

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Л. С. Бабынина, Т. В. Аркадьева**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

В современных условиях для успешного развития организаций приоритетное значение приобретает качество человеческого потенциала и его результативное использование. Необходимыми условиями для этого являются разработка и совершенствование гибких и эффективных моделей оплаты труда персонала, которые на основе баланса интересов социальных партнеров способны обеспечить достойное и справедливое вознаграждение сотрудников в соответствии с их компетенциями, уровнем квалификации и вкладом в достижение целей организационного развития и конечные результаты деятельности компании. Однако действующие в настоящее время на российских предприятиях системы оплаты труда не всегда удовлетворяют этим требованиям, что служит главной причиной недовольства работников. В статье рассмотрены теоретические вопросы совершенствования и трансформации систем оплаты труда для выбранного объекта исследования – корпоративных организаций. Совершенствование корпоративной системы оплаты труда, по мнению авторов, следует понимать, как непрерывный процесс улучшения параметров и характеристик этой системы, который согласуется со стратегией развития и задачами операционной деятельности компании и обеспечивает их достижение. Научной новизной статьи является обоснование авторами процессного, стейкхолдерского, риск-ориентированного и компетентностного подходов при совершенствовании системы оплаты труда персонала. Показано значение совершенствования корпоративной системы оплаты труда как процесса непрерывного улучшения параметров модели вознаграждения персонала организации.

*Ключевые слова:* корпоративная система оплаты труда, процессный подход, системный подход, стейкхолдерский подход, риск-ориентированный подход, компетентностный подход.

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING CORPORATE REMUNERATION SYSTEMS

**Liliya S. Babynina, Tatyana V. Arkadeva**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Today the quality of human potential and its efficient use are becoming extremely important for successful development of organizations. The necessary condition for this is the development and upgrading of flexible and efficient models of personnel remuneration, which on the basis of balance of social partners' interests can provide worthy and just reward for employees according to their competences, level of qualification and contribution to attaining goals of organizational development and final results of the company work. However, the effective today systems of labour remuneration cannot always meet these requirements, which cause employees' dissatisfaction. The article studies theoretical issues of development and transformation of the system of labour remuneration for a certain research object, i.e. corporate organizations. According to the authors, the improvement of corporate system of labour remuneration should be understood as a continuous process of upgrading parameters and characteristics of this system, which reconciles with the strategy of development and goals of operative activity of the company and ensures their achievement. Scientific novelty of the article is connected with authors' substantiation of process, stake-holders', risk-oriented and competence approaches to improving the system of labour remuneration as a process of continuous improvement of parameters in the reward model of organization personnel.

*Keywords:* corporate system of labour remuneration, process approach, system approach, stake-holders' approach, risk-oriented approach, competence approach.

Одним из условий эффективного использования человеческих ресурсов организации является разработка моделей оплаты труда персонала, которые способны обеспечить достойное и справедливое вознаграждение сотрудников в соответствии с их компетенциями, вкладом в достижение целей организационного развития и конечные результаты деятельности компании.

Действующие в настоящее время на российских предприятиях системы оплаты труда не всегда удовлетворяют этим требованиям, что является основной причиной недовольства работников. Результаты опроса, проведенного Аналитическим центром НАФИ в январе 2018 г., показали, что 53% работающих россиян не удовлетворены работодателем. В числе основных причин недовольства названы низкая заработная плата (27%), большая загрузка и переработки (14%), а 78% опрошенных работников готовы сменить место работы, если им предложат более высокую заработную плату.

По данным Фомнибуса (опрос 1 500 респондентов из 53 субъектов Российской Федерации и 104 населенных пунктов), о несоответствии уровня заработной платы объему и сложности выполняемой работы заявили 65% работающих по найму. Результаты опроса исследовательского центра Superjob в 2016 г. показали, что размером заработной платы не удовлетворены 85% трудоустроенных россиян.

Рост среднемесячной начисленной номинальной заработной платы работников организаций с 2013 по 2017 г. составил 31,5% (39 167 руб./29 792 руб.). По оперативным данным Росстата, в 2017 г. продолжилось падение реальных располагаемых доходов россиян, но его темпы замедлились до -1,7% по сравнению с -5,8% в 2016 г., с -3,2% в 2015 г., однако остались выше, чем в 2014 г. (-0,7%). В целом за 4 года реальное падение доходов составило 11% от уровня 2013 г.

Рост среднемесячной начисленной номинальной заработной платы работников

организаций в первом полугодии 2018 г. по сравнению с аналогичным периодом 2017 г. составил 11,1%, а реальной заработной платы – 8,6%. Однако во втором квартале 2018 г. доля респондентов, положительно оценивших изменение своего материального положения, составила лишь 12%, а 27% респондентов считают, что их материальное положение за прошедший год ухудшилось.

Номинальный размер заработной платы и реальная заработная плата не являются единственными критериями оценки удовлетворенности персонала. Один и тот же уровень заработной платы не может быть достаточным для удовлетворения потребностей работников. Степень удовлетворенности уровнем заработной платы зависит от возраста, пола, семейного положения, географических особенностей места проживания, социального статуса, уровня образования, особенностей воспитания и др. Поэтому каждый конкретный работник будет доволен суммой заработной платы только в том случае, когда сочтет ее удовлетворительной именно для себя с учетом субъективных критериев оценки.

Росстат предлагает использовать индекс потребительской уверенности, отражающий совокупные потребительские ожидания населения по трем частным индексам: изменений личного материального положения; изменений в экономике России; благоприятности условий для крупных покупок. Базой для расчета индекса потребительской уверенности являются результаты выборочных обследований населения, которые, как было отмечено выше, показали ухудшение материального положения.

Для большинства трудоспособного населения заработная плата является основным источником дохода, который используется для поддержания достигнутого уровня и качества жизни и последующего его улучшения. Поэтому результаты оценки степени удовлетворенности персонала действующей системой мотивации и организации заработной платы используются работодателями при принятии решений о

совершенствовании (трансформации) всей компенсационной политики или ее отдельных элементов. В общем виде термин «совершенствование» означает последовательные этапы улучшения системы на основе изменения ее объекта, субъекта и системы управления.

Авторы научных публикаций, исследующие различные аспекты изменения систем оплаты труда, оперируют понятием «трансформация оплаты труда». Понятие «трансформация» (лат. *transformatio*) означает преобразование, превращение, изменение. Применительно к системе оплаты труда трансформация предполагает преобразование системы оплаты труда под воздействием различных факторов внешней и внутренней среды на разных этапах жизненного цикла организации.

Использование понятия «трансформация» применительно к системе оплаты труда предусматривает следующие его варианты. Например, В. Ф. Потуданская и Л. С. Лантушенко рассматривают трансформацию оплаты труда как последовательную смену этапов возникновения, становления зрелости, изменений системы вследствие влияния определяющих ее факторов [7].

В работах А. А. Федченко, В. Н. Ярышиной под трансформацией оплаты труда понимается развитие инновационных систем оплаты труда, основанных на использовании нововведений в процессе преобразования систем оплаты труда [8; 9].

В исследовании Е. О. Алифер трансформация оплаты труда представлена в качестве процесса постоянного преобразования системы отношений по поводу оплаты труда, вызванного необходимостью обеспечения ее соответствия происходящим изменениям в системе социально-экономических отношений общества, причем результаты данного процесса не всегда могут быть положительными [1]. Этот подход представляется наиболее широким, когда рассматривается трансформация не только отношений по оплате труда, но и всех отношений в сфере труда.

На наш взгляд, приведенные определения позволяют считать совершенствование системы оплаты труда одним из вариантов ее трансформации на корпоративном уровне. Однако отождествлять процессы совершенствования и трансформации неправомерно, поскольку совершенствование системы оплаты труда предполагает ее улучшение, а не изменение. Поэтому авторы считают, что в корпоративных организациях, являющихся объектом нашего исследования<sup>1</sup>, могут иметь место как совершенствование системы оплаты труда персонала, так и ее трансформация.

Совершенствование *корпоративной системы оплаты труда* является непрерывным процессом, который обеспечивает решение следующих взаимосвязанных задач:

- привлечение и закрепление квалифицированных сотрудников, обладающих необходимым уровнем стратегически важных для организации компетенций;
- создание необходимых условий для реализации профессиональных, творческих, организаторских способностей сотрудников в интересах их личного роста и успешного развития организации;
- достижение запланированных показателей деятельности сотрудников и организации в целом.

Решение этих задач осуществляется на основе баланса интересов работников и работодателя, соответствует целям и задачам управления человеческими ресурсами организации и согласуется со стратегией развития и операционной деятельностью организации.

Результативное выполнение этих сложных и многоплановых задач требует комплексного применения научно обоснованных подходов, способных обеспечить эффективность работ *по совершенствованию корпоративной системы оплаты труда персонала*. В их числе авторы выделяют системный, процессный, стейкхолдерский, риск-

<sup>1</sup> В корпоративных организациях учредители (участники) обладают правом участия (членства) в них и правом принятия решения, в отличие от унитарных предприятий.

ориентированный и компетентностный подходы.

Системный и процессный подходы к регулированию оплаты труда предполагают изменение, развитие, модификацию, преобразование ее организационных моделей, т. е. построение и обеспечение взаимосвязи между отдельными ее элементами, условиями и факторами внешней и внутренней среды, которые оказывают комплексное воздействие на трудовое поведение работников [2. – С. 129].

Суть *процессного подхода* по отношению к любой системе состоит в выделении сети процессов и последующем управлении ими с целью достижения максимально эффективного функционирования этой системы.

Практическая реализация процессного подхода при совершенствовании системы оплаты труда осуществляется посредством последовательного выполнения управленческих функций в отношении выделенной сети процессов в соответствии с циклом Деминга: планирование – выполнение – контроль (оценка) – корректирование (действия по улучшению). Подобный алгоритм позволяет установить взаимосвязанные процессы в деятельности по совершенствованию системы оплаты труда, обеспечить согласованность этих процессов за счет планирования их взаимодействия, определить возможности улучшения отдельных элементов и оптимизировать корпоративную систему вознаграждения в целом.

Принимая за основу базовые этапы разработки компенсационной модели вознаграждения [3. – С. 93–94], авторы предлагают следующие процессы совершенствования корпоративной системы оплаты труда:

- диагностика мотивации персонала и оценка уровня удовлетворенности сотрудников их работой в компании;
- анализ фактического состояния оплаты труда в компании, включая определение уровня заработной платы по категориям персонала и его сравнение с рынком, оценку фактической сопоставимости работ, формирование системы стимулирующих и социальных выплат;

- сопоставление требований к квалификации персонала в соответствии с профессиональными стандартами;

- формирование системы окладов с учетом требований профессиональных стандартов;

- разработка/корректировка стратегии и политики компании в сфере оплаты труда персонала;

- формализация измененной корпоративной системы оплаты труда в локальных нормативных актах.

Поскольку процессы, обеспечивающие совершенствование корпоративной системы оплаты труда, находятся в тесном системном взаимодействии в рамках единой сети, процессный подход непосредственным образом связан с системным подходом, который в методологическом плане имеет особое значение при совершенствовании корпоративных систем оплаты труда.

Принципы системного подхода реализуются при конструировании модели оплаты труда, представляющей систему взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет свое предназначение и обеспечивает функционирование системы как единого целого. При этом система оплаты труда выступает элементом системы более высокого уровня – системы управления персоналом, которая входит в общую систему менеджмента компании. Поэтому изменения каждого элемента системы оплаты труда должны быть увязаны с общими целями и задачами, которые решает система управления персоналом организации по таким направлениям, как подбор, оценка, обучение и развитие персонала, мотивация, программы вовлеченности и т. д.

Важно отметить, что именно системный подход при совершенствовании оплаты труда обеспечивает учет взаимного влияния комплекса целей организации. Так, стратегия корпоративной оплаты труда определяется целями и стратегией управления персоналом, которые обусловлены стратегией и целями развития компании по основным направлениям (финансы, бизнес-

процессы, ресурсы, система организации и управления). В свою очередь приоритетные цели по этим направлениям получают отражение в стратегии системы оплаты труда, а реализация стратегических целей системы оплаты труда персонала обеспечивает достижение целей развития по основным направлениям деятельности компании [4].

Системный подход предполагает также учет совокупности взаимосвязанных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на оплату труда и деятельность по совершенствованию корпоративной системы вознаграждения персонала компании. В частности, одним из важных факторов совершенствования системы оплаты труда является соблюдение компанией принципов корпоративной социальной ответственности.

Под социальной ответственностью принято понимать ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое содействует устойчивому развитию, учитывает ожидания заинтересованных сторон, соответствует применяемому законодательству, интегрировано в деятельность организации и применяется в ее взаимоотношениях. Таким образом, корпоративная социальная ответственность означает соответствие поведения компании тем действиям, которые ожидают от нее все заинтересованные стороны (стейкхолдеры), в том числе персонал компании. В данном контексте совершенствование системы оплаты труда персонала с позиций корпоративной социальной ответственности и ориентацией на интересы и ожидания сотрудников, справедливо рассматривать как реализацию стейкхолдерского подхода.

Социальная ответственность компании как работодателя предполагает не только соответствие ожиданиям персонала относительно справедливого вознаграждения за труд, но и прямую ответственность за безопасность труда, социальное благополучие и повышение качества жизни своих работников, чему способствуют корпора-

тивные социальные инвестиции в развитие человеческого потенциала. Несмотря на кризисные годы, российские компании выделяют на социальную деятельность, включая внутренние социальные инвестиции и благотворительность, значительные средства. По данным Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, в 2015–2016 гг. объем социальных инвестиций крупнейших российских нефтегазовых компаний находился в диапазоне нескольких миллиардов рублей в год. По имеющимся оценкам, в настоящее время все российские компании направляют на развитие персонала 43,5% социальных инвестиций; еще 11,5% составляют инвестиции на охрану здоровья и обеспечение безопасных условий труда. В отечественных компаниях сырьевого сектора в силу специфики их деятельности значения приведенных показателей выше: на развитие персонала расходуется 45,9%, а на охрану здоровья и безопасные условия труда – 20,1% социальных инвестиций [5. – С. 55–56]. Социально ответственное и этичное поведение в вопросах вознаграждения персонала демонстрирует всем связанным сторонам, что забота о сотрудниках, их благосостоянии и человеческом развитии относится к приоритетным направлениям работы компании.

Среда предпринимательской деятельности характеризуется общей экономической нестабильностью и повышенными рисками, что обуславливает использование в сфере труда риск-ориентированного подхода.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2017 г. № 197 все работодатели по основному виду деятельности отнесены к категориям риска в зависимости от показателя потенциального риска причинения вреда охраняемым законом ценностям в сфере труда. Такими ценностями признаются жизнь и здоровье работников, их трудовые права, связанные с *правом получения оплаты труда в установленный срок*.

В Государственную инспекцию труда за 2017 г. от граждан поступило 245 366 об-

ращений, из которых самыми популярными являются задержки зарплаты (31%) и невыплата расчета при увольнении (22%).

Суть риск-ориентированного подхода в оплате труда персонала заключается в том, что на всех этапах планирования, выполнения, анализа и корректировки работ и процессов по совершенствованию системы оплаты труда необходимо целенаправленно осуществлять мониторинг, идентификацию, анализ и сравнительную оценку рисков с помощью универсальных методов оценивания рисков, рекомендуемых стандартами серии ИСО/МЭК 31010, и применять соответствующие меры для предотвращения возможных неблагоприятных последствий. Границы мониторинга должны охватывать все те внешние и внутренние риски и угрозы для бизнеса компании, которые прямо или опосредованно способны оказать влияние на оплату труда персонала и результаты выполнения работ по совершенствованию корпоративной системы вознаграждения.

В соответствии со стандартным определением под риском понимается влияние неопределенности на цели. Поскольку любая неопределенность может оказывать как позитивное, так и негативное воздействие на достижение цели, последствия риска проявляются либо в положительных, либо в отрицательных отклонениях от ожидаемого результата. Применительно к совершенствованию корпоративной системы оплаты труда положительные отклонения представляют возможности для ее дальнейшего развития и повышения результативности, а в случае негативных последствий риск означает потенциальные потери и убытки компании. Так, внешние угрозы в форме давления со стороны конкурентов, поставщиков, потребителей могут привести к снижению конкурентоспособности компании, ухудшению ее финансового состояния. В результате появляется риск невыполнения или неполного выполнения работодателем обязательств по реализации социальных программ и оплате труда. В данной ситуации возмож-

но снижение конкурентоспособности корпоративной системы оплаты труда и появляется риск потери ключевых сотрудников. К подобным последствиям может привести также принятие необоснованных управленческих решений в процессе совершенствования корпоративной системы оплаты труда, поэтому возможность данного вида риска также подлежит учету.

При совершенствовании корпоративной системы вознаграждения следует учитывать потенциальные риски негативного организационного поведения, связанного с возможным сопротивлением персонала. Как правило, люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенность; ожидание потерь; убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут. Поэтому при совершенствовании системы оплаты труда необходимо учитывать различную реакцию сотрудников на проводимые изменения, в том числе и сопротивление таким изменениям. Информация о цели и направлениях совершенствования системы оплаты труда должна быть доступна и понятна работникам организации. Для этого следует обеспечить максимальную прозрачность всех процедур и проводить их в условиях открытого диалога социальных партнеров.

Учет системы рисков в процессе совершенствования корпоративной системы оплаты труда можно также рассматривать как свидетельство социальной ответственности компании, которая стремится повысить эффективность модели вознаграждения персонала как в интересах развития бизнеса, так и в интересах сотрудников. В данном случае стейкхолдерский и риск-ориентированный подходы дополняют друг друга.

В условиях современных научно-технологических трансформаций, роста сложности и интеллектуализации труда главными ориентирами для работодателя становятся качественные характеристики человеческого потенциала. Их отражением являются компетенции работника, управление которыми составляет основу компетентностного

подхода в сфере управления персоналом организации. Базовыми понятиями компетентностного подхода служат компетенции и компетентность. В научной литературе компетенции рассматривают как единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью [6. – С. 56]. Компетенция представляет сложное явление, включающее знания, умения, навыки, профессиональный опыт, личностные установки и ценности работника, которые выступают предпосылками его эффективной трудовой деятельности и обеспечивают достижение требуемого организации результата. Однако компетенция не сводится к простой сумме знаний, навыков, опыта, способностей человека, а предполагает их активное использование для выполнения определенной работы эффективно и со знанием дела, т. е. компетентно.

Отличие понятий «компетенция» и «компетентность» заключается в том, что компетенция – это относительно устойчивая черта работника, обеспечивающая эффективное выполнение производственной функции с определенной результативностью, а компетентность – это мера эффективности выполнения функции [6]. Как интегральное понятие компетентность характеризует степень профессионального мастерства и квалификации работника. Соответственно, уровень компетентности определяется знаниями, умениями, навыками, опытом, способностями, поведенческими особенностями и личными качествами человека, которые позволяют ему не только выполнять определенную работу в заданных профессиональных границах, но и участвовать в решении более широких задач, обеспечивающих успешное развитие компании. Таким образом, компетентность сотрудника определяется наличием суммы компетенций, каждая из которых должна иметь необходимый уровень развития [6].

Применение компетентностного подхода при совершенствовании корпоративной системы оплаты труда позволяет использо-

вать понятие компетентности для описания тех знаний и умений, уровня квалификации, которые требуются сотрудникам для эффективного выполнения ими своих профессиональных обязанностей. Компетентностный подход дает возможность акцентировать внимание на основных аспектах профессиональных и личностных качеств персонала, влияющих на достижение ключевых показателей эффективности отдельных подразделений и организации в целом, что позволяет разработать обоснованную систему критериев оценки результативности работы сотрудников компании. В итоге на основе и с учетом требуемого уровня развития компетенций возможна корректировка как постоянной части оплаты труда (базового оклада), так и переменной части – стимулирующих выплат за результативность трудовой деятельности сотрудников. В данном случае реализация компетентностного подхода при совершенствовании оплаты труда персонала обеспечивает выполнение одного из центральных положений Трудового кодекса Российской Федерации, согласно которому заработная плата каждого работника определяется в зависимости от его квалификации.

Необходимо отметить, что наиболее полно возможности эффективного применения компетентностного подхода в процессе совершенствования оплаты труда призваны обеспечить внедрение профессиональных стандартов. В соответствии со статьей 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации, профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции; квалификация работника – уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Профессиональный стандарт представляет собой многофункциональный нормативный документ. Прежде всего он дает системное описание определенного вида профессиональной деятельности посредством отоб-

ражения составляющих ее обобщенных трудовых функций, которые подразделяются на отдельные трудовые функции с выделением в их составе отдельных трудовых действий. Профессиональный стандарт содержит требования к образованию и обучению, опыту практической работы, знаниям, умениям, другим характеристикам, которые необходимы для выполнения данного вида профессиональной деятельности. Требования к работникам устанавливаются в зависимости от разных квалификационных уровней.

Таким образом, профессиональный стандарт служит инструментом определе-

ния результатов трудовой деятельности работников. В соответствии с требованиями профессиональных стандартов работодатель обязан обеспечить более высокий уровень оплаты труда тех работников, которые имеют более высокий квалификационный уровень по сравнению с теми, у кого квалификационный уровень ниже. Рассмотренные методологические подходы (процессный, системный, стейкхолдерский, риск-ориентированный, компетентностный) в комплексе формируют необходимую и достаточную методологическую базу совершенствования корпоративных систем оплаты труда современных организаций.

#### Список литературы

1. Алифер Е. О. Трансформация оплаты труда на основе партисипативного управления на промышленных предприятиях : дис. ... канд. экон. наук. – Омск, 2016.
2. Бабынина Л. С. Организационная система вознаграждения персонала // Вестник Воронежского государственного университета. Экономика и управление. – 2004. – № 2. – С. 129–134.
3. Бабынина Л. С. Реализация компенсационной модели оплаты труда на корпоративном уровне // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 12 (66). – С. 90–98.
4. Бабынина Л. С., Федоров Ю. В. Формирование корпоративной системы оплаты труда: основные подходы и детерминанты // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2012. – № 4 (56). – С. 94–98.
5. Доклад о социальных инвестициях в России – 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / под общ. ред. Ю. Е. Благова, И. С. Соболева. – СПб. : Авторская творческая мастерская (АТМ-Книга), 2014.
6. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография. – М. : Инфра-М, 2016.
7. Потуданская В. Ф., Лантушенко Л. С. Повышение эффективности труда в условиях управления качеством трудовой жизни : монография. – М. : Экономика, 2014.
8. Федченко А. А., Ярышина В. Н. Компетентностный подход – основа оптимизации затрат на персонал // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 3 (43). – С. 162–170.
9. Ярышина В. Н. Инновационные трансформации оплаты труда в современной экономике : дис. ... канд. экон. наук. – Воронеж, 2014.

#### References

1. Alifer E. O. Transformatsiya oplaty truda na osnove partisipativnogo upravleniya na promyshlennyh predpriyatiyah. Diss. kand. ekon. nauk [The Transformation of Labor Remuneration on the Basis of Participatory Management at Industrial Enterprises. PhD econ. sci.]. Omsk, 2016. (In Russ.).
2. Babynina L. S. Organizatsionnaya sistema voznagrashdeniya personala [Organizational Remuneration System]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i*



*upravlenie* [Bulletin of the Voronezh State University. Economics and Management], 2004, No. 2, pp. 129–134. (In Russ.).

3. Babynina L. S. Realizatsiya kompensatsionnoy modeli oplaty truda na korporativnom urovne [The Implementation of the Compensation Model of Wages at the Corporate Level]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plehanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2013, No. 12 (66), pp. 90–98. (In Russ.).

4. Babynina L. S., Fedorov Yu. V. Formirovanie korporativnoy sistemy oplaty truda: osnovnye podhody i determinanty [Formation of a Corporate Wage System: Main Approaches and Determinants]. *Vestnik Izhevskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Izhevsk State Technical University], 2012, No. 4 (56), pp. 94–98. (In Russ.).

5. Doklad o sotsial'nykh investitsiyah v Rossii – 2014: k sozdaniyu tsennosti dlya biznesa i obshchestva [Report on Social Investments in Russia – 2014: on Creating Value for Business and Society], edited by Yu. E. Blagov, I. S. Sobolev. Saint Petersburg, Avtorskaya tvorcheskaya masterskaya (ATM-Kniga), 2014. (In Russ.).

6. Kibanov A. Ya., Mitrofanova E. A., Konovalova V. G., Chulanova O. L. Kontseptsiya kompetentnostnogo podhoda v upravlenii personalom, monografiya [The Concept of Competence-Based Approach in Personnel Management, monograph]. Moscow, Infra-M, 2016. (In Russ.).

7. Potudanskaya V. F., Lantushenko L. S. Povyshenie effektivnosti truda v usloviyakh upravleniya kachestvom trudovoy zhizni, monografiya [Improving the Efficiency of Labor in Terms of Managing the Quality of Working Life, monograph]. Moscow, Ekonomika, 2014. (In Russ.).

8. Fedchenko A. A., Yaryshina V. N. Kompetentnostnyy podhod – osnova optimizatsii zatrat na personal [Competence Approach – the Basis for Optimizing Personnel Costs]. *Motivatsiya i oplata truda* [Motivation and Remuneration], 2015, No. 3 (43), pp. 162–170. (In Russ.).

9. Yaryshina V. N. Innovatsionnye transformatsii oplaty truda v sovremennoy ekonomike. Dis. kand. ekon. nauk [Innovative Transformations of Wages in the Modern Economy. PhD econ. sci.]. Voronezh, 2014. (In Russ.).

#### Сведения об авторах

##### Лилия Сергеевна Бабынина

доктор экономических наук, профессор  
базовой кафедры Торгово-промышленной  
палаты РФ «Развитие человеческого капитала»  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,  
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Babynina.LS@rea.ru

##### Татьяна Валентиновна Аркадьева

аспирантка базовой кафедры  
Торгово-промышленной палаты РФ  
«Развитие человеческого капитала»  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,  
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: alpinaria@mail.ru

#### Information about the authors

##### Liliya S. Babynina

Doctor of Economics, Professor  
of the Basic Department of the Trade  
and Industry Chamber RF “Development  
of the Human Capital” of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Babynina.LS@rea.ru

##### Tatyana V. Arkadeva

Post-Graduate Student of the Basic Department  
of the Trade and Industry Chamber RF  
“Development of the Human Capital”  
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: alpinaria@mail.ru