

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента кандидата экономических наук  
Зеленской Любови Михайловны на диссертационную работу  
Неклюдовой Марины Юрьевны «Управление внутрифирменной  
политикой оплаты труда», представленной на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика  
и управление народным хозяйством (экономика труда)**

### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Эффективная организация системы оплаты труда персонала сегодня имеет определяющее значение в успешной работе и дальнейшем развитии любого предприятия. Главным требованием к организации заработной платы на предприятии и соответственно критерием ее эффективности являются обеспечение реального роста заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции и гарантия повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективности деятельности предприятия в целом.

Однако, заработная плата является сложным по содержанию экономическим понятием. Через организацию заработной платы достигается компромисс между интересами работника и работодателя, способствующий развитию отношений социального партнерства между двумя силами рыночной экономики. Поэтому система управления оплатой труда требует особого внимания и контроля, любые её сбои непосредственно отражаются на общих результатах деятельности предприятия.

Политика оплаты труда – важный элемент системы управления предприятием. На современном этапе большое значение имеет оценка эффективности политики управления человеческими ресурсами. Таким образом, изучение и управление внутрифирменной политикой оплаты труда является актуальным вопросом, эффективное решение которого окажет свое влияние, в том числе и на макроэкономические показатели.

Вх. № 05-19/1-190  
от 05.11.14 г.

Вышеизложенное дает основание считать, что тематика диссертационной работы, посвященной развитию теоретических и методических положений, связанных с процессами формирования и оценки внутрифирменной политики оплаты труда является актуальной и своевременной.

### **Оценка научной новизны основных положений, выводов и рекомендаций диссертации**

Научная новизна исследования заключается в том, что автор, исследуя вопросы развития теоретико-методических положений по формированию и управлению внутрифирменной политикой оплаты труда, получил новые результаты в области экономики труда.

В теоретическом аспекте:

- на основе серьезного анализа работ зарубежных и отечественных ученых (И.М. Алиев, Л.П. Владимирова, Н.С. Зоткина, Б.В. Ракитский, А.И. Рофе, В.М. Сухаревский, П.Э. Шлендер и др. (с.14-20)), занимающимися проблемами управления трудом, автору удалось сделать вывод о том, что управление внутрифирменной политикой оплаты труда является важным компонентом общей системы управления трудом на предприятии, что, с нашей точки зрения, развивает теоретические положения экономики труда;

- уточнено понятие внутрифирменной политики оплаты труда: «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)» (с.25-26), что расширяет его сущностные границы.

Изучение теоретических основ формирования и функционирования внутрифирменной политики оплаты труда позволило автору разработать методический подход к её управлению, который включает в себя:

- процесс управления внутрифирменной политикой оплаты труда, состоящий из планирования, организации, регулирования и контроля (рисунок 20, с.56-65) который позволит сформировать теоретическую базу для создания эффективной политики;

- направления оценки внутрифирменной политики оплаты труда: справедливость оплаты труда, удовлетворенность трудом и заработной платой, эффективность персонала и затрат на оплату труда (с.73-89), позволяющие всесторонне охарактеризовать все аспекты политики оплаты труда;

- методику комплексной оценки степени эффективности политики, основанную на расчете интегрального показателя, логика исчисления которого схематично представлена и последовательно описана в рецензируемой работе (с.89-107). Регулярная оценка данного показателя позволит определить «уязвимые места» существующей политики и даст возможность выбрать направления её совершенствования.

Для реализации разработанного подхода к управлению внутрифирменной политикой оплаты труда в диссертации предложено организационно-методическое обеспечение, включающее в себя базовые регламенты и положения:

- определенный интерес представляет предложение автора о создании в организациях «Совета по внутрифирменной политике оплаты труда», выполняющего функции органа, регулирующего отношения между работником и работодателем (с.121-125);

- результатом деятельности Совета должно стать формирование документа «Внутрифирменная политика оплаты труда», который отражает позицию компании в области оплаты труда (с.125-129). Регулирование деятельности по управлению внутрифирменной политикой оплаты труда с помощью инструментов регламентации, предложенных в диссертационной работе, позволит упорядочить, систематизировать и скоординировать действия менеджмента организации в данной области.

### **Обоснованность и достоверность результатов исследования**

Достоверность и обоснованность научных результатов исследования обеспечивается:

– используемой общенаучной методологией, предполагающей подход и применение методов анализа и синтеза, логического сравнения и сопоставления, использование экономико-статистических методов и моделей;

– используемой аналитической базой, включающей результаты исследований зарубежных и отечественных ученых, занимающимися проблемами управления трудом, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, информацию, представленную в сети Internet на официальных сайтах, законодательные и нормативно-правовые акты РФ в сфере труда и управления, результаты экспертного опроса.

– результатами внедрения отдельных положений в практику хозяйственной деятельности ряда предприятий Тюменской области, что подтверждено актом о внедрении.

Цель и задачи, заявленные и поставленные в диссертационной работе, вызывают интерес и в основном достигнуты, что говорит о выполнении значительного объема теоретической и прикладной работы.

Приведенные аргументы позволяют подтвердить обоснованность и достоверность научных и практических положений, выводов и рекомендаций диссертационной работы.

### **Значимость для науки и практики сформулированных в работе выводов и рекомендаций**

Предложенные регламенты и положения позволяют 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.

Особо следует отметить авторскую методику комплексной оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда, основанную

на расчете интегрального показателя, несомненным достоинством которой является детальное и доступное описание каждого из четырех этапов предложенного алгоритма (рисунок 30, с.91). Описывая данную методику, автор дает рекомендации по отбору частных показателей оценки, в формализованном виде представляет процессы их расчета и нормализации (с.92-104). Кроме того, автор предлагает использовать вербально-числовую шкалу Харрингтона, позволяющую дать численную и содержательную интерпретацию полученного значения интегрального показателя (табл.20, с.105).

Таким образом, предложенная методика может успешно использоваться организациями различных сфер деятельности для принятия управленческих решений в области оплаты труда.

Совокупность полученных в работе научных результатов и практических рекомендаций может использоваться при управлении, формировании и оценке внутрифирменной политики оплаты труда коммерческих организаций различных сфер деятельности.

#### **Апробация работы, соответствие содержания автореферата основным положениям диссертации**

Достаточность публичной апробации подтверждается числом докладов на конференциях международных и всероссийских. В печатных работах автора в изданиях, рекомендованных ВАК РФ (3 работы), отражены основные результаты, представленные в диссертации.

Содержание автореферата раскрывает основные положения диссертационной работы.

#### **Оценка содержания, завершенности исследования и оформления диссертации**

Структура диссертации логична, обоснована и полностью соответствует поставленной цели и задачам исследования. Материал изложен

ясно, четко, красивым, образным языком. Работа представляет собой законченное исследование в области экономики труда, состоит из трех глав.

*Во введении* раскрывается актуальность выбранной темы, степень разработанности проблемы, цель и задачи, объект и предмет исследования, теоретическая, методологическая и информационная основы и наиболее существенные результаты исследования.

*В первой главе* проведено исследование понятия и роли политики оплаты труда в общей системе управления трудом на предприятии, на основе которого представлено авторское определение понятия «отношения по оплате труда» и авторское соотношение понятий «совокупный доход», «заработная плата», «оплата труда» и «отношения по оплате труда» (с.14); дано авторское представление системы управления трудом на предприятии (рис.8 с.26); систематизированы существующие подходы к формированию внутрифирменной политики оплаты труда (с.30-39); выполнен анализ ключевых социально-трудовых показателей и определена взаимосвязь политики доходов и заработной платы на уровне государства, региона и отдельного предприятия (с.39-55).

*Во второй главе* обобщены, систематизированы и дополнены принципы организации оплаты труда, а также требования при формировании внутрифирменной политики оплаты труда (с.58-61), отражено авторское представление процесса управления оплатой труда (рисунок 20, с.65) подробно обоснованы выбранные основные направления оценки внутрифирменной политикой оплаты труда, ее инструменты и результаты (с.66-76), предложено авторское представление о последовательности формирования справедливой оплаты труда, алгоритм подготовки и проведения анкетирования (с.77-89), рассмотрены показатели оценки эффективности персонала и факторные модели, учитывающие влияние оплаты труда на эффективность производства, предложен алгоритм формирования интегрального показателя комплексной оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда (с.89-107).

В третьей главе на основе обширного анализа различных инструментов управления автором предложены ключевые инструменты регламентации ВПОТ (с.108-129). На основе проведенного автором социологического исследования справедливости и удовлетворенности разработано организационно-методическое обеспечение процесса управления ВПОТ (с.130-141, Положение Д, Положение Е) и рассчитана ее эффективность (с.142). Автор заканчивает исследование разработкой мероприятий по повышению эффективности оплаты труда предприятия (с.143-144).

Завершается диссертационная работа выводами и рекомендациями.

### **Замечания по содержанию диссертации**

При наличии актуальности, новизны и практической ценности диссертационного исследования, имеется ряд критических замечаний.

1. Анализируя существующие определения терминов «заработная плата» и «оплата труда» автор отмечает, что «после своего возникновения, заработная плата начинает помимо цены труда или цены рабочей силы наделяться и другими функциями (распределительная, воспроизводственная, стимулирующая и др.)» (с.11), но не поясняет, почему существующие две основные концепции определения природы заработной платы рассматриваются им как ее функции.

2. В 2013 году на предприятии ООО «Тюмень Водоканал» сформирована и функционирует внутрифирменная политики оплаты труда, о чем свидетельствует справка о внедрении (Приложение Ж). Автором оценено текущее состояние политики оплаты труда: величина интегрального показателя комплексной оценки данной политики за 2012 год составила 0,74, что соответствует высокой степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда. При этом большинство сотрудников предприятия (93%) считают уровень своего вознаграждения «несправедливым», практически весь персонал неудовлетворен размером своей заработной

платы (с.132). Автор предлагает увеличить значение интегрального показателя и повысить эффективность политики за счет повышения удовлетворенности трудом и справедливости заработной платы. Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе 0,61, таким образом, чтобы приблизить размер среднемесячной заработной платы по предприятию к среднемесячной заработной плате в регионе потребуются значительные дополнительные затраты. Учитывая, что затраты на оплату труда являются самой большой статьей себестоимости, представляет значительный интерес как изменились показатели выручки и эффективности использования персонала и затрат на оплату труда.

Для завершения предложенного автором процесса управления внутрифирменной политикой оплаты труда (рисунок 20, с.65) не проведена оценка эффективности политики после реализации мероприятий по ее совершенствованию. Осталось неясным, достигнуты ли запланированные цели, как изменилась величина интегрального показателя комплексной оценки ВПОТ и удовлетворенность сотрудников политикой оплатой труда в 2013 году (п.6, с.144).

3. В диссертационном исследовании не указано наличие у предприятия экономических предпосылок (увеличение объема реализации, расширение масштабов производства, увеличение спроса на услуги и др.) для реализации политики, направленной на повышение уровня оплаты труда, кроме того определение уровня заработной платы на предприятии не дополнено выбором и обоснованием её форм и систем.

Однако указанные замечания не снижают научную и практическую ценность выполненного соискателем исследования.



## Заключение

Диссертационная работа выглядит целостной и содержательной, автор представил к защите законченное самостоятельное научное исследование, посвященное решению актуальной научно-экономической задачи.

Текст автореферата и опубликованные автором работы объективно и полном объеме раскрывают основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации. Достоверность и научная новизна полученных им выводов и результатов, их практическая ценность не вызывает сомнений.

Представленная к защите диссертация отвечает требованиям ВАК РФ, предъявляемым к кандидатским диссертациям.

Согласно Паспорту специальностей ВАК диссертационная работа соответствует 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.

Автор диссертационной работы, Неклюдова Марина Юрьевна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).

Начальник финансово-экономического  
отдела ОАО «Уральский проектно-  
изыскательский институт  
транспортного строительства»,  
кандидат экономических наук  
Любовь Михайловна Зеленская  
28 октября 2014 года

Л.М. Зеленская

**Контакты:**

**Почтовый адрес:** 620027 г. Екатеринбург, ул.Я.Свердлова, 11 а

**Телефон/факс:** (343) 370-56-26, факс (343) 370-58-10

**Электронная почта:** [proect@uralgiprotrans.ru](mailto:proect@uralgiprotrans.ru)

Подпись  
Зеленской



И.Б.А. Мусоранова  
31.10.2014г.

УРАЛЬСКИЙ ПРОЕКТИОННО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
ОТДЕЛА КАДРОВ  
ОАО «УРАЛЬСКИЙ ПРОЕКТИОННО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ТРАНСПОРТНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА»