

На правах рукописи



НЕКЛЮДОВА Марина Юрьевна

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург - 2014

Работа выполнена на кафедре менеджмента ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»

Научный руководитель - доктор экономических наук, доцент
Зоткина Наталия Степановна

Официальные оппоненты: **Стукен Татьяна Юрьевна**,
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», профессор
кафедры экономики и социологии труда;

Зеленская Любовь Михайловна,
кандидат экономических наук,
ОАО «Уральский проектно-изыскательский институт транспортного строительства»,
начальник финансово-экономического отдела

Ведущая организация - ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

Защита состоится «25» ноября 2014 года в 10:00 ч на заседании диссертационного совета Д 212.285.12 на базе ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, зал заседаний Ученого совета (ауд. И-420).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»: <http://dissovet.science.urfu.ru/news2/>.

Автореферат разослан «24» октября 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Ильина
Ангелина Владимировна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Функционирование российской экономики в рыночных условиях делает необходимым получение максимальной отдачи от всех используемых организацией ресурсов, в том числе и трудовых, эффективность использования которых непосредственно зависит от проводимой политики в сфере оплаты труда на всех уровнях управления.

Главная цель проводимой социальной политики государства заключается в повышении уровня и качества жизни населения на основе стимулирования его трудовой активности, предоставлении возможности каждому человеку обеспечить благосостояние своей семьи, формировании сбережений и их эффективного инвестирования. Социально-экономическое развитие общества непосредственно связано с оплатой труда работников, поскольку уровень реальных доходов и оплаты труда формируют платежеспособный спрос на государственном внутреннем рынке. С актуальными проблемами регулирования и формирования доходов населения тесно связаны проблемы организации оплаты труда на отдельных предприятиях, регулирование которых происходит в рамках внутрифирменной политики оплаты труда.

Мировой финансовый кризис 2008 года выявил несостоятельность проводимой государством политики доходов. В период кризиса произошло снижение большинства показателей социально-экономического развития страны. Численность безработных в 2009 г. увеличилась на 1586,7 тыс. чел. и составила 133,8% по отношению к уровню 2008 года. Уровень реальной среднемесячной начисленной заработной платы работников в 2009 г. составил лишь 96,5 % по отношению к уровню 2008 г. В посткризисный период наблюдается нестабильность данного показателя, уровень которого составил: 2010 г. – 105,2%; 2011г. – 102,8%; 2012 г. – 108,4% (по отношению к уровню предыдущего года).

Приведенные данные свидетельствуют в том числе и о том, что проводимая политика доходов и заработной платы как на уровне государства, так и на уровне отдельных предприятий, оказалась неэффективной не только в кризисный, но и в посткризисный периоды.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты внутрифирменной политики оплаты труда (далее ВПОТ) отражены в трудах зарубежных и отечественных ученых. Широкий спектр вопросов, связанных с аспектами зарплатообразования в зарубежных компаниях, отражается в работах следующих авторов: М. Армстронг, Р.Беннет, Х. Грэхем, А.А. Калинин, Э. Кон, У. Монди, Р.Ноу, Э. Цандер, П. Чингос и др.

Значительный вклад в исследование проблем управления трудом, его организации и оплаты на предприятии внесли следующие отечественные ученые: И.М. Алиев, В.А. Антропов, Л.С. Бабынина, А.П. Багирова, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, О.Б. Жихарева, Л.М. Зеленская, Н.С. Зоткина, А.Я. Кибанов, Ю.П. Кокин, Б.Г. Мазманова, Ю.Г. Одегов, В.С. Паршина, А.В. Полетаев, Е.Б. Пошерстник, В.Д. Ракоти, Т.Ю. Стукен, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер, Р.А. Яковлев и другие.

Проблемы формирования, экономического обоснования ВПОТ отражены в работах Л.Т. Сабировой, Т.Н. Долининой, А.В. Тимофеева, С.В. Савиной, Л.П. Владимировой и др.

Однако, несмотря на значительный объем отечественных и зарубежных исследований, недостаточно проработанными вопросами в сфере ВПОТ остаются механизмы её формирования, оценки и управления. Теоретическая и методическая неразработанность обозначенных вопросов сделала необходимым дополнение концептуальных представлений о возможностях повышения её эффективности за счет совершенствования механизмов управления.

Целью диссертационной работы является развитие методических положений по управлению ВПОТ.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **задач**:

1) идентифицировать место ВПОТ в общей системе управления трудом на предприятии, уточнить понятие и дополнить принципы этой политики; обосновать взаимосвязь и установить соотношение категорий «государственная политика доходов» и «внутрифирменная политика оплаты труда»;

2) предложить методический подход к управлению ВПОТ, включающий процесс управления, направления и методику оценки степени её эффективности;

3) разработать организационно-методическое обеспечение процесса управления ВПОТ, состоящее из ключевых регламентов и положений.

Предметом исследования являются процессы управления ВПОТ.

Объектом исследования выступает внутрифирменная политика оплаты труда организации.

Методологической и теоретической базой исследования выступили положения современной теории экономики труда, управления персоналом, а также базовые положения научной методологии социально-экономических явлений. В исследовании использовались системный подход, статистические методы, метод экспертных оценок, ранжирование, методы анализа и синтеза, логического сравнения и сопоставления, а также социологические методы сбора и обработки эмпирических данных.

Информационной базой исследования послужили научная, учебная, справочная и специальная нормативная литература, законодательные и нормативные акты, материалы периодической печати, результаты экспертного опроса, глобальная информационная сеть Интернет, а также материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и данные бухгалтерской отчетности организаций.

Области исследования диссертационной работы соответствуют пунктам Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда):

5.1. Теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений (теории занятости, рынка труда, управления трудом и т.д.).

5.3. Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений.

5.6. Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение её взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы.

5.11. Социально-трудовые отношения: система, структура, виды, субъекты, механизмы регулирования. Международные трудовые отношения и роль Международной организации труда. Регулирование социально-трудовых отношений – федеральный, региональный, муниципальный и корпоративный аспекты; активное влияние социально - трудовых отношений на развитие экономики и её отраслей.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических и методических положений, связанных с процессами управления, формирования и оценки ВПОТ.

Основные научные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту, состоят в следующем:

1) идентифицировано место ВПОТ в общей системе управления трудом на предприятии, уточнено понятие и дополнены принципы формирования этой политики; обоснована взаимосвязь фундаментальных категорий «государственная политика доходов» и «внутрифирменная политика оплаты труда», что развивает теоретические положения экономики труда в отношении понятийного аппарата, лежащего в основе управления трудом (п.5.1, 5.11 паспорта специальности 08.00.05);

2) предложен методический подход к управлению ВПОТ, включающий процесс управления, направления и методику комплексной оценки степени эффективности политики, что необходимо для экономического обоснования управленческих решений в вопросах регулирования оплаты труда с целью повышения результативности производства (п.5.6 паспорта специальности 08.00.05);

3) разработано организационно-методическое обеспечение процесса управления ВПОТ, состоящее из ключевых регламентов и положений, что позволяет выстраивать политику в области оплаты труда в рамках стратегии развития предприятия с учетом влияния факторов внешней среды, а также устанавливает системное взаимодействие между субъектами этой политики (п.5.1, 5.3, 5.11 паспорта специальности 08.00.05).

Практическая значимость работы. Практическая значимость работы заключается в возможности применения её результатов организациями для формирования, оценки ВПОТ и управления ею.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и методические положения диссертационной работы докладывались автором и обсуждались на научно-практических конференциях молодых ученых, аспирантов и соискателей Тюменского государственного архитектурно-строительного университета в 2011-2013 гг., на международном научно-практической семинаре «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров» в г. Воронеж в 2012 г., на международной заочной научно-практической конференции

«Инновации в экономике, проектном менеджменте, образовании, юриспруденции, социологии, медицине, экологии, философии, психологии, физике, технике и математике» в г. Санкт-Петербург в 2013 г., на международной научно-практической конференции «Новая индустриализация: философские, экономические, социальные, экологические, политические аспекты» в г. Санкт-Петербург в 2013г.

Результаты исследования используются при чтении лекций и ведении практических занятий по дисциплинам «Политика доходов и заработной платы», «Экономика и социология труда», «Организация, нормирование и оплата труда». Отдельные положения внедрены в практику хозяйственной деятельности ООО «Тюмень Водоканал», ОАО «Заречье» и ОАО «ТОДЭП».

По теме диссертации опубликовано 11 печатных работ, в том числе 3 в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 138 наименований, и 7 приложений. Объем работы - 185 страниц машинописного текста.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность выбранной темы исследования, определены его цель, задачи, объект и предмет исследования, раскрыты элементы научной новизны диссертации, отмечены теоретическая и практическая значимость работы.

В **первой главе** «Теоретические основы управления внутрифирменной политикой оплаты труда» расширены сущностные границы понятия ВПОТ, идентифицировано её место в общей системе управления трудом на предприятии, доказана непосредственная взаимосвязь политики доходов и заработной платы на уровне государства, региона и отдельного предприятия.

Во **второй главе** «Формирование методического подхода к управлению внутрифирменной политикой оплаты труда» представлен процесс управления ВПОТ, расширена система принципов, необходимых для формирования эффективной политики оплаты труда, выделены основные направления её оценки, представлены этапы формирования интегрального показателя для комплексной оценки степени эффективности этой политики.

В **третьей главе** «Разработка и апробация организационно-методического инструментария процесса управления внутрифирменной политикой оплаты труда» предложены ключевые инструменты регламентации политики, определена степень эффективности текущей ВПОТ ООО «Тюмень Водоканал», а также даны рекомендации по её совершенствованию.

В **заключении** подведены итоги исследования, сформулированы основные выводы, методические положения и предложения по управлению, формированию и регламентации ВПОТ.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Идентифицировано место ВПОТ в общей системе управления трудом на предприятии, уточнено понятие и дополнены принципы формирования этой политики; обоснована взаимосвязь фундаментальных категорий «государственная политика доходов» и «внутрифирменная политика оплаты труда», что развивает теоретические положения экономики труда в отношении понятийного аппарата, лежащего в основе управления трудом.

Вопросы организации, нормирования и оплаты труда персонала на предприятии рассматриваются в рамках общей системы управления трудом. Для того чтобы определить роль оплаты труда в этой системе, в работе проанализированы подходы авторов, занимающихся данными вопросами.

Приоритетная роль оплате труда в рамках общей системы управления трудом на предприятии отводится в работах И.М. Алиева, Л.П. Владимировой, Н.С. Зоткиной, Б.В. Ракитского, А.И. Рофе, В.М. Сухаревского, П.Э. Шлендера.

Развивая позицию вышеперечисленных авторов, следует отметить, что в современных условиях в общей системе управления трудом необходимо выделять не просто блок оплаты труда, а блок внутрифирменной политики оплаты труда, затрагивающий более широкий спектр вопросов в области формирования системы, определения величины, регламентирования выплаты заработной платы и т.д. Для организации политика – это целенаправленная деятельность, отражающая позицию компании в определенной области. Следовательно, внутрифирменная политика оплаты труда – это целенаправленная деятельность, определяющая позицию компании в области оплаты труда и включающая как аспекты зарплатообразования, так и установление диалога и обратной связи между основными субъектами политики (работником и работодателем). Необходимо отметить, что внутрифирменная политика оплаты труда находится в симбиозе с двумя другими компонентами процесса управления трудом: организацией труда и политикой управления человеческими ресурсами. Авторское представление системы управления трудом на предприятии представлено на рисунке 1.

Для управления ВПОТ необходимо использовать расширенную систему принципов организации оплаты труда и систем мотивации. Существующие, всеми признанные принципы своевременности выплаты вознаграждений, открытости, простоты, справедливости оплаты, охраны здоровья и т.д. необходимо дополнить следующими: научное обоснование и методическое подкрепление решений в области оплаты труда, нормативная защита интересов субъектов политики, участие работников в принятии решений по вопросам оплаты труда, сотрудничество и демократия в области оплаты труда, гибкость политики заработной платы.



Рисунок 1 - Авторский вариант системы управления трудом на предприятии

Для выявления взаимосвязи и установления соотношения между государственной политикой доходов и ВПОТ в работе проведен анализ статистической информации, позволяющий сделать вывод о том, что ключевые показатели социально-экономического развития имеют аналогичные тенденции на уровне государства, регионов и отдельных предприятий. Так, динамика реальной среднемесячной начисленной заработной платы в процентах к предыдущему году за 2006-2013 гг. (рисунок 2) имеет идентичную тенденцию на всех уровнях иерархии (государство, регион, предприятие): с 2008 по 2009 г. наблюдается отрицательная динамика рассматриваемого показателя, постепенное улучшение ситуации начинается с 2010 года. Данный тренд объясняется мировым финансовым кризисом, начавшимся в конце 2008 года и затронувшим практически все сферы и уровни экономики.

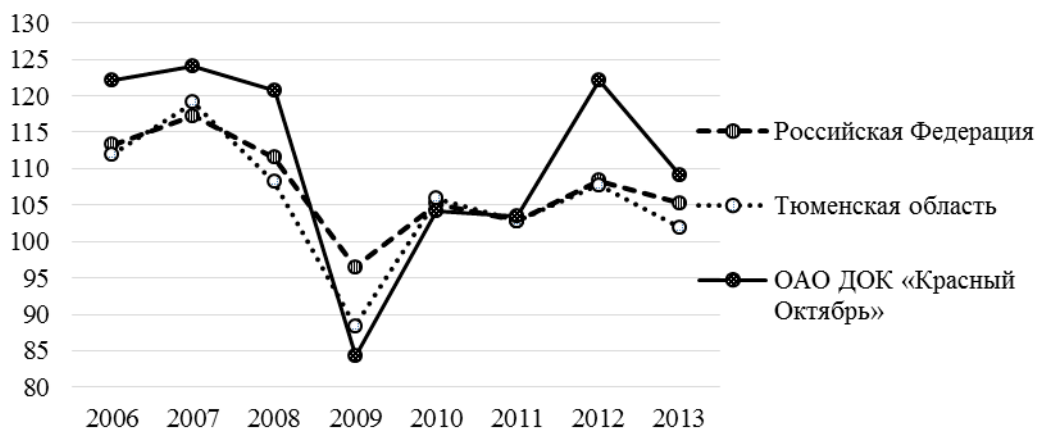


Рисунок 2 - Динамика реальной среднемесячной начисленной заработной платы, в процентах к предыдущему году

Таким образом, в работе доказано, что внутрифирменная политика оплаты труда может рассматриваться как инструмент реализации государственной политики доходов.

2. Предложен методический подход к управлению ВПОТ, включающий процесс управления, направления и методику комплексной оценки степени эффективности политики, что необходимо для экономического обоснования управленческих решений в вопросах регулирования оплаты труда с целью повышения результативности производства.

При управлении ВПОТ, как и при управлении другими объектами, может быть использован процессный подход. Основные этапы процесса управления политикой представлены на рисунке 3. Управление внутрифирменной политикой оплаты труда - это непрерывный процесс, который носит циклический характер.

Планирование позволяет оценить текущее состояние политики оплаты труда (выявить сильные и слабые стороны организации в области оплаты труда, а также определить возможности и угрозы окружающей среды) и предложить возможные направления её совершенствования. Основными инструментами исследования на этапе планирования являются SWOT-анализ, мониторинг рынка труда и социологический опрос. При планировании мероприятий по совершенствованию ВПОТ необходимо учитывать интересы работника и работодателя в области оплаты труда, стадию жизненного цикла организации, а также позицию основных субъектов политики в отношении экономических законов. Кроме того, на этапе планирования происходит обоснование основных направлений оценки ВПОТ.

Организация заключается в реализации запланированных мероприятий, направленных на совершенствование политики оплаты труда, которые отражаются в соответствующих элементах регламентации. Также на этом этапе проводятся работы по ознакомлению и подготовке персонала к предстоящим изменениям в области политики оплаты труда.



Рисунок 3 - Процесс управления внутрифирменной политикой оплаты труда

Регулирование заключается в формировании обратной связи и непрерывного диалога между работником и работодателем на протяжении всего процесса управления ВПОТ.

На этапе **контроля** происходит оценка достигнутых результатов после реализации запланированных изменений. Необходимо ответить на вопрос: достигнуты ли запланированные цели? Если поставленные цели достигнуты –

управленческий цикл завершается, если не достигнуты – происходит анализ причин отклонений, постановка новых целей и планирование мероприятий по совершенствованию политики.

Предложенный механизм управления ВПОТ является неотъемлемым звеном в общей системе управления трудом на предприятии, позволяющим сформировать эффективную политику оплаты труда.

Оценка ВПОТ – это необходимая процедура, позволяющая определить степень эффективности политики и предложить возможные направления ее совершенствования. Анализ научной литературы и проведенное нами социологическое исследование позволили выделить три направления оценки ВПОТ – справедливость оплаты труда, удовлетворенность трудом и заработной платой, эффективность персонала и затрат на оплату труда (рисунок 4).



Рисунок 4 - Направления оценки внутрифирменной политики оплаты труда, ее инструменты и результаты

Оценка справедливости заработной платы подразумевает измерение «внутренней» и «внешней» справедливости, баланс между которыми должен быть оптимальным, чтобы удержать квалифицированные кадры и в целом повысить мотивацию персонала предприятия. Проведенное нами социологическое исследование «справедливости» оплаты труда работников 40 предприятий Тюменской области выявило, что лишь 32% опрошенных оценили размер своей заработной платы как справедливый. Мнения оставшихся 62% респондентов распределились следующим образом: 36% считают, что уровень их вознаграждения несколько меньше, чем по справедливости; 24% отметили, что

уровень вознаграждения гораздо меньше, чем по справедливости; 4% опрошенных оценили уровень своего вознаграждения как несколько больший, чем по справедливости; столько же работников (4%) считают, что они получают заработную плату в размере гораздо большем, чем должны получать по справедливости.

Оценка удовлетворенности сотрудников трудом дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, по каким направлениям следует совершенствовать систему мотивации персонала. Социологическое исследование «удовлетворенности трудом» на различных предприятиях Тюменской области дало следующие результаты: 10% опрошенных полностью не удовлетворены своей работой, 38% частично не удовлетворены, оставшиеся 52% опрошенных полностью удовлетворены своей работой.

Последнее направление оценки позволяет проанализировать **эффективность работы персонала и затрат на оплату труда**. При оценке данного направления предлагается рассчитывать частные показатели оценки (производительность труда, рентабельность персонала, продуктивность персонала, др.) или использовать факторные модели, учитывающие влияние оплаты труда на эффективность производства.

В настоящее время отсутствует комплексный показатель, позволяющий оценить степень эффективности внутрифирменной политики оплаты труда. С помощью различных показателей отдельно оценивается удовлетворенность сотрудников, эффективность персонала, справедливость оплаты труда. На наш взгляд, необходимо рассчитывать показатель, позволяющий охватить все направления оценки внутрифирменной политики оплаты труда.

Авторский алгоритм формирования интегрального показателя комплексной оценки степени эффективности ВПОТ представлен на рисунке 5.

Предлагаемый показатель должен:

- учитывать все три направления ВПОТ;
- поддаваться количественной оценке;
- иметь информационную наполненность.

С целью формирования интегрального показателя введем следующие обозначения:

$j = \overline{1, m}$ – направления оценки ВПОТ (справедливость, удовлетворенность, эффективность);

$i = \overline{1, n_j}$ – общее количество контрольных показателей;

P_{ij} – нормализованное значение i -го оценочного показателя j -го направления оценки;

K_j – интегральная оценка j -го вида направления оценки;

$Y_{эфф}$ - интегральный показатель оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда.

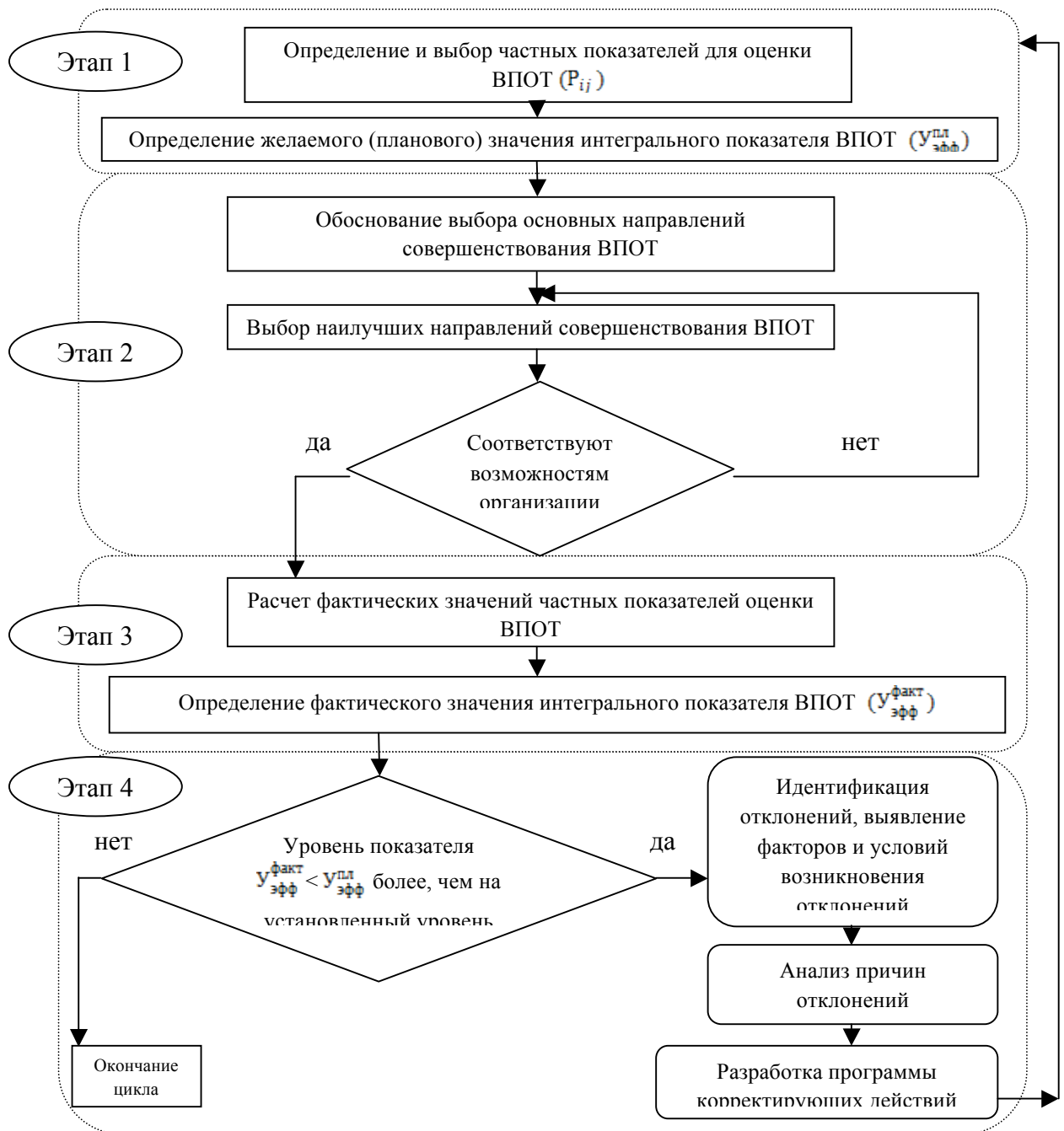


Рисунок 5 - Алгоритм формирования интегрального показателя комплексной оценки степени эффективности ВПОТ

Для расчета степени эффективности каждого направления оценки ВПОТ на первых двух этапах из всей совокупности показателей экспертным путем отбираются те, которые всесторонне характеризуют ВПОТ. При этом предпочтение отдается тем показателям, которые имеют однозначную направленность и для которых возможно установить лимитированное (предельное) значение.

Частные показатели для оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал» представлены в таблице 1.

Таблица 1– Показатели оценки эффективности внутрифирменной политики оплаты труда

Направление	Наименование показателя	Направленность	Лимит
Справедливость	Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе	max	1
	Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы в организации и на аналогичных предприятиях	max	1,1
	Индекс роста среднемесячной заработной платы за год	max	1,03
	Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения (%)	max	100
Удовлетворенность	Коэффициент ожидаемой оплаты труда	max	1
	Коэффициент текучести кадров	min	0,13
	Доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы (%)	max	80
	Доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности системами морального и материального стимулирования (%)	min	2
	Коэффициент стабильности кадров	max	0,8
Эффективность	Годовая выработка одного работающего (тыс.руб./чел.)	max	1 444,9
	Зарплатоотдача персонала, руб./руб.	max	4,59
	Рентабельность персонала, руб./руб.	max	1,82
	Уровень производительности персонала по оценке руководства, %	max	90

На следующем этапе происходит расчет фактических значений частных показателей. Поскольку показатели обладают свойствами разноразмерности, разномасштабности и противоречивости, необходимо проводить нормализацию критериев по следующей схеме:

$$P_{ij} = \begin{cases} \frac{v_{ij}}{\max_{1 \leq j \leq m} v_{ij}}, & \text{если } v_{ij} \rightarrow \max; \\ \frac{\min_{1 \leq j \leq m} v_{ij}}{v_{ij}}, & \text{если } v_{ij} \rightarrow \min, \end{cases} \quad (1)$$

где v_{ij} - значение i -го частного показателя по j -му направлению оценки.

Показатель степени эффективности каждого направления оценки ВПОТ следующим образом:

$$K_j = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^{n_j} P_{ij} \rightarrow \max \quad (2)$$

Расчет интегрального показателя комплексной оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда производится по формуле 3.

$$Y_{эфф} = \sum_{j=1}^m K_j \times \beta_j \rightarrow \max, \quad (3)$$

где $Y_{эфф}$ - интегральный показатель комплексной оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда;

β_j - коэффициент значимости j-го направления оценки (определяется экспертами).

Значение полученного интегрального показателя находится в интервале [0;1]. Для оценки степени эффективности ВПОТ в рамках данного интервала в работе предложено использовать универсальную вербально-числовую шкалу Харрингтона (таблица 2).

Таблица 2 - Универсальная вербально-числовая шкала Харрингтона

Числовое значение (шкала отношений)	Содержательное описание (шкала наименований)	Интерпретация описания для ВПОТ
0,8-1,0	Очень высокая	Очень высокая степень эффективности ВПОТ
0,64-0,8	Высокая	Высокая степень эффективности ВПОТ
0,37-0,64	Средняя	Средняя степень эффективности ВПОТ
0,2-0,37	Низкая	Низкая степень эффективности ВПОТ
0,0-0,2	Очень низкая	Очень низкая степень эффективности ВПОТ

Расчет интегрального показателя комплексной оценки ВПОТ позволит определить степень эффективности политики, даст возможность выявить наиболее слабое из трех направлений оценки (справедливость, эффективность, удовлетворенность) и определить возможные пути совершенствования политики оплаты труда.

Апробация предложенной методики оценки эффективности ВПОТ была осуществлена на базе одного из крупнейших предприятий г.Тюмени – ООО «Тюмень Водоканал». В ходе расчетов были получены следующие значения степени эффективности каждого из трех направлений - «справедливость» – 0,86, «удовлетворенность» - 0,49, «эффективность» - 0,87 (рисунок 6).



Рисунок 6 - Фактические и нормативные значения направлений оценки ВПОТ ООО «Тюмень Водоканал»

Величина интегрального показателя комплексной оценки ВПОТ (с учетом коэффициентов важности) для ООО «Тюмень Водоканал» составила 0,74, что соответствует высокой степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда. Значение данного показателя может быть увеличено за счет повышения удовлетворенности трудом и справедливости заработной платы.

3. Разработано организационно-методическое обеспечение процесса управления ВПОТ, состоящее из ключевых регламентов и положений, что позволяет выстраивать политику в области оплаты труда в рамках стратегии развития предприятия с учетом влияния факторов внешней среды, а также устанавливает системное взаимодействие между субъектами этой политики.

В теории менеджмента любой процесс управления предполагает наличие соответствующего инструмента или механизма управления, который представляет собой совокупность средств и методов воздействия на управляемую подсистему. Традиционная, общепризнанная классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия на экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные и административные. Разработка регламентной документации относится к организационным методам воздействия и занимает ключевое место в механизме управления предприятием.

Текущую ВПОТ, ее изменения и дополнения, на наш взгляд, необходимо реализовывать посредством соответствующих элементов регламентации, представленных на рисунке 7.

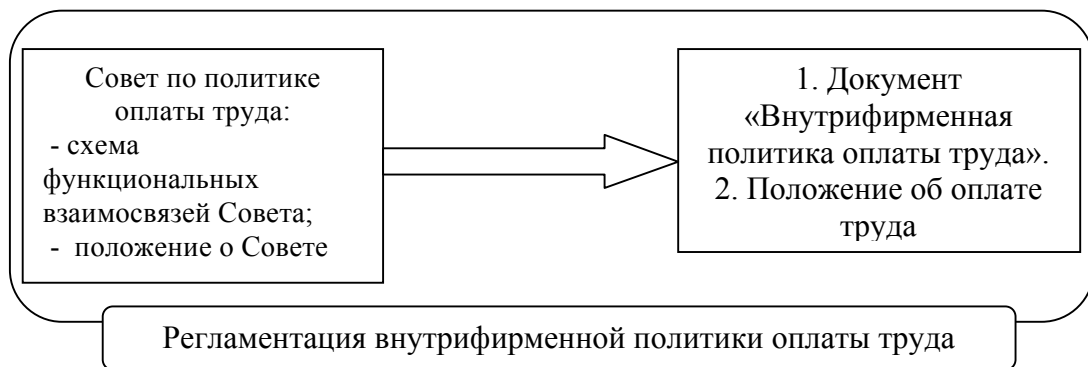


Рисунок 7 – Ключевые инструменты регламентации ВПОТ

Совет по внутрифирменной политике оплаты труда выполняет функции органа, регулирующего отношения между работником и работодателем, а также принимает участие в принятии решений по вопросам оплаты труда (рисунок 8).

Необходимо отметить, что в состав Совета должны входить представители работника (передовые рабочие или служащие, линейные руководители и др.) и работодателя (члены Совета директоров, топ-менеджеры предприятия и др.). Кроме того, в состав Совета должен входить «специализированный субъект»,

выполняющий роль эксперта, который на предприятии занимается вопросами оплаты труда и управления персоналом.



Рисунок 8 - Реализация интересов субъектов ВПОТ посредством деятельности Совета

Деятельность данного органа должна регулироваться «Положением о Совете по ВПОТ». Схема функциональных взаимосвязей отражает основные функции Совета и его взаимосвязь с отделами организации при реализации этих функций. Фрагмент такой схемы представлен в таблице 3, в которой используются следующие условные обозначения отделов организации и функций Совета: ФО – финансовый отдел; Б – бухгалтерия; ОМ – отдел маркетинга; ОМТС – отдел материально-технического снабжения; ПДО – производственно-диспетчерский отдел; ОК – отдел кадров; ПЭО – планово-экономический отдел; ОТиЗП – отдел труда и заработной платы; РО – руководитель организации; О – отвечает за выполнение функции, обобщает результаты, организует ее выполнение; П – представляет предложения, информацию, необходимую для выполнения данной функции; У – участвует в обсуждении и подготовке отдельных вопросов по выполнению данной функции; С – согласовывает подготовительный документ или отдельные вопросы по данной функции; Р – принимает решения (утверждает, подписывает документ).

Таблица 3 – Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей Совета по ВПОТ

Основные функции	ФО	Б	ОМ	ОМТС	ПДО	ОК	ПЭО	ОТиЗП	РО
1. Участие в сборе и анализе информации об уровне удовлетворенности работников трудом и ЗП	П	П	П	П	П	П	П	О	П
2. Внесение предложений по совершенствованию нормирования труда в организации	П	П	П	П	П	У	П	О	С
3. Внесение предложений по улучшению систем морального и материального стимулирования	П	П	П	П	П	У	П	О	С

Основные функции	ФО	Б	ОМ	ОМТС	ПДО	ОК	ПЭО	ОТиЗП	РО
4. Поиск компромиссных решений между работниками и руководством в области оплаты труда								У	С
5. Принятие участия в оценке эффективности ВПОТ								О	С
.....									
N. Принятие участия в формировании (дополнении, корректировке) документа «ВПОТ»								О	Р

Документ «Внутрифирменная политика оплаты труда» отражает позицию компании в области оплаты труда. Процесс формирования данного документа представлен на рисунке 9.



Рисунок 9 - Процесс формирования документа «Внутрифирменная политика оплаты труда»

Данный документ необходимо разрабатывать в больших организациях на основе протоколов заседания «Совета по ВПОТ», а также с учетом внутренней и внешней документации, затрагивающей вопросы оплаты труда. При составлении документа следует учитывать требования, которым должен отвечать любой управленческий документ (законность, достоверность, однозначность, конкретность, понятность и др.). В состав документа рекомендуется включать

следующие разделы: название политики, общие положения, обозначение интересов и принципов политики, описание критериев и методики оценки степени эффективности политики. Документ «Внутрифирменная политика оплаты труда» утверждается руководителем организации, контроль за его исполнением возлагается на отдел труда и заработной платы.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. На современном этапе развития российской экономики политика доходов и заработной платы формируется и реализуется на макро- и микроуровнях: на макроуровне она проводится государством, органами законодательной и исполнительной власти, на микроуровне формируется ВПОТ, которая должна рассматриваться как целенаправленная деятельность, определяющая позицию компании в области заработной платы и включающая всю совокупность процессов зарплатообразования, а также систему взаимоотношений между основными субъектами политики (работником и работодателем) и механизм ее регламентации.

2. ВПОТ выступает в качестве одного из трех взаимосвязанных и взаимозависимых блоков общей системы управления трудом на предприятии: организацией труда и политиками управления человеческими ресурсами и оплатой труда, одновременно являясь одним из ведущих инструментов реализации государственной политики доходов. В работе обоснована необходимость управления ВПОТ, поскольку решение ряда теоретических и практических вопросов в этой области позволит рационально регулировать отношения между работником и работодателем в вопросах заработной платы на всех этапах управления, повышая при этом качество и эффективность труда отдельных предприятий, что в свою очередь даст возможность реализовать государственные цели и задачи.

3. Процесс управления ВПОТ должен включать свои основные функции (планирование, организацию, регулирование и контроль), расширенные и адаптированные для достижения её целей. Планирование направлено на оценку текущего состояния политики, а также разработку мероприятий по её совершенствованию, которые реализуются через функцию организации. В течение всего процесса управления ВПОТ формируется обратная связь и осуществляется диалог между работником и работодателем, претворяя функцию регулирования. Контроль достижения запланированных целей обеспечивает оценка степени эффективности ВПОТ, которая является важным критерием при принятии решения о необходимости разработки дополнительных изменений в области ВПОТ или завершении управленческого цикла.

4. Оценка степени эффективности ВПОТ должна базироваться на расчете интегрального показателя, позволяющего определить уровень справедливости оплаты труда, степень удовлетворенности трудом и заработной платой, уровень эффективности персонала. Рекомендуется регулярная оценка данного показателя, позволяющая решить задачи кадрового менеджмента, направленные на

предотвращение социальной напряженности в коллективе, обеспечение позитивных межличностных отношений и сохранение ведущих сотрудников компании.

5. В современных условиях повышение уровня управляемости отдельных организаций во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления. Одним из важных элементов такого механизма является управление ВПОТ. Для координации и упорядочения деятельности менеджмента компании в области ВПОТ текущую политику, её изменения и дополнения рекомендуется осуществлять посредством соответствующих инструментов регламентации, центральными среди которых должны стать: Совет по внутрифирменной политике оплаты труда, документ «ВПОТ». Разработанные методические положения в области регламентации политики позволят выстроить системное взаимодействие между её субъектами в вопросах управления оплатой труда.

6. Реализация всех рекомендаций по формированию, управлению и оценке ВПОТ позволит организациям моделировать эффективную политику, способную удовлетворять потребности работника и соответствовать интересам работодателя, что, в конечном итоге, обеспечит повышение эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности предприятия.

СПИСОК РАБОТ, В КОТОРЫХ ОПУБЛИКОВАНЫ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК:

1. Неклюдова, М.Ю. Особенности формирования эффективной политики оплаты труда / М.Ю. Неклюдова // Российское предпринимательство. -2013. - №13 (235). - С. 68-77 (0,56 п.л.).

2. Неклюдова, М.Ю. Этапы формирования внутрифирменной политики оплаты труда [Электронный ресурс] / М.Ю. Неклюдова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - № 7. Режим доступа: <http://www.uecs.ru/economika-truda/item/2255-2013-07-23-08-32-50>. (0,75 п.л.).

3. Неклюдова, М.Ю. Оценка эффективности внутрифирменной политики оплаты труда / М.Ю. Неклюдова, Н.С. Зоткина // Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 270-276 (0,375 п.л. / 0,2 п.л.).

Монография

4. Новая индустриализация России. Теоретические и управленческие аспекты: коллективная монография / под научной редакцией д.э.н. Н.Ф. Газизуллина. – СПб.: НПК «Рост», 2014. Гл.4. – С. 145-150. – (14,63 п.л. / 0,31 п.л.).

Другие публикации:

5. Неклюдова, М.Ю. Внешняя и внутренняя справедливость заработной платы / М.Ю. Неклюдова // Сборник материалов XI научной конференции молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ / под редакцией д.б.н., профессора В.Л. Телицына и к.т.н., доцента К.Н. Илюхина. - Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2011. - С. 149-152 (0,19 п.л.).

6. Неклюдова, М.Ю. Факторы, влияющие на управление внутрифирменной политикой оплаты труда / М.Ю. Неклюдова // Современные проблемы управления: Сборник статей / под редакцией Н.М. Чикишевой. - Тюмень, 2012. - Вып. 4. - С. 95-98 (0,19 п.л.).

7. Неклюдова, М.Ю. Политика оплаты труда как инновационное направление в системе управления трудом на предприятии / М.Ю. Неклюдова // Инновации в экономике, проектном менеджменте, образовании, юриспруденции, социологии, медицине, экологии, философии, психологии, физике, технике и математике: сборник научных статей по итогам Международной заочной научно-практической конференции, 29-30 апреля 2013 года, г. Санкт-Петербург. - СПб.: Изд-во "КультИнформПресс", 2013. - С. 166-168 (0,13 п.л.).

8. Неклюдова, М.Ю. Значение типологии работников при формировании внутрифирменной политики оплаты труда / М.Ю. Неклюдова // Сборник материалов XII научной конференции молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ / под редакцией д.б.н., профессора В.Л. Телицына и к.т.н., доцента К.Н. Илюхина. - Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2013. - С. 237-241 (0,25 п.л.).

9. Неклюдова, М.Ю. Особенности формирования и оценки внутрифирменной политики оплаты труда / М.Ю. Неклюдова // Современные проблемы управления: сборник статей / под редакцией Н.М. Чикишевой. - Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2013. - Вып. 6. - С. 96-99 (0,19 п.л.).

10. Неклюдова, М.Ю. К вопросу о сущности внутрифирменной политики оплаты труда / М.Ю. Неклюдова // Строительный вестник. - 2013. - № 4 (66). - С. 70-72 (0,13 п.л.).

11. Неклюдова, М.Ю. Регламентация внутрифирменной политики оплаты труда / М.Ю. Неклюдова // Сборник материалов XIII научной конференции молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ / под редакцией д.б.н., профессора В.Л. Телицына и к.т.н., доцента К.Н. Илюхина. - Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2014. - С. 236-239 (0,19 п.л.).