокам.

1. Практические (специальные) – определяют широту должности (разнообразные виды техники, технологий, процедур и т.д.) и ее глубину (исполнительская и экспертная работа по заданному алгоритму).

2. Управленческие – устанавливают навыки планирования, организации и управления. Показатели, используемые при оценке, определяются в зависимости от размера предприятия, географического расположения, широты функциональных полномочий должности и т.д.

3. Коммуникативные – позволяют выявить характер общения с другими членами трудового коллектива и степень оказываемого на них влияния.

Оценка должностей в аспекте наличия необходимых знаний и умений согласно методике компании Hay Group позволяет (при возможности) оценить глубину, широту и уровень коммуникаций, выявить потребность необходимых кадров для достижения целевого результата. Недостаток данного метода оценки состоит в том, что не учитывается способ приобретения знаний (обучение и практика).

Эффективность функционирования и развития предприятия во многом определяется функцией «принятие решений», которая, наряду с прямым назначением, является связывающим звеном в управленческом функционале. При оценке должности в таком аспекте необходимо учитывать и сочетать показатели, которые в полной мере характеризуют степень самостоятельности мышления, навыки выявления (установления) проблемы, ее характера и правильность выбора путей решения. Результат принятия решения зависит от степени ком-

петенции ответственного лица, которая включает в себя знания и умения, которые определяются двумя условиями:

1) сложность решаемых вопросов – масштабы и сложность задач (определяется тип задачи);

2) свобода мышления (область решаемых вопросов) – устанавливается вариативность решения (стандартный или иной способ).

Недостатком данного метода оценки является тесная зависимость от субъективного фактора, а именно от наличия у работника, занимающего конкретную должность, необходимых знаний и умений для решения поставленных задач.

Важным показателем при оценке должности является ответственность, которая отражает, как работник отдает отчет за выполненные действия, принятые решения и за их последствия. Необходимость учета данного фактора обусловлена тем, что на основании этих сведений оцениваются полномочия, необходимые для принятия решений, степень ответственности, результат действий, а также способ воздействия. Ответственность определяется следующими характеристиками:

1) свобода действия – рассматривается степень контроля данной должности со стороны руководства в тесной взаимосвязи со временем и пространством (организационной структурой, внутренней средой предприятия);

2) сила воздействия – описываются объекты, на которые должна оказывать влияние должность, а также способы оценки и достигнутый результат (в количественном и качественном выражении);

3) способ (тип) влияния.

На завершающем этапе оценки определяется профиль должности, который, в зависимости от общей функциональной направленности, разграничен на три категории. При этом распределение грейдов осуществляется не снизу-вверх, а наоборот. Приоритет данной методике отдает компания ОАО «Сладко».

Некоторые специалисты отмечают, что более точно определить грейд по конкретной должности позволяет специальная программа Watson Wyatt. Это достигается посредством заложенной в ее основу формы, способствующей соединению факторов по уровням, и с учетом их весовой значимости.

Метод Watson Wyatt прост в применении, поскольку при определении группы должностей отсутствует необходимость проводить их оценку и, как правило, ранжировать. При этом большинство процедур метода Hay Group становятся излишними, поскольку должности снабжены должностными инструкциями, каждой из которых присвоен грейд либо вилка грейдов.

Ценность методов Hay Group и Watson Wyatt, несмотря на отличия, заключается в том, что стандартизированный подход к оценке должности позволяет: упорядочить систему оплаты труда, сделать ее прозрачной и удобной в управлении; достичь единого понима-

ния веса должности в структуре, как для сотрудников, так и руководства, учитывать вклад разных подразделений и должностей в результат деятельности предприятия; устанавливать размеры заработных плат адекватно рыночной ситуации.

Особого внимания в концепции грейдинга заслуживает методика Mercer. Согласно данному подходу, в основу классификации трудовых функций вложены пять основных критериев: степень влияния, коммуникативная компетенция, инновационность, знания и риск. Каждый критерий, в свою очередь, имеет широкий спектр характеристик, позволяющих детально оценить должность:

- влияние, которое следует рассматривать через призму комплекса поставленных перед должностью задач в зависимости от размера предприятия, природы возникновения и степени участия в формировании конечного результата деятельности предприятия;

- коммуникативность, также определяемая комплексом поставленных перед должностью задач, их направленностью и наличием конфликтов;

- инновационность, содействующая оптимизации бизнес-процессов и рассматриваемая в качестве особого требования к должности;

- рискованность, обусловленная степенью лояльности и вовлеченности работника.

Аналогично предыдущим методам оценки, конечный результат определяется совокупным количеством баллов, подразделяющимся, согласно классификации должности, на несколько групп (классов): рабочие, специалисты, менеджеры среднего уровня, менеджеры высшего уровня.

Главные отличия методики Mercer состоят в следующем:

- ориентация на такие критерии, как инновационность и коммуникативность;

- стоимостное выражение результатов оценки должности.

Данный способ грейдинга распространен среди следующих отечественных и иностранных компаний: GM, Samsung, Nestle, Вымпелком и Балтика.

В процессе исследования было установлено, что процесс оценки должностей, как правило, происходит не системно, а в рамках стратегической выгоды по повышению уровня внешней привлекательности HR-бренда. Грейдинг в данном случае осуществляется не обособлено, а в рамках (как часть) комплекса мероприятий.

Эффективность грейдинга как способа мотивации труда состоит в том, что данный метод охватывает не только переменную часть заработка, но и его базовую (постоянную) составляющую. Увеличение постоянной части заработной платы работник рассматривает как повышение, даже в рамках одной должности. Созданию у работников мотивов и стимулов к достижению более высоких результатов труда способствует достаточно широкий диапазон значений заработной платы, который предусмотрен системой грейдинга. При этом работодателю предоставляется возможность рационально расходовать фонд оплаты труда, ставить его в прямую зависимость от достигнутых результатов. Именно поэтому оценка должностей на основе грейдинга приобретает все большую популярность.

## Выводы

Проведенный анализ методик грейдирования выявил существенные отличия подходов к оценке должностей и позволил сделать вывод, что методика Hay Group как более детализированная в современных условиях в большей степени приемлема для зерноперерабатывающих предприятий.

Следует отметить, что методология разработки и внедрения системы грейдирования в России не получила широкого распространения из-за отсутствия универсальной методики расчета грейдов с учетом специфики деятельности, отрасли, профессии и т.д. В этой связи представляется необходимым более подробно рассмотреть процедуру внедрения грейдинга на предприятии как одного из методов совершенствования оплаты труда.

Действия, осуществляемые при внедрении методики грейдирования, можно разграничить на четыре этапа.

I этап. Определяется точка отсчета, то есть максимальное (потолочное) значение грейда с учетом специфики деятельности предприятия, включая следующие факторы: численность персонала, доля рынка, масштабы (объемы) выпуска продукции, степень дифференциации ассортимента и др. Данное значение грейда автоматически присваивается высшему должностному лицу предприятия.

II этап. Формируется перечень категорий должности путем анкетирования (применения специальных опросников). В методике грейдирования принято выделять следующие должностные категории персонала: рабочие, менеджеры, высшее звено и должности, функционирующие в рамках реализации бизнес-стратегии [Marr, 2013].

III этап. По выделенным категориям работников формируется конечный грейд должности. Применение грейдинга позволяет дифференцировать должностные обязанности руководителя и специалистов, которые по какой-либо причине не желают занимать руководящие должности. Все традиционные методические подходы к мотивации труда не предусматривают такого разделения. При этом для руководителей крупной компании, применяющей систему грейдинга, используют категории 3, 4, 5FS, 5BS, 6, для специалистов – 1, 2, 3T и 4T. Каждой категории работников соответствуют определенные должности (роли) специалистов и руководителей. В таблице 2 представлено распределение трудовых функций по категориям специалистов и менеджеров предприятия.

IV этап. Определяется грейд должности внутри категории (которых выделено шесть) для более точной оценки ее уровня. В каждой категории установлены границы, в которых присутствуют и могут пересекаться 4-5 грейдов, при том что так называемая «высота иерархической лестницы» составляет 25 ступеней.

Оценка должностей в аспекте выполняемых трудовых функций осуществляется по семи параметрам: профессиональные знания; компетентность в бизнесе; качества лидера; решение проблем; природа влияния на конечный результат; область влияния на бизнес; комму-

никативная компетенция. На основании выбора и оценки параметров, адекватных каждому фактору определенной должности, определяется (формируется) грейд конкретной категории работников.

**Таблица 2. Распределение трудовых функций по категориям специалистов и менеджеров предприятия**

№ № п/п	Характер деятельности	Должности (профессии) Функционал	Вклад должностей в достижение конечного результата
Специалисты			
1	Содействие	Занятые производственной деятельностью: рабочие, машинисты, операторы и пр.	Содействующий
2	Независимость	Младшие специалисты, выполняющие административные функции: секретари и ассистенты, начальные должности финансовых, маркетинговых служб и пр.; координации деятельности других сотрудников	Независимый
3Т	Профессионализм	Специалисты: должности инженеров, маркетологов, бухгалтеров, менеджеров по персоналу и пр.	Профессиональный
4Т	Уникальность	Старшие специалисты: профессионализм, опыт, навыки которых делают их должности уникальными и ключевыми при достижении целей	Уникальный
Менеджеры			
3	Оперативное руководство	Младшие менеджеры: основная обязанность должности – наблюдение за рабочим процессом и контроль отклонений от стандарта, должности с функциями оперативного руководства	Руководство процессом
4	Менеджмент	Должности менеджеров среднего звена, подчиненные высшим руководителям компании или функциональным руководителям (директору по маркетингу, директору по финансам и пр.)	Руководство конкретной деятельностью в рамках выполняемых функций
5FS, 5BS	Стратегия	Высшие руководящие должности: руководители функциональных направлений, находящиеся в непосредственном подчинении высшему руководству. Должности предполагают разработку функциональных или бизнес-стратегий компании, ее политики, консультирование первых лиц по вопросам развития бизнеса	Формирование и реализация стратегии
6	Общая концепция развития	Высшие руководящие должности, ответственные за определение стратегии развития предприятия	Определение целей, стратегий и задач развития

В свою очередь, каждый из приведенных параметров дифференцирован на несколько показателей, позволяющих более детально оценивать конкретную трудовую функцию. Совокупность данных показателей позволяет определить конечный грейд должности.

Внедрение системы грейдинга в связи с высокими расценками на данные проект и затратами на привлечение внешних экспертов для его внедрения лучше осуществлять собственными силами, что требует соответствующего обучения.

## Библиография

1. Балясникова А. Премирование специалистов на основе оценки выполнения КПЭ // Деловой портал «Управление производством» URL: [http://www.up-pro.ru/library/personnel\\_management/motivation/premirovanie-kpe.html](http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/motivation/premirovanie-kpe.html)



2. Богунец Е.А. Influence of educational institute on labor market formation in Russia // Theoretical&appliedscience. No. 1 (21). 2015. С. 22-27.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ. М.: Альпина Паблишер, 2015. 218 с.
5. Ветлужских Е.Н. Формирование постоянной части ЗП на основе грейдирования. М.: Альпина Паблишер, 2013. 56 с.
6. Генкин Б.М. Экономика труда. М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. 352 с.
7. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ. URL: <http://www.consultant.ru>
8. Ефимов В.А. Управление воспроизводством трудового потенциала агропромышленного комплекса. СПб., 2008.
9. Ключков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М: Эксмо, 2010. 103 с.
10. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). URL: <http://www.consultant.ru>
11. Кубатиева Ф. КРІ – каждому по способностям // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2012. № 11.
12. Кучерова Е.Н. Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия. URL: [http://www.kucherova.ru/effektivnost\\_deyat/fak/index.html](http://www.kucherova.ru/effektivnost_deyat/fak/index.html)
13. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: Лаборатория знаний, 2013.
14. О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ: федер. закон от 05.04.2013 № 60-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144640/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144640/)
15. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017). URL: <http://www.consultant.ru>
16. О минимальном размере оплаты труда: федер. закон от 19.06.200 № 82-ФЗ (ред. от 19.12.2016).
17. Опарина Н. Как измерить успешность компании – КРІ // Кадровик.ру. 2014.
18. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.
19. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). URL: <http://www.consultant.ru>

20. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2007. 224 с.
21. Шапиро С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала // Академия труда и социальных отношений. М.: АТИСО, 2012. 224 с.

## Modern approaches to remuneration at the enterprises of grain processing sector of the agroindustrial complex

**Lyudmila T. Pechenaya**

Doctor of Economics, Professor,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
117997, 36 Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: remont-rt@mail.ru

**Svetlana V. Tolkacheva**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Moscow State University of Food Production,  
125080, 11 Volokolamskoye highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: tolkach.65@mail.ru

**Radik S. Ziyakaev**

Applicant,  
Moscow State University of Food Production,  
125080, 11 Volokolamskoye highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: info@mgupp.ru

### Abstract

**Objective.** The consideration of scientific-theoretical and practical methods and tools for the establishment of payment. **Methodology.** The work methodology involves the application of general and special scientific methods – analysis, synthesis and comparison. **Results.** The majority of grain processing enterprises use the time-premium system of payment, in which the income of an employee depends on the actual hours worked, the official salary and the tariff rates. Enterprises of the industry pay competitive wages to their employees, while, according to the legislation and market trends, it is indexed annually. However, a sufficiently

high staff turnover and tough competition in the bakery market point to the need to increase staff motivation to achieve higher results by various stimulating methods, including the use of grading as a modern effective method of payment. **Conclusion.** Consideration of different grading methods, including Watson Wyatt, Hay Group and Mercer, revealed differences in methodological approaches to job evaluation. Thus, according to the Watson Wyatt methodology, most positions are equally evaluated within each job category. The universal criteria used in this approach do not allow to take into account in detail the hierarchical status of the post, which reduces the objectivity of its evaluation and does not interest in higher labor outcomes. The need to classify posts into managerial and executive positions allows us to conclude that the methodology for assessing the importance of Hay Group positions is more acceptable for grain processing enterprises as more detailed. It is recommended to develop and implement the grading system on its own, since the methodology for conducting it in Russia has not received a comprehensive scientific justification and does not take into account the specifics of the activity, industry, professions, etc.

#### For citation

Pechenaya L.T., Tolkacheva S.V., Ziyakaev R.S. (2017) *Sovremennye podkhody k oplate truda na predpriyatiyakh zernopererabatyvayushchego sektora APK* [Modern approaches to remuneration at the enterprises of grain processing sector of the agroindustrial complex]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (4B), pp. 317-335.

#### Keywords

Grain processing enterprises, remuneration, personnel, wages, employees, graduation, grade.

#### References

1. Balyasnikova A. Premirovanie spetsialistov na osnove otsenki vypolneniya KPE [Awarding specialists on the basis of the assessment of the performance of KPI]. *Delovoi portal "Upravlenie proizvodstvom"* [Business portal "Production management"]. Available at: [http://www.up-pro.ru/library/personnel\\_management/motivation/premirovanie-kpe.html](http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/motivation/premirovanie-kpe.html)
2. Bogunets E.A. (2015) Influence of educational institute on labor market formation in Russia. *Theoretical & applied science*, 1 (21), pp. 22-27.
3. Efimov V.A. (2008) *Upravlenie vosproizvodstvom trudovogo potentsiala agropromyshlennogo kompleksa* [Management of the reproduction of the labor potential of the agro-industrial complex]. Saint Petersburg.
4. Genkin B.M. (2014) *Ekonomika truda* [Economics of labor]. Moscow: Norma: INFRA-M Publ.

5. *Grazhdanskiy Kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 30.11.1994 № 51-FZ* [Civil Code of the Russian Federation No. 51-FZ of November 30, 1994]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 16/05/17].
6. Khrutskii V.E., Tolmachev R.A. (2007) *Otsenka personala. Kritika teorii i praktiki primeneniya sistemy sbalansirovannykh pokazatelei* [Personel assessment. Criticism of the theory and practice of applying a system of balanced indicators], 2nd ed. Moscoe: Finansy i statistika Publ.
7. Klochkov A. (2010) *KPI i motivatsiya personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov* [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools]. Moscow: Eksmo Publ.
8. *Konstitutsiya RF (prinyata vsenarodnym golosovaniem 12.12.1993) (s uchetom popravok, vnesennykh Zakonami RF o popravkakh k Konstitutsii RF ot 30.12.2008 № 6-FKZ, ot 30.12.2008 № 7-FKZ, ot 05.02.2014 № 2-FKZ, ot 21.07.2014 № 11-FKZ)* [Constitution of the Russian Federation (adopted by nation-wide voting (referendum) on December 12, 1993)]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 16/05/17].
9. Kubatieva F. (2012) KPI – kazhdomu po sposobnostyam [KPI – for each according to his abilities]. *Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom predpriyatiya* [Personnel service and personnel management of the enterprise], 11.
10. Kucherova E.N. *Faktory, vliyayushchie na effektivnost' deyatel'nosti predpriyatiya* [Factors affecting the efficiency of the enterprise]. Available at: [http://www.kucherova.ru/effektivnost\\_deyat/fak/index.html](http://www.kucherova.ru/effektivnost_deyat/fak/index.html) [Accessed 16/05/17].
11. Marr B. (2013) *Klyucheveye pokazateli effektivnosti. 75 pokazatelei, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher* [Key performance indicators. 75 indicators that every manager should know]. Moscow: Laboratoriya znaniy Publ.
12. *O Kontseptsii dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda: rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17.11.2008 № 1662-r (red. ot 10.02.2017)* [On the Concept of long-term social and economic development of the Russian Federation for the period till 2020: Decree of the Government of the Russian Federation No. 1662-r of November 17, 2008 (as amended on February 10, 2017)]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 16/05/17].
13. *O minimal'nom razmere oplaty truda: feder. zakon ot 19.06.200 № 82-FZ (red. ot 19.12.2016)* [On the minimum amount of remuneration of labor: Federal Law No. 82-FZ of June 19, 2002 (as amended on December 19, 2016)].
14. *O vnesenii izmenenii v otdel'nye zakonodatel'nye akty RF: feder. zakon ot 05.04.2013 № 60-FZ* [On amendments to certain legislative acts of the Russian Federation: Federal Law No. 60-FZ of April 05, 2013]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144640/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144640/) [Accessed 16/05/17].
15. Oparina N. (2014) *Kak izmerit' uspehnost' kompanii – KPI* [How to measure the success of the company – KPI]. Kadrovik.ru.

16. Parmenter D. (2009) *Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchikh pokazatelei* [Key performance indicators. Development, implementation and application of decisive indicators]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
17. Shapiro S.A., Shilaev A.V. (2012) *Faktory povysheniya effektivnosti truda personala* [Factors to improve the efficiency of staff]. *Akademiya truda i sotsial'nykh otnoshenii* [Academy of labor and social relations]. Moscow: ATISO Publ.
18. *Trudovoi Kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 03.07.2016) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2017)* [Labor Code of the Russian Federation No. 197-FZ of December 30, 2001 (as amended on January 01, 2017)]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 16/05/17].
19. Vetluzhskikh E. (2013) *Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and remuneration: Tools. Techniques. Practice]. Moscow: Al'pina Pabliher Publ.
20. Vetluzhskikh E. N. (2015) *Sistema voznagrazhdeniya. Kak razrabotat' tseli i KPI* [The system of remuneration. How to develop goals and KPI]. Moscow: Al'pina Pabliher Publ.
21. Vetluzhskikh E.N. (2013) *Formirovaniye postoyannoi chasti ZP na osnove greidirovaniya* [Formation of a constant part of the ZP on the basis of grading]. Moscow: Al'pina Pabliher Publ.