

ственной продукции на основе концентрации процесса производства и интеграции различных хозяйствующих субъектов; повысить уровень занятости сельского населения с учетом развития альтернативных направлений на основе кооперации и интеграции; ориентировать малые формы хозяйствования на создание малых агропромышленных кластеров как инновационной системы с использованием рационального государственного и правового регулирования.

Библиографический список

1. Салова, М.С. Становление малых форм хозяйствования в АПК Ульяновской области / М.С. Салова // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. - 2011. - № 1 (13). - С. 121-125.

2. Семенов, А.С. Факторы развития потребительской кооперации в сельском хозяйстве / А.С. Семенов // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. - 2014. - № 3 (27). - С. 156-159.

3. Сайт министерства сельского хозяйства Ульяновской области. – Режим доступа: <http://www.agro-ul.ru/agriculture/index.php>

4. Дозорова, Т.А. Организационно-экономические условия развития малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве / Т.А. Дозорова, Ю.В. Лешина // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. - № 2 (22). - С. 131-136.

5. Дозорова, Т.А. Основные направления совершенствования разработки целевых программ в АПК / Т.А. Дозорова, О.Н. Семирханова // Вестник Саратовского государственного университета им. Н.И.Вавилова - 2010. - № 1. – С. 57 – 61.

6. Приказ Министерства сельского хозяйства Ульяновской области № 114 от 01.03.2012 г. Об утверждении ведомственной целевой программы «Поддержка начинающих фермеров Ульяновской области на период 2012-2014 годы» // СПС «Консультант Плюс», 2014.

УДК: 631.158:658.32

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ ТРУДА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ

Зайцева Татьяна Федоровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, организация и управление на предприятии»

Александрова Наталья Родионовна, ассистент кафедры «Экономика, организация и управление на предприятии»

ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина»

432063, г. Ульяновск, бульвар Новый Венец, 1; тел.: 8(842231) 55-95-01,

e-mail: Zaiceva.tf@mail.ru

Ключевые слова: система грейдирования, балльно-факторный механизм оценки должностей, должностной оклад.

Рассмотрена методика определения должностных окладов руководителей, специалистов и служащих предприятий на основе балльно-факторной оценки качества их труда. Раскрыты сущность системы грейдирования, ее отличительные особенности от тарифной системы.

Для оценки качества труда руководителей, специалистов и служащих предприятий наряду с тарификацией труда в насто-

ящее время все большее применение находит система грейдирования.

Система грейдирования – это метод

Отличия системы грейдов от тарифной системы

Тарифная система	Грейдинг
1. Основа классификации: профессиональные навыки, знания, стаж трудовой деятельности.	1. Широкая критериальная основа: – управленческий потенциал; – навыки коммуникации; – степень возлагаемой ответственности в зависимости от сложности работы; – мера допустимого риска и отношение должности к нему/степень инновационности решений; – самостоятельность в принятии решений в зависимости от характера задач.
2. Строгость в нарастающем принципе должностей.	2. Допускаются пересечения рядом стоящих грейдов, соответственно, реальна ситуация, когда за счет большей развитости коммуникационных навыков один сотрудник будет иметь более высокую зарплату, чем имеющий более высокий грейд менее коммуникабельный коллега.
3. Исходной величиной выступает минимальный размер оплаты труда, который корректируется с учетом разных коэффициентов.	3. Основной исходный пункт в определении заработной платы – вес должности, структура которых задается количеством баллов.
4. Выстраивание по вертикали: технический персонал, управленческий персонал.	4 Выстраивание по степени критичности должности для реализации стратегии предприятия.

формирования системы стимулирования труда на предприятиях, позиционирования должностей, их распределения в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия [1].

В настоящее время система грейдов – хорошо зарекомендовавший себя метод определения должностных окладов. Система грейдинга основана на балльно-факторном механизме и матрично-математических моделях. Автором этой методики является Эдвард Хей. Поэтому часто в шутку её называют «зарплатомер по Хей».

Мировая практика знает несколько разновидностей грейдинговых систем:

1. Первая степень сложности (простое ранжирование должностей по степеням сложности, не требующее математических расчетов, применяющееся в организациях малого и среднего бизнеса);

2. Вторая степень сложности – модифицированная система Эдварда Хей, основанная на оригинальных балльно-факторных методах, но адаптированная под развивающиеся рынки сотрудниками западных

консалтинговых агентств, применяется в организациях с небольшим штатом сотрудников.

3. Третья и четвертая степени сложности – полностью оригинальные версии, охраняемые законодательством об авторском праве и интеллектуальной собственности методики расчетов ценностей должностей не только с учетом балльно-факторной составляющей, но и основанных на сложных авторских математических расчетах шагов перехода между грейдами, на проектировании матриц, профилейно-направляющих таблиц, графиков и строгой последовательности этапов аналитической работы.

Эти методы очень трудоёмки, требуют большого количества документов, сопроводительных рекомендаций, поэтому необходим внешний консультант. Период их внедрения – от 6 месяцев до 1 года.

Основными преимуществами внедрения системы грейдов являются:

1. повышение конкурентоспособности на отечественном и международном рынках, достигаемое за счет обеспечения прозрачности бизнес-процессов для инвесто-

Ключевые факторы оценки должностей

Уровни фактора	Описание уровня
Фактор 1. Управление сотрудниками	
A	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи
C	Координация действий рабочей группы (2–3 человека)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство.
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия
Фактор 2. Ответственность	
A	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует
B	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя
C	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей
D	Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем
E	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения
F	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений)
Фактор 3. Самостоятельность в работе	
A	Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль
B	Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником
C	Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством
D	Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей.
E	Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии предприятия
F	Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии предприятия
Фактор 4. Опыт работы	
A	Опыт работы не требуется
B	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области
C	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет
D	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)
E	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях
F	Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников

Ключевые факторы оценки должностей

Таблица 2
(продолжение)

Уровни фактора	Описание уровня
Фактор 5. Уровень специальных знаний (квалификация)	
A	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется
B	Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями
C	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями
D	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
E	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени
F	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления предприятием и персоналом
Фактор 6. Уровень контактов	
A	Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями
B	Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя
C	Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности
D	Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций
E	Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики предприятия. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения
F	Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров
Фактор 7. Сложность работы	
A	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций
B	Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий
C	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач
D	Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями
E	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем
F	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений
Фактор 8. Цена ошибки	
A	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы
B	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения
C	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения
D	Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах
E	Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений
F	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всего предприятия

ров;

2. возможность привлечения высококвалифицированной рабочей силы, повышения интеллектуального и социального капитала;

3. переход на качественно новый уровень эффективности системы оплаты труда.

Схожесть грейдирования с тарифной системой оплаты труда объясняется одним из исходных принципов грейдирования – иерархичностью должностных окладов в зависимости от места позиции в организационной вертикали. Отличия системы грейдов от тарифной системы приведены в табл. 1 [2].

Процесс внедрения системы грейдинга включает следующие этапы:

1. подготовка рабочей группы, изучение методики;

2. разработка документации (концепция, положение);

3. оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа);

4. определение требований к должностям, уточнение факторов;

5. распределение факторов по уровням (ранжирование);

6. оценка каждого уровня;

7. оценка веса фактора;

8. расчет количества баллов для каждой должности;

9. распределение баллов по грейдам;

10. установление должностных окладов и расчет вилок окладов;

11. анализ полученных результатов.

Первый - третий этапы — работа обученного эксперта либо внешнего консультанта. Это подготовительные, очень объемные в описании этапы. С четвертого этапа начинается основная работа. Здесь требуется выборка ключевых факторов для каждой должности. Эти факторы должны быть не только понятны, но и распределены по уровням сложности. Обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности.

Вначале определяют общие критерии оценки должностей, которыми могут быть: управление сотрудниками; ответственность; самостоятельность в работе; опыт работы; уровень специальных знаний (квалификация); уровень контактов; сложность работы; цена ошибки.

Ключевые факторы оценки должностей представлены в табл. 2. [3].

Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т.е. весь персонал предприятия должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Таблица 3

Балльно-факторная оценка директора предприятия

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками						6	5	30
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы						6	5	30
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	30
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								240

Таблица 4

Балльно-факторная оценка главного экономиста

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками						6	5	30
Ответственность					5		5	25
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы	1						5	5
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	30
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы			3				5	15
Цена ошибки				4			5	20
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								185

Таблица 5

Балльно-факторная оценка главного бухгалтера

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками				4			5	20
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы				4			5	20
Уровень специальных знаний (квалификация)					5		5	25
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы					5		5	25
Цена ошибки						6	5	30
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								210

Пятый этап. Распределение факторов по уровням (ранжирование).

Факторы распределяются по уровням сложности. От точного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки должности. Для описания факторов используют 6 уровней сложности: А, В, С, D, E, F.

Шестой этап. Оценка каждого уровня.

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности. Чтобы не усложнять методику расчета, каждому уровню присваиваются следующие баллы: А-1 балл; В-2 балла; С-3 балла; D-4 балла; E-5 баллов; F-6 баллов.

Оценка основных должностей сотруд-

ников предприятия представлена в таблицах 3-5.

Такие таблицы можно составлять для каждой должности в конкретном предприятии.

На седьмом этапе дается оценка весов факторов (они устанавливаются в интервале от 1 до 6 – А–F).

Одним из завершающих этапов является распределение баллов по грейдам. По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла (уборщица – 10 баллов, рабочий – 36 баллов, мастер – 78 баллов и т.д.).

Затем эту пирамиду разбивают на



Рис. 1 - Структура должностного оклада

грейды. Должности относят к тем или иным грейдам в зависимости от приблизительно одинакового количества баллов. Именно их количество говорит о степени должностной значимости для предприятия. В зависимости от полученной системы грейдов обозначаются категории персонала предприятия: управленческий персонал, специалисты, служащие, рабочие и др.

Баллы распределяются по грейдам следующим образом:

- в 9-й грейд входят должности, получившие в сумме от 191 до 240 баллов; - в 8-й — от 171 до 190 баллов; - в 7-й — от 136 до 170 баллов; - в 6-й — от 101 до 135 баллов; - в 5-й — от 81 до 100 баллов; - в 4-й — от 66 до 80 баллов; - в 3-й — от 46 до 65 баллов; - во 2-й — от 26 до 45 баллов; - в 1-й — от 8 до 25 баллов.

Также необходимо проводить категоризацию должностей. Выделяют следующие подразделения и категории персонала:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Подразделения | Персонал |
| • администрация | • управленческий |
| • бухгалтерия | • служащие |
| • служба персонала | • специалисты |
| • отдел кадров | • рабочие |
| • производство | • обслуживающий персонал |

Десятый этап. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.

Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчета баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка. Диапазоны задают верхний и нижний уровень (рис. 1).

Минимальный должностной оклад самого низкого (последнего) грейда не должен быть ниже установленного

Матрица грейдов оценки должностей

Номер грейда	Количество баллов	Подразделение	Должность	Категории персонала	Размер заработной платы, руб.			Премия, %
					минимальный	средний	максимальный	
1	8-25	Производство			5554			
2	26-45	Производство	Оператор машинного доения	Производственные работники	6000	6900	7935	20
3	46-65	Администрация						
4	66-80	Производство						
		Бухгалтерия						
5	81-100	Юридический отдел						
6	101-135	Производство						
7	136-170	Бухгалтерия	Бухгалтер					
		Служба персонала						
		Отдел кадров						
8	171-190	Экономическая служба	Главный экономист	Управленческий	12000	13800	15870	40
9	191-240	Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Управленческий	15000	17250	19838	40
		Администрация	Директор	Управленческий	20000	23000	26450	40

государством размера минимальной заработной платы:

1. минимальная и средняя премии начисляются за вклад в результаты работы подразделения, а также за качество и количество выполнения и перевыполнения обязательств (планов);

2. максимальная премия — за вклад в результаты работы предприятия и за индивидуальные результаты специалистам;

3. особая премия начисляется за рационализаторские предложения, внедрение которых обеспечило предприятию прибыль.

По количеству баллов каждого грейда определяется должностной оклад. Для установления должностного оклада необходимо иметь представление о рыночной стоимости позиций, входящих в грейд.

Нижняя граница вилки оклада, т.е. минимального должностного оклада, будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Но если финансовое положение предприятия не позволяет, тогда

минимальный должностной оклад будет таким же, как и минимальный рыночный, несмотря на то, что при этом предприятие не будет иметь конкурентного преимущества.

Из рис. 1 видно, что в качестве диапазона для вилки оклада выбрано значение в 30%. Такой диапазон повышения оклада в рамках одной и той же должности является для работника весомым мотивирующим фактором. Матрица грейдов оценки должностей приведена в табл. 6.

Система грейдинга предлагает принципиально иную структуру заработной платы – более совершенную и прозрачную. Так, базовый оклад плюс надбавки и доплаты, установленные законодательным путем, будут дополняться не просто премиями, бонусами и бенефитами, а систематизированными премиями за качество работы и результативность личных показателей, участие в проектах подразделений, индивидуально ведомые проекты.

Библиографический список

1. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 663 с.
2. Экономика фирмы: учебник для вузов/ под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2011. – 679 с.
3. Воронина, Л.П. Система грейдинга как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» / Л.П. Во-

ронина, М.А. Язева // Вопросы управления. – 2013. – № 4. [Электронный ресурс] www.vestnik.uara.ru

4. Зайцева, Т.Ф. Методические основы организации оплаты труда в сельском хозяйстве / Т.Ф. Зайцева // Материалы III Международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе: опыт, проблемы и пути их решения»: сборник научных трудов. Том 1. – Ульяновск: ГСХА, 2011. – С. 67-72.

УДК 338.436

МОДЕЛИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ЧЛЕНОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КООПЕРАТИВА

Семенов Алексей Сергеевич, аспирант

ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А.Столыпина»

432017, г. Ульяновск, бульвар Новый Венец, 1; тел.: 8 (8422) 559501

Ключевые слова: потребительская кооперация, взаимоотношения членов кооператива, договор комиссии

В статье представлен сравнительный анализ моделей взаимоотношений членов сельскохозяйственного потребительского кооператива, основанных на вариантах реализации продукции по договору купли-продажи, договору комиссии и варианте обмена паями.

Потребительская кооперация в сельском хозяйстве представляет собой одну из форм общественного разделения труда, является сложной многофункциональной категорией. Сущность кооперации раскрывается системой элементов с четырех сторон: как форма организации труда, как институт общественных отношений, как форма организации общественного производства и как форма использования собственности на средства производства [1]. Изучение кооперационных взаимоотношений дает возможность охарактеризовать взаимодействие субъектов аграрного рынка при вступлении их в кооперационные связи и определить процесс развития кооперации. Первичным следует считать термин «взаимоотношения», который рассматривается не только как управление всеми ресурсами с целью

достижения определенной реакции участников рынка (заключение сделок, совместные трансакции, получение и распределение прибыли), но и как создание, поддержание, развитие и завершение отношений с рыночными субъектами.

Основным мотивом развития потребительской кооперации для участвующих в ней субъектов является получение эффекта от совместной деятельности, который складывается из суммы эффектов их автономного функционирования, скорректированных с учетом возникающих положительных эффектов - эффекта эмерджентности, в частности следующих его видов, возникающих при кооперации: эффект при совместной реализации продукции, эффект от совместного ведения переработки продукции, финансово-инвестиционный эффект, эффект от