

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»

*На правах рукописи*



**НЕКЛЮДОВА Марина Юрьевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ**  
д.э.н., доцент Зоткина Наталья Степановна

Тюмень - 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА .....	10
1.1. Исследование понятия и роли политики оплаты труда в общей системе управления трудом на предприятии.....	10
1.2. Систематизация существующих подходов к формированию внутрифирменной политики оплаты труда.....	27
1.3. Внутрифирменная политика оплаты труда как инструмент реализации государственной политики доходов.....	39
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА .....	56
2.1. Управление внутрифирменной политикой оплаты труда: процессный подход .....	56
2.2. Обоснование основных направлений оценки внутрифирменной политики оплаты труда.....	66
2.3. Комплексная оценка степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда на основе расчета интегрального показателя .....	89
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА .....	108
3.1. Обоснование выбора инструментов управления внутрифирменной политикой оплаты труда .....	108
3.2. Разработка ключевых регламентов управления внутрифирменной политикой оплаты труда .....	117
3.3. Практическая реализация методического инструментария управления внутрифирменной политикой оплаты труда на примере ООО «Тюмень Водоканал».....	130

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	145
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	150
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета руководителя отдела труда и заработной платы .....	162
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета руководителя отдела.....	170
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анкета работника .....	175
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Матрица парных сравнений в разрезе экспертов ООО «Тюмень Водоканал».....	179
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Проект «Положение о Совете по внутрифирменной политике оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал» .....	180
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Проект «Внутрифирменная политика оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал».....	183
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Справка о внедрении результатов исследований в деятельность ООО «Тюмень Водоканал».....	185

## ВВЕДЕНИЕ

**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 различными 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 заработной платы, стимулирования труда, организации оплаты труда на предприятии внесли следующие отечественные ученые: И.М. Алиев, Л.С. Бабынина, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, О.Б. Жихарева, Н.С. Зоткина, А.Я. Кибанов, Ю.П. Кокин, Б.Г. Мазманова, Ю.Г. Одегов, А.В. Полетаев, Е.Б. Пошерстник, В.Д. Ракоти, Т.Ю. Стукен, А.А. Федченко, П.Э. Шлендер, Р.А. Яковлев и другие авторы.

Проблемы формирования, экономического обоснования внутрифирменной политики оплаты труда отражены в работах Л.П. Владимировой, Т.Н. Долининой, Л.Т. Сабировой, С.В. Савиной, А.В. Тимофеева и других авторов.

Однако, несмотря на значительный объем отечественных и зарубежных исследований, недостаточно проработанными вопросами в сфере внутрифирменной политики оплаты труда остаются механизмы её формирования, оценки и управления ею. Теоретическая и методическая не разработанность вопросов управления внутрифирменной политикой оплаты труда, сделала необходимым дополнение концептуальных представлений о возможностях повышения её эффективности за счет совершенствования механизмов управления.

**Целью** диссертационной работы является развитие методических положений по управлению внутрифирменной политикой оплаты труда.

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 внутрифирменной политикой оплаты труда.

**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 использовался 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** послужила 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 специальности ВАК 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 с 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 внутрифирменной политики оплаты труда.

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 ее результатов организациями для управления, формирования и оценки внутрифирменной политики оплаты труда.

**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-практическом 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 ТДРУ 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, библиографического списка, включающего 138 наименований, и 7 приложений. Объем работы - 185 страниц машинописного текста.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы исследования, определены его цель, задачи, объект и предмет, 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, выявлена непосредственная взаимосвязь политики доходов и заработной платы на государственном, региональном уровнях, а также на уровне отдельных предприятий.

Во второй главе «Формирование методического подхода к управлению внутрифирменной политикой оплаты труда» представлен процесс управления политикой, 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 «Организационно-методическое обеспечение процесса управления внутрифирменной политикой оплаты труда» предложены ключевые элементы регламентации политики, определена степень эффективности текущей внутрифирменной политики оплаты труда 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.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

## 1.1. Исследование понятия и роли политики оплаты труда в общей системе управления трудом на предприятии

Прежде, чем приступить к изучению проблемы управления внутрифирменной политикой оплаты труда, целесообразно определиться с языком исследования. Так, необходимо определить смысловую нагрузку, взаимосвязь, зависимость таких фундаментальных для нашего исследования понятий, как «заработная плата», «оплата труда», «совокупный доход работника», «система управления трудом», «политика оплаты труда».

В настоящее время не дается однозначного определения терминам «оплата труда» и «заработная плата». Кроме того, на страницах научных, учебно-методических изданий ведутся дискуссии о том, являются ли эти понятия синонимами или, напротив, их необходимо четко разделять [43, с.111; 106, с.19; 116, с.152 и др.]. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ), вступивший в силу 1 февраля 2002г., разграничивал эти понятия и давал следующие определения [119, с. 61]:

«Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, качества, количества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера» [ст.129 ТК РФ]. Несмотря на разделение данных понятий, в самом кодексе в одних и тех же

статьях можно было применить и то, и другое определение (статьи 130 - 133, статья 135). В статьях 145-158 используется термин «оплата труда», однако, фактически имеется в виду заработная плата [43, с. 112]. Чтобы избежать таких несоответствий в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ понятия «заработная плата» и «оплата труда» отождествляются, и предлагается следующее определение [120, с. 69]:

«Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)». Несмотря на то, что российское законодательство данным определением отождествила понятие «заработной платы» и «оплаты труда», некоторые авторы все равно предлагают разделять данные понятия [106, 116]. Чтобы окончательно ответить на вопрос «синонимичны ли понятия «заработная плата» и «оплата труда?», обратимся к анализу существующих определений данных терминов.

Истоки заработной платы начинаются с того момента, когда появился промышленный капитал, а также наемные работники и предприниматели (работодатели) [43, с.111]. Анализируя экономическую сущность заработной платы, Н.В. Волгин выделяет четыре определения заработной платы: заработная плата - это стоимость труда; стоимость рабочей силы; цена труда; цена рабочей силы [18, с. 17]. Рассматривая данные определения, Н.В. Волгин приходит к выводу, что заработная плата может рассматриваться как цена труда или цена рабочей силы (выбор того или иного определения будет зависеть от разнообразных факторов и условий). В дальнейшем, после своего возникновения, заработная плата начинает помимо цены труда или цены рабочей силы наделяться и другими функциями (распределительная, воспроизводственная, стимулирующая

и др.). В этот момент и возникает понятие «оплата труда», которое рассматривается различными авторами как мотив трудовой деятельности [34, с. 692]; вознаграждение, которое помимо платы за оказанные услуги включает в себя оплату отпусков, работу в праздничные дни и т.д. [130, с. 570]. Таким образом, понятие «оплата труда» становится более широким, емким и включает в себя как одну из составляющих «заработную плату». Со временем, экономическая категория «заработная плата» модифицируется в понятие «оплата труда», сохраняя при этом свою значимость и приоритетную позицию в системе мотивации труда [43, с.115]. Таким образом, в настоящее время термин «заработная плата» как цена труда или цена рабочей силы в чистом виде практически не используется, а наделяется дополнительными функциями и поэтому становится синонимом понятия «оплата труда».

Помимо терминов «заработная плата» и «оплата труда» в начале XXI века в научной литературе появляется понятие «совокупный доход» (total rewards). Отличительной особенностью «совокупного дохода» является наличие не только материальной, но и нематериальной составляющей. Существуют различные варианты представления структуры совокупного дохода [6; 13, с. 24; 60, с.10]. Авторское видение структуры совокупного дохода представлено на рисунке 1.

Совокупный доход включает в себя все доходы сотрудника: материальные и нематериальные.

Материальный доход работника состоит:

- 1) из прямых компенсаций (постоянная и переменная часть заработной платы);
- 2) государственных компенсаций (выплаты по обязательному социальному страхованию, а также гарантии, компенсации и доплаты по ТК РФ);
- 3) социального пакета (выплаты и льготы, предоставляемые работодателем сверх установленных законодательством норм).

Нематериальный доход работника заключается в признании, возможности карьерного роста, статусе, самореализации посредством трудовой деятельности и др.

Следует отметить, что структура дохода в разных компаниях различна и будет зависеть от специфики деятельности организации [13, с. 27].

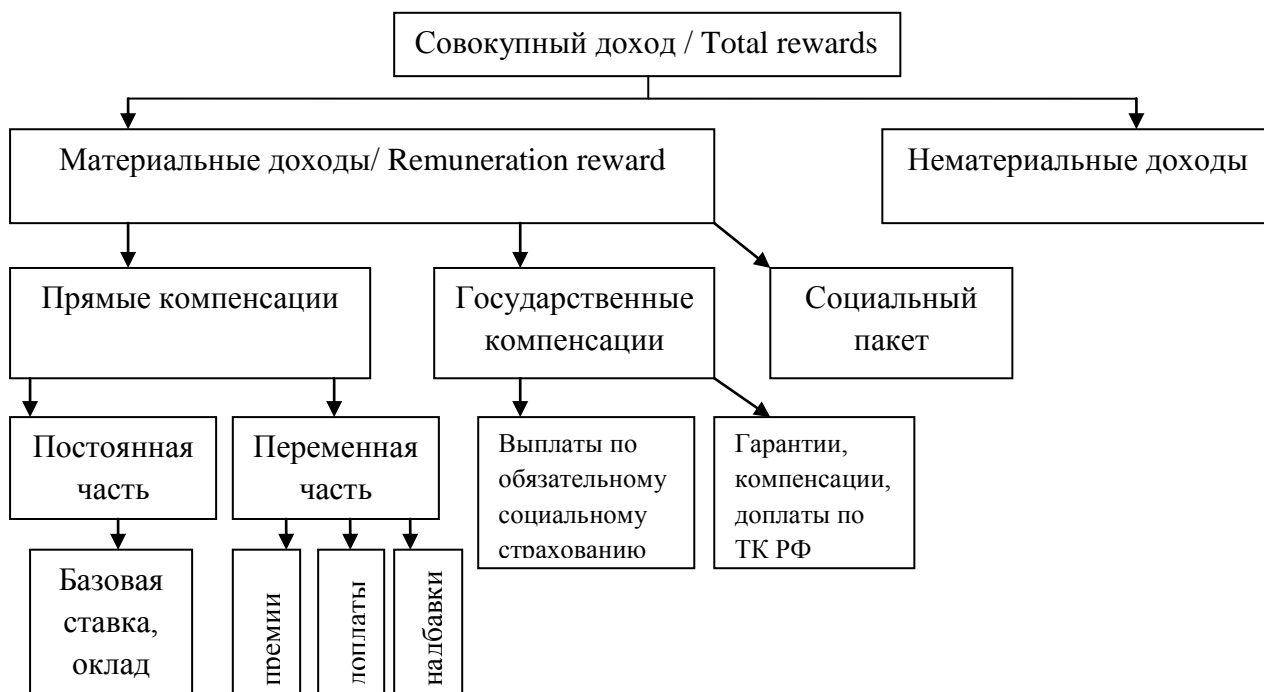


Рисунок 1 - Структура совокупного дохода

Рисунок 1 наглядно демонстрирует, что «оплата труда» («заработная плата») является лишь составной частью совокупного дохода работника, или, точнее говоря, его материальной составляющей.

После того, как в Трудовом кодексе понятия «заработная плата» и «оплата труда» стали означать одно и то же, становится непонятным, как теперь называется «система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами» [119, с.61]. Для целей нашего исследования данную систему отношений предлагаем называть «отношения по оплате труда». Но стоит отметить, что данные отношения будут включать в себя и отношения по поводу нематериальной составляющей совокупного дохода работника. Таким образом, представим

авторское определение понятия «отношения по оплате труда» - это система отношений, связанная с формированием совокупного дохода, а также обеспечением выплаты материальной части совокупного дохода работникам конкретного предприятия, в соответствии с действующим законодательством в области оплаты труда. Авторское соотношение понятий «совокупный доход», «зарботная плата», «оплата труда» и «отношения по оплате труда» представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 - Соотношение понятий «совокупный доход», «зарботная плата», «оплата труда» и «отношения по оплате труда»

Логично предположить, что «оплата труда» и «отношения по оплате труда» будут рассматриваться в рамках общей системы управления трудом на предприятии. Чтобы определить их место в этой системе, необходимо проанализировать подходы авторов, занимающихся данными вопросами.

С точки зрения профессора П. Э. Шлендера, «управление трудом представляет собой организующую и координирующую силу, которая направляет и регламентирует целесообразную деятельность людей» [130, с. 37]. Кроме того, автор говорит об управлении общественным трудом, осуществляемым государством, в рамках которого решаются задачи стимулирования и экономического роста, регулирования занятости, уменьшения неравенства в распределении доходов. Также автор выделяет основные сферы деятельности государства в области управления общественным трудом, одним из которых является оплата и мотивация труда.

Б. В. Ракитский дает следующее определение рассматриваемого понятия: «управление трудом есть управление социально-трудовой сферой. Социально-трудовой называется та сфера социально-экономических процессов и отношений, в которой доминируют отношения по поводу общественных и производственных условий труда, по поводу его осуществления, организации, оплаты, дисциплины, по поводу трудовой этики, формирования и функционирования трудовых общностей и т.п. Управлять трудом в обществе – значит управлять воспроизведением нормального общественного положения трудящихся, включая сюда и положения членов их семей. А воспроизведение положения трудящихся и членов их семей во многом зависит от уровня оплаты труда» [110, с. 118].

А.И. Рофе идентифицирует понятия «управление трудом» и «организация труда» и говорит, что «в функциональном смысле организация труда в масштабе общества есть система управления трудом, принятая в обществе и реализуемая органами государственного управления. Решение вопросов организации труда в обществе направлено на обеспечение эффективного функционирования важнейшего условия человеческого существования – труда, от которого зависят процессы производства товаров, услуг, материальное и духовное развитие людей, уровень жизни населения» [102, с. 37].

По определению Л.П. Владимировой, «управление трудом – это область деятельности администрации предприятия по формированию рационального поведения работника в интересах дела. Управление трудом является функциональной областью деятельности двух служб предприятия: экономической и административной. Объектом управления трудом является поведение человека в процессе выполнения им своих трудовых обязанностей, а целью – создание у работника максимально заинтересованного, положительного отношения к труду» [17, с.195].

С.Н. Трунин представляет следующую интерпретацию: «управление трудом – это конкретная форма осуществления организации общественного труда» [126, с.64].

Таким образом, в вышеперечисленных определениях выделяются проблемы материального стимулирования, формирования доходов и обеспечение определенного уровня оплаты труда в механизме управления трудом. Более наглядно роль и место управления заработной платой в общей системе управления трудом демонстрируют И.М. Алиев, Б.М. Сухаревский, Н.С. Зоткина [4,43,110].

И. М. Алиев выделяет два вида управления трудом: технократический – существовавший до 1980-х годов и пришедший ему на смену инновационный вид управления трудом [4, с. 233].

Технократический вид управления ориентирован на стабильность, незначительные отклонения от стандартов. Инновационный тип управления, в отличие от технократического, ориентирован на творческий, нестандартный, инициативный трудовой процесс. Неотъемлемой составляющей этого процесса является работник со своими знаниями и идеями.

Основные характеристики технократического и инновационного типа управления трудом представлены в таблице 1 [4, с. 23].

Таблица 1 – Характеристика различных типов управления трудом

Элементы организационного механизма	Тип управления трудом	
	технократический	инновационный
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прежних доходов на перспективу	Определяются путем соотнесения возможностей получения прибыли и качественного управления
Организационная структура	1. Стабильная или расширяющаяся 2. Деятельность организована на основе процесса переработки ресурсов	1. Гибкая с изменяющейся структурой 2. Деятельность организована в соответствии с проблемами
Проблемы	Повторяющиеся, знакомые, стандартные	Неповторяющиеся, новые, нестандартные
Субъект управления	Линейные руководители, поддержанные кадровыми службами, играющими подчиненную роль; организаторский труд удален от исполнительского	Специальные подразделения по управлению человеческими ресурсами с высоким статусом и линейные руководители, лидеры, автономные группы



Продолжение таблицы 1

Элементы организационного механизма	Тип управления трудом	
	технократический	инновационный
Оплата труда	Индивидуальная, сдельная, повременно-премиальная	Повременно-премиальная, групповая с использованием индивидуальных коэффициентов, плата за знание и компетенции
Система поощрений и взысканий	1. Поощрение за стабильность, эффективность 2. Взыскания за совершенные ошибки	1. Поощрение за творчество, инициативу 2. Взыскание за отсутствие инициативы
Система информирования персонала	Оперативная информация о выполнении плановых заданий подразделениями	Подробные сообщения о деятельности организации в целом, ее жизни, проблемах, задачах
Подвижность персонала	Минимальная, связанная в основном с продвижением персонала по иерархической лестнице	Возможность горизонтальных и вертикальных перемещений в соответствии с решаемыми задачами
Стиль руководства	Стабильность, умение установить единство подходов	Допущение рискованных действий, умение вдохновить работников на восприятие изменений
Характер действий при решении проблем	1. Реакция в ответ на появление проблемы 2. Запоздывание по отношению к их появлению	1. Активный поиск и анализ возможностей 2. Предвидение проблем
Механизм поиска альтернатив	1. Ориентация на прошлый опыт 2. Незначительные отклонения от статус-кво 3. Рассматривается единственная альтернатива	1. Творческий поиск 2. Большие отклонения от статус-кво 3. Рассматриваются многочисленные варианты
Отношение к риску	1. Минимизация риска 2. Соответствие прошлому опыту	1. Сознательный риск 2. Балансировка совокупных вариантов, связанных с риском
Психологический климат	Настрой на решение текущих задач в рамках своего рабочего места	Установка на действия работников по выдвижению и реализации инноваций

Система управления трудом, согласно данному подходу, включает в себя элементы, представленные на рисунке 3.

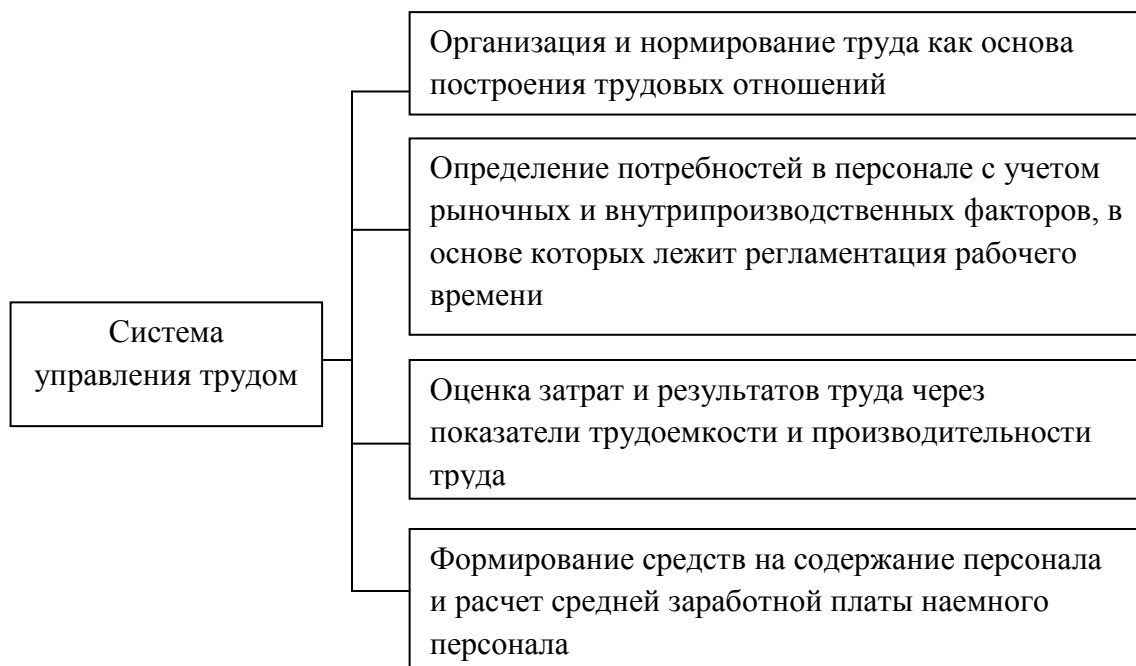


Рисунок 3 - Система управления трудом по И.М. Алиеву

Б. М. Сухаревский выделяет шесть подсистем управления трудом (рисунок 4), одной из которых является «оплата труда по его количеству и качеству; мера труда» [110, с. 20].

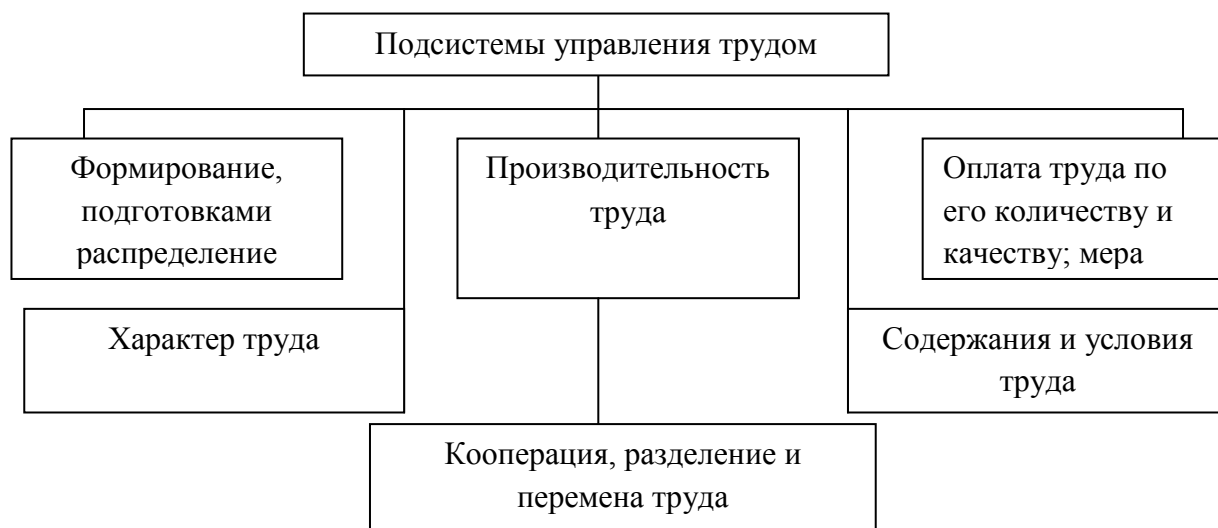


Рисунок 4 - Система управления трудом по Б.М. Сухаревскому

Подсистема оплаты труда, по мнению Б.М. Сухаревского, имеет большое значение, так как её основным назначением является «устранение необоснованных различий в оплате труда, требующих применения мер

экономических, воспитательных, государственных, правоохранительных и административных. Среди них одна из важнейших – совершенствование механизма управления трудом» [110, с. 21].

Наиболее близкой автору представляется позиция Н. С. Зоткиной, которая систему управления трудом представляет в виде принципиальной схемы, отраженной на рисунке 5 [43, с.34].

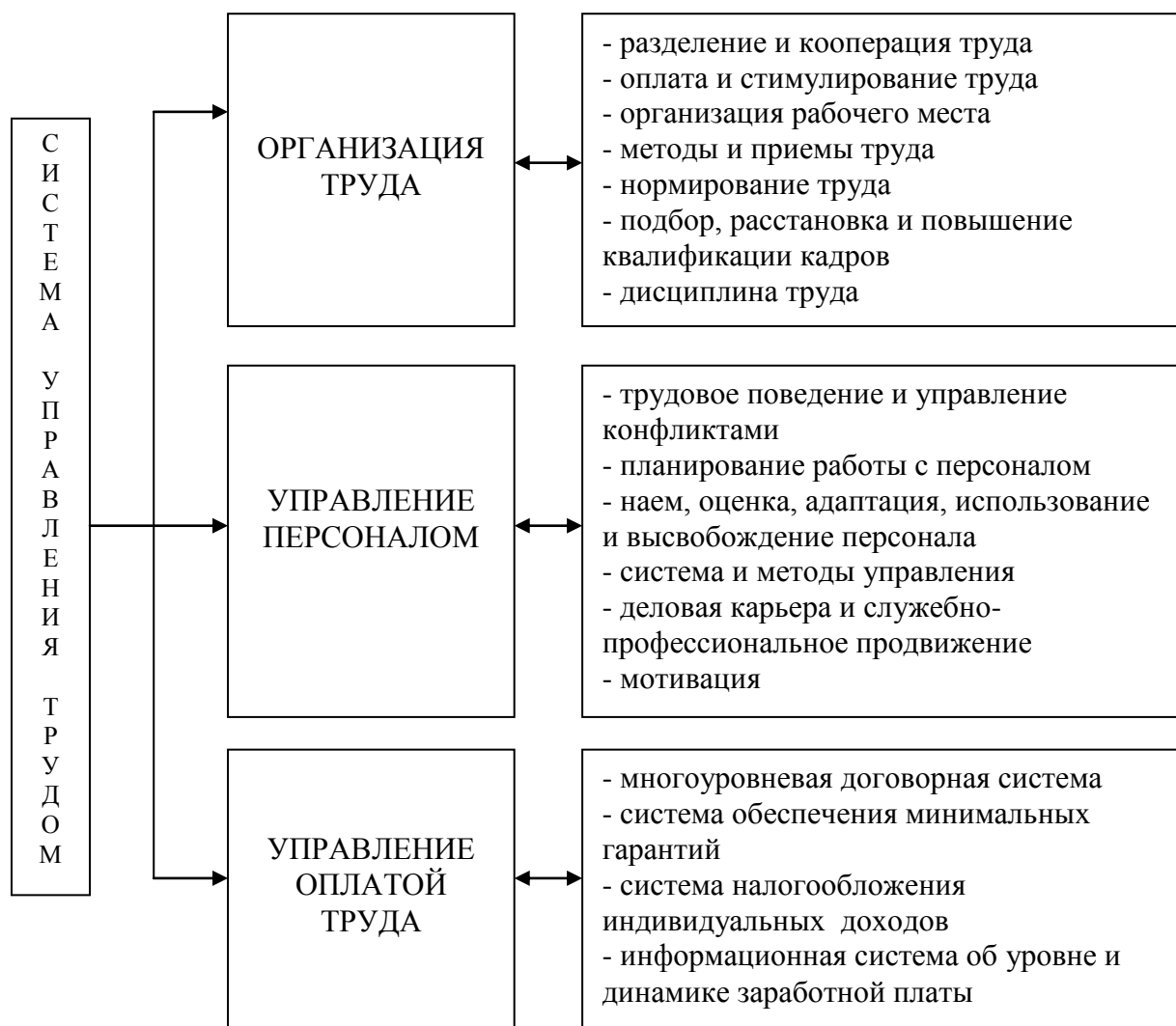


Рисунок 5 - Системы управления трудом на предприятии по Н.С. Зоткиной

Данная система, по мнению автора, является наиболее рациональной, так как отражает все направления управления трудом в организации.

С точки зрения Н.С. Зоткиной, при формировании системы управления трудом на предприятии необходимо выделять блок «управления оплатой труда». Это обусловлено приоритетной ролью заработной платы как на макроуровне (в

системе организации общественного труда), так и на уровне отдельного предприятия.

Кроме того, автор отмечает, что «система управления оплатой труда, являясь сложной структурой, требует особого внимания и контроля, поскольку любые её сбои непосредственно отражаются на общих результатах деятельности предприятия» [43, с. 111].

Таким образом, блок «оплаты труда» занимает важное место в системе управления трудом. Развивая позицию выше перечисленных авторов, необходимо отметить, что в современных условиях, в общей системе управления трудом необходимо выделять не просто блок оплаты труда, а блок «внутрифирменной политики оплаты труда», который затрагивает более широкий ряд вопросов в области формирования, регламентации, выплаты и др. заработной платы.

Фундаментальное значение для нашего исследования имеет термин «политика». Политика - это общенаучное понятие, которое используется в философии, политологии, экономике и других науках.

Классификации, предложенные В.И. Жуковым (рисунок 6) [40] и Т.В. Герасимовой (рисунок 7) [28, с. 51], отражают многогранность и многоаспектность рассматриваемого понятия.

Рассматривая существующие дефиниции категории «политика», обратимся к большому толковому словарю под редакцией С.И. Ожегова, который предлагает нам следующие определения данного термина [85]:

- политика – это деятельность организации (ее поведенческая модель) по реализации своих целей (интересов), например техническая политика, ценовая политика;

- политика – меры и действия, предпринимаемые руководителем с целью осуществления идеи о том, как все должно быть устроено в организации;

- политика определяет отношения с другими субъектами политических интересов. Основу политики отражает конституция или генеральное планирование крупных организаций со сложной иерархией и многопрофильной разветвленной структурой;

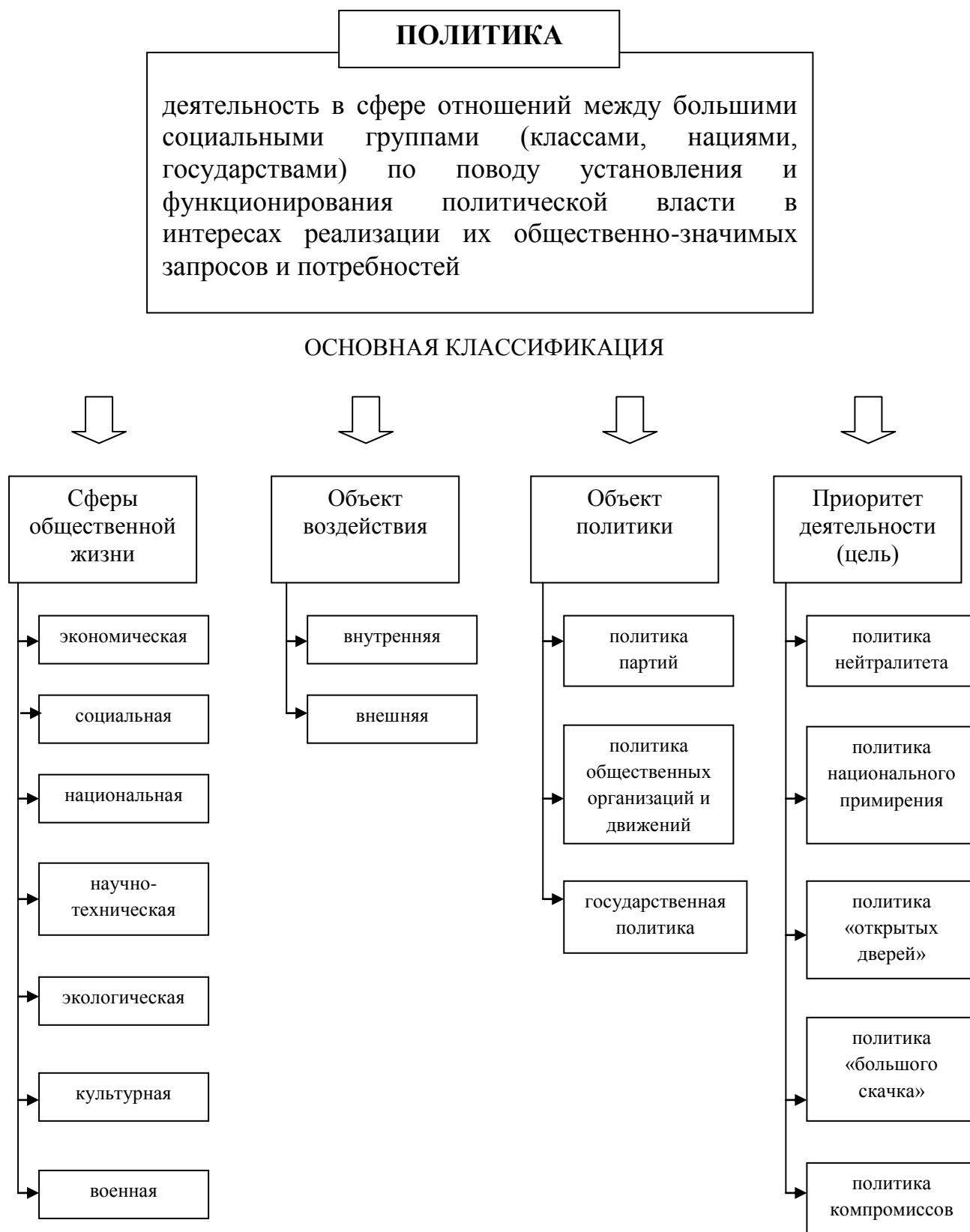


Рисунок 6 - Классификация категории «политика» по В.И. Жукову



Рисунок 7 - Классификация категории «политика» по Т.В. Герасимовой

- политика – общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика направляет действия на достижение цели или выполнения задачи. Путем установления направлений, которым нужно следовать, она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели. Политика оставляет свободу действий.

В большом толковом словаре русского языка С.А. Кузнецова термину «политика» даются следующие определения [63, с. 902]:

1) Деятельность органов государственной власти и управления, отражающая общественный строй и экономическую структуру страны, а также деятельность общественных классов, партий и других общественных группировок, определяемая их интересами и целями.

2) События и вопросы общественной, государственной жизни.

3) Образ действий кого-либо, направленный на достижение чего-либо, определяющий отношение к кому -, чему-либо (политика кнута и пряника, страусовая политика и др.).

4) Революционная или подрывная деятельность, участие в антиправительственных выступлениях.

Для дальнейшего исследования из выше представленных определений выделим то, которое характеризует политику как целенаправленную деятельность организации. Для того чтобы определить на что направлена эта деятельность, обратимся к последующим определениям данного термина.

П. Сорокин писал: «Политика определяется ее исконным смыслом, который заложил еще Платон: искусство жить вместе. Искусство единства во множестве. Еще говорят, что политика – это искусство достижения возможного, и я бы добавил – необходимого. То есть научиться сосуществовать» [112].

По словам К. Маркса, «политика характеризуется как надстройка над экономическим базисом и определяется объективными экономическими законами, не зависящими от воли политических субъектов. Фокусом всей политики является отношение классов к государственной власти» [73].

Г. Г. Меликьян и Р. П. Колосова дают следующее определение политики: «...это общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижения целей» [128, с. 358].

А.Я. Кибанов определяет политику как «документ, в котором описывается позиция компании в конкретной области, т.е. управленческое решение и принципы его организации. Совокупность таких документов определяет политику компании» [45, с. 53].

У.Р. Монди, Р.М. Ноу, Ш.Р. Премо говорят о том, что «политика – это предопределенная директива, установленная с целью указать направление при принятии решений» [80, с. 58].

Подводя итоги анализа определений рассматриваемого термина, представленных в работах специалистов по исследуемой проблеме, отметим, что политика может формироваться как на макроуровне (международный, государственный уровень), так и на микроуровне (уровень отдельных предприятий и организаций, социальных групп и др.). Соотношение и взаимосвязь макроэкономической политики доходов и внутрифирменной политики оплаты труда более подробно рассматривается в параграфе 1.3 данного исследования.

Что касается политики на уровне предприятия, можно выделить её основные особенности:

- это целенаправленная деятельность;
- отражает позицию компании в конкретной области;
- определяет отношения с другими субъектами политических интересов;
- должна регламентироваться и находить отражение в определенных документах.

Наиболее близкой автору данного исследования является определение, согласно которому, политика должна отражать позицию компании в конкретной области. Необходимо пояснить, что мы будем понимать под термином «позиция» в данном определении.

С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова в своем словаре дают следующие определения рассматриваемого понятия [85, с.548]:

Позиция – 1) Положение, расположение. 2) Полоса, участок местности или акватории, занимаемые для подготовки и ведения боя. 3) Точка зрения, мнения в каком-нибудь вопросе. 4) Положение тела, поза.

В большом толковом словаре русского языка под редакцией С.А. Кузнецова даются следующие определения [63, с. 890]:



Позиция – 1) Положение, расположение. 2) Место расположения войск в бою. 3) Точка зрения, принцип, положенные в основу поведения, действий кого-, чего-либо. 4) Расположение фигур в какой-либо момент игры.

Для целей нашего исследования, в отношении понятия «позиция» будем придерживаться определения, предложенного группой авторов под руководством А. Я. Кибанова: «Позиция – устойчивая система отношений человека к определенным сторонам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении»[94, с. 258].

Таким образом, для организации политика – это целенаправленная деятельность, отражающая позицию компании в определенной области. Следовательно, применительно к рассматриваемой системе управления трудом правомерно, с нашей точки зрения, использование термина «политика» к двум блокам системы: политика управления персоналом и внутрифирменная политика оплаты труда. При этом:

- политика управления персоналом в XXI веке трансформируется в понятие «политика управления человеческими ресурсами» [68, 113]. Управление персоналом было основано на представлении о том, что работник – это данность профессиональных способностей. Современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей в качестве ключевого ресурса и социальной ценности, обосновывая при этом целесообразность инвестиционного, стратегического подхода к их использованию, формированию и развитию аналогично другим видам ресурсов. Сотрудник перестает быть просто позицией в штатном расписании, теперь он представляет собой единство трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности [68]. Также, на современном этапе большое значение имеет оценка эффективности политики управления человеческими ресурсами, в том числе и оценка эффективности социальных программ [113, с.7];

- внутрифирменная политика оплаты труда – это целенаправленная деятельность, определяющая позицию компании в области оплаты труда. Необходимо отметить, что помимо традиционных вопросов зарплатообразования,

внутрифирменная политика оплаты труда должна устанавливать диалог и обратную связь между основными субъектами политики (работником и работодателем), основные положения политики должны регламентироваться. Кроме того, должна регулярно осуществляться оценка степени эффективности политики оплаты труда.

Авторское представление системы управления трудом на предприятии представлено на рисунке 8.



Рисунок 8 - Авторское представление системы управления трудом на предприятии

Еще раз отметим, что в современных условиях работник – это ключевой стратегический ресурс организации, мнение которого имеет большое значение. Диалог и обратную связь между работником и работодателем должна обеспечивать внутрифирменная политика оплаты труда, которая занимает одно из ключевых мест в общей системе управления трудом на предприятии и находится в симбиозе с двумя другими компонентами трудового процесса: организацией труда и политикой управления человеческими ресурсами.

## 1.2. Систематизация существующих подходов к формированию внутрифирменной политики оплаты труда

Социально-трудовые отношения, связанные с организацией трудовой деятельности и ее результатами, непосредственно влияют на оплату труда работников и доходы населения. Способность государства, а также отдельных организаций увеличивать свою производительность за счет эффективного использования человеческих ресурсов во многом зависит от реализуемой «политики доходов и заработной платы». В 2000-х годах вышел ряд публикаций, содержащих различные определения данного термина, основные из которых представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Определение терминов «политика оплаты труда», «политика доходов»

Автор (ы) определения	Определение политики оплаты труда
А.В. Тимофеев	Политика оплаты труда (ПОТ) - меры воздействия субъекта на объект управления, обеспечивающие рост материальной заинтересованности трудовых коллективов и отдельных сотрудников в достижении общественно-полезных результатов (производственных, финансовых, экономических и социальных) [118]

## Продолжение таблицы 2

Автор (ы) определения	Определение политики оплаты труда
Л.Т. Сабирова	ПОТ - целенаправленная деятельность по регулированию отношений между субъектами политики (работодателем и работником) в области оплаты труда, которая осуществляется согласно установленным принципам [106, с. 21]
Т.Н. Долинина	ПОТ – важный элемент системы управления предприятием. Политика оплаты труда должна максимально соответствовать целям инновационного развития предприятия и обеспечивать высокую эффективность процессов формирования и функционирования человеческого капитала предприятия. Обеспечение баланса между основным, оборотным и человеческим капиталом – основная задача политики оплаты труда [33, с. 198]
А.В. Котилевский	ПОТ - совокупность экономических, организационных и правовых действий предприятия по обеспечению эффективного использования средств ради повышения производительности и одновременному выполнению социальной функции доходов по воспроизводству рабочей силы и поддержанию социального партнерства. Ориентиром такой политики является соотношение в распределении средств между структурными подразделениями, категориями персонала, профессиями, положениями корпоративного кодекса и др.[61]
С.В. Савина	ПОТ - отношения, обеспечивающие взаимосвязь между результатами работы каждого сотрудника и его вознаграждением при одновременном увязывании общего результата с конкретным вкладом отдельного сотрудника [107]
Т.И. Юркова, С.В. Юрков	ПОТ - является составной частью менеджмента предприятия, от которой во многом зависит эффективность его работы, поскольку заработная плата является одним из важнейших инструментов, позволяющих рационально использовать рабочую силу [133]
А.А. Болтенков	ПОТ - процесс принятия компромиссного решения в области оплаты труда в зависимости от силы влияния работника и работодателя на это решение [12]
Л.П. Владимирова	ПОТ - выбор и обоснование форм и систем заработной платы, наиболее эффективных в данных условиях работы для достижения поставленных целей в деятельности предприятия. Речь идет о системе целей и мер, с помощью которых оказывается воздействие на размер, состав и динамику заработной платы работников коллектива. Используются различные варианты и комбинации элементов организации заработной платы, ставок, окладов, сдельного приработка, доплат и надбавок, различных видов и размеров премирования [17]

## Продолжение таблицы 2

Автор (ы) определения	Определение политики оплаты труда
Б.М. Генкин	ПОТ предприятия определяется двумя ролями. С одной стороны, уровень дохода персонала должен быть достаточно высоким для привлечения квалифицированных и добросовестных работников. С другой стороны, предприятие заинтересовано в уменьшении затрат на персонал, которые входят в себестоимость продукции [27]
А.Я. Кибанов	Политика доходов – государственная политика, направленная на перераспределение доходов населения через госбюджет путем дифференциации налогообложения различных групп получателей дохода и социальных выплат отдельным категориям граждан [122, с.320]
И.М. Алиев	Политика доходов – система мер, осуществляемых участниками социально-экономических отношений в области формирования, распределения и использования доходов, позволяющих согласовать их интересы и обеспечить достижение поставленных целей [4, с.8]
П.В. Савченко, Ю.П. Кокин	Государственная политика доходов и заработной платы – совокупность установленных государством норм и правил, воздействующих на уровень доходов, инфляцию и цены. Она включает законодательные и нормативные меры, направленные на сокращение разрыва в доходах высокообеспеченных и малообеспеченных групп населения, снижение инфляции, социальную защиту нетрудоспособных и безработных [130]
Н.А. Горелов	Политика доходов – система мер, направленных на поддержание определенного уровня доходов у всех групп населения страны, регулирование их дифференциации и создание стимула у трудоспособных граждан работать производительно [31, с.380]
В.Т. Стрейко	Политика доходов и заработной платы состоит в том, чтобы, опираясь на располагаемые средства и создавая необходимую законодательную базу, воздействовать на уровень жизни людей системой мер, связанных с формированием доходов населения [102, с. 208]

Подчеркнем, что ряд выше представленных определений характеризует политику на макроуровне, остальные на микроуровне. Необходимо отметить, что эти два вида политик непосредственно связаны друг с другом. К примеру, одной из задач государственной политики оплаты труда является установление достойного размера заработной платы работникам бюджетной сферы. Регулирование оплаты труда бюджетного сектора в свою очередь осуществляется с учетом ставок оплаты труда работников аналогичной профессии и квалификации в коммерческих организациях, устанавливаемых на основе

рыночной цены труда. Поэтому для сохранения и привлечения высококвалифицированных специалистов на государственную службу или в отрасли бюджетной сферы, органы государственной власти не должны допускать значительного разрыва в уровнях оплаты труда в бюджетной и внебюджетной сферах деятельности. Также необходимо отметить, что повышение реальной заработной платы в коммерческом секторе экономики приводит к росту налоговых отчислений в государственный бюджет, что в свою очередь создает предпосылки для повышения заработной платы и у работников бюджетной сферы.

Таким образом, изучение и совершенствование методов управления внутрифирменной политикой оплаты труда является актуальным вопросом, эффективное решение которого окажет свое влияние, в том числе и на макроэкономические показатели.

Определения внутрифирменной политики оплаты труда, представленные в таблице 2, позволили выделить три основных подхода к ее интерпретации (рисунок 9):

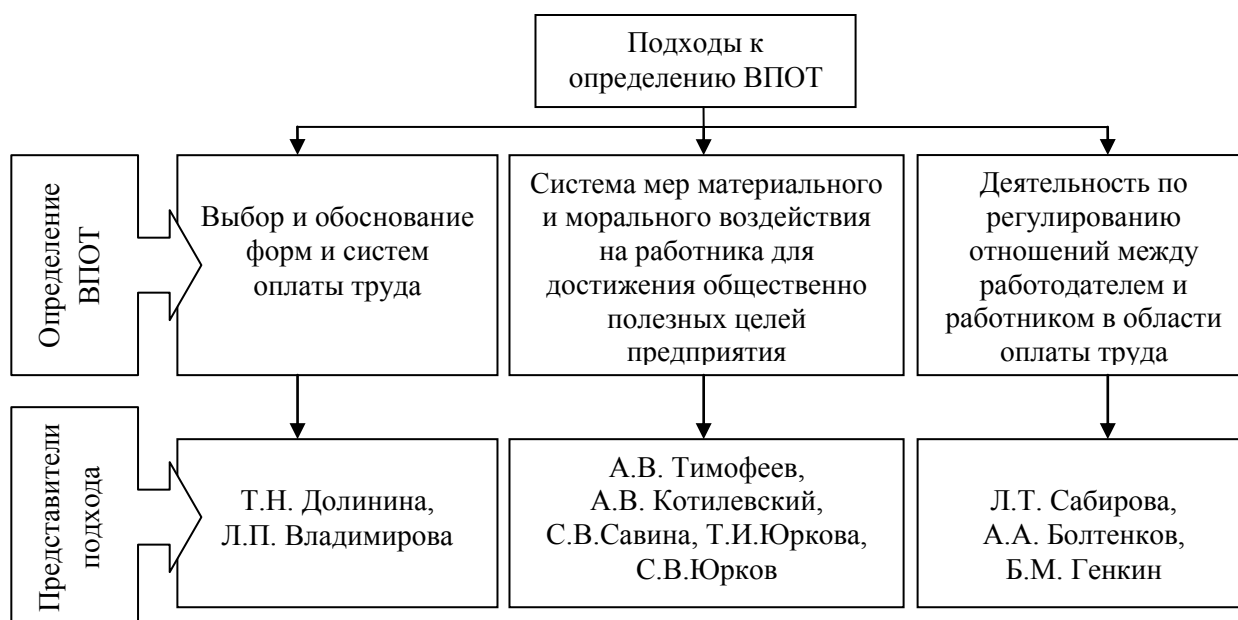


Рисунок 9 - Классификация подходов к определению внутрифирменной политики оплаты труда

- 1) выбор и обоснование форм и систем оплаты труда [17,33];
- 2) система мер материального и морального воздействия на работника, для достижения общественно-полезных целей предприятия [61, 107, 118,133];
- 3) деятельность по регулированию отношений между работодателем и работником в области оплаты труда [12, 27, 106].

Наиболее обоснованной среди представителей первого подхода, с нашей точки зрения, является система взглядов Т. Н. Долининой. Обратим внимание на то, что автор данного подхода видит политику оплаты труда как «один из главных элементов в системе менеджмента предприятия, который должен максимально соответствовать целям инновационного развития предприятия и обеспечивать высокую эффективность процессов формирования и функционирования человеческого капитала предприятия»[33, с. 198].

По мнению Т. Н. Долининой, политика оплаты труда может быть направлена: 1) на сохранение достигнутого уровня оплаты труда или 2) на повышение уровня оплаты труда всем работникам предприятия (отдельным категориям сотрудников).

В условиях неблагоприятной, кризисной финансовой ситуации (и при отсутствии предпосылок её улучшений в ближайшей перспективе) реализуется политика, которая направлена на сохранение достигнутого размера заработной платы. Реализация политики, направленной на повышение уровня оплаты труда, происходит при наличии у предприятия соответствующих экономических предпосылок (увеличение объема реализации, расширение масштабов производства, увеличение спроса на продукцию и др.).

Увеличить уровень оплаты труда возможно с помощью следующих инструментов:

- увеличить тарифную ставку первого разряда, в результате чего происходит увеличение среднемесячного размера заработной платы;
- увеличить размер выплат стимулирующего характера, которые включаются в затраты на производство и реализацию продукции;
- увеличить выплаты из прибыли, остающейся в распоряжении

предприятия.

«Различные сочетания перечисленных инструментов, - пишет Т.Н. Долинина, - определяют альтернативные варианты ВПОТ» [33, с. 199].

Вариант 1. Увеличение среднемесячной заработной платы за счет роста тарифной ставки первого разряда, увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции, и выплат из прибыли.

Вариант 2. Увеличение среднемесячной заработной платы за счет роста тарифной ставки первого разряда, увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции.

Вариант 3. Увеличение среднемесячной заработной платы за счет увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции, и выплат из прибыли.

Вариант 4. Увеличение среднемесячной заработной платы за счет увеличения выплат из прибыли.

Для выбора того или иного варианта ВПОТ необходимо экономическое обоснование. Т. Н. Долинина предлагает технологию выбора политики оплаты труда (рисунок 10) [33, с. 201].

Таким образом, выбор оптимально варианта ВПОТ состоит из четырех последовательных этапов:

1. Оценка необходимости увеличения уровня заработной платы;
2. Предварительный выбор варианта политики оплаты труда;
3. Уточнение варианта политики оплаты труда;
4. Определение круга мероприятий по реализации выбранного варианта политики оплаты труда.

Итак, Т. Н. Долинина сводит понятие политики оплаты труда к определению уровня заработной платы на предприятии, выбору и обоснованию её форм и систем. Ценность данного подхода заключается в том, что в нем представлены показатели, отражающие эффективность использования фонда заработной платы на предприятии, возможность его увеличения, экономии, а также



## социологический анализ удовлетворенности работников организацией труда.

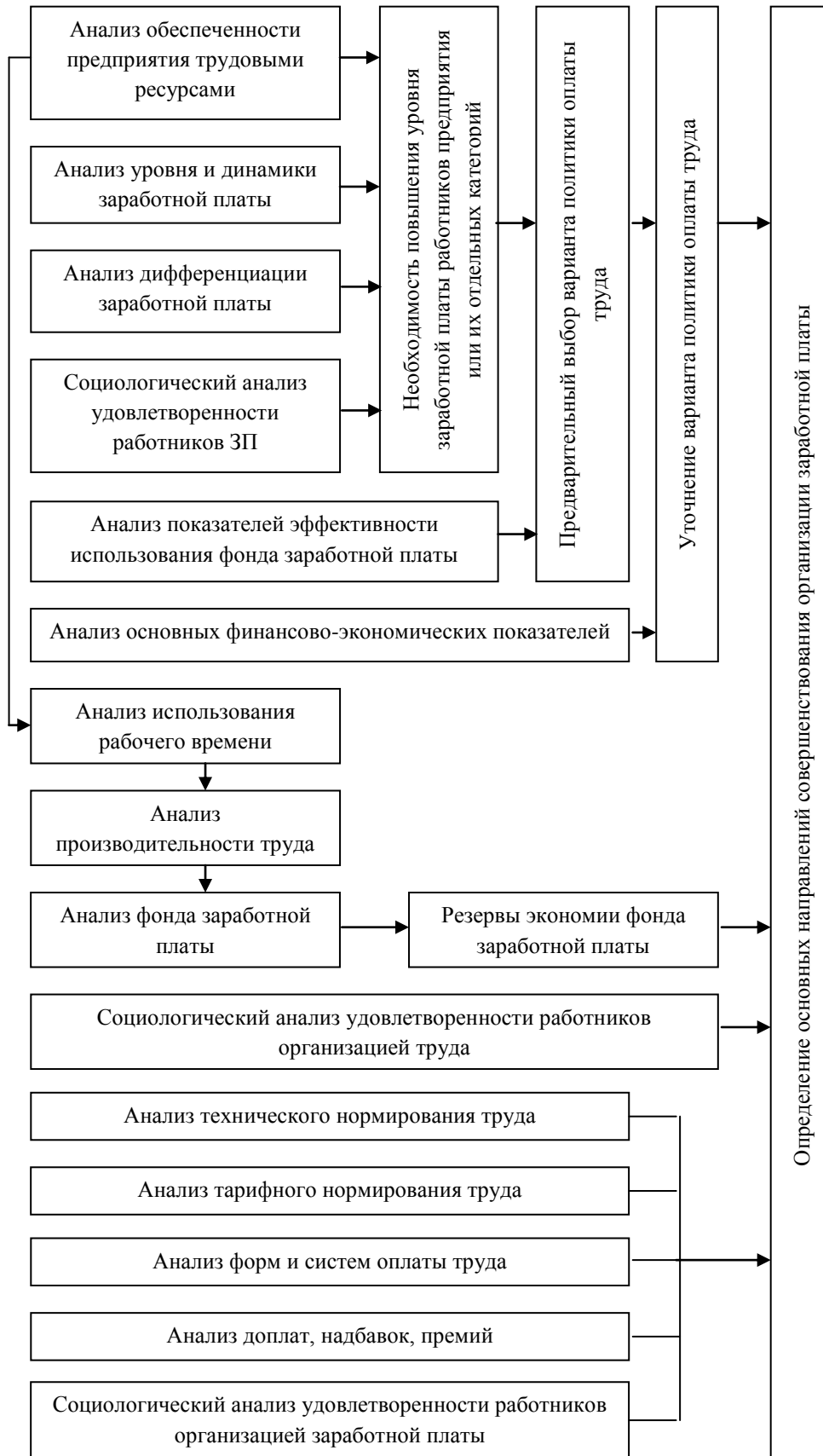


Рисунок 10 - Технология выбора политики оплаты труда по  
Т. Н. Долининой

Все это необходимо для установления «справедливой» заработной платы в организации. Но политика оплаты труда, на наш взгляд, - это более широкое понятие, которое должно отражать и ряд других вопросов в этой области. При формировании ВПОТ необходимо анализировать факторы, которые будут влиять как на установление размера заработной платы, так и в целом на политику оплаты труда. Поэтому рассмотрим исследования представителя второго подхода, А.В.Тимофеева, в котором отражены внешние и внутренние факторы, влияющие на ее формирование.

А.В.Тимофеев дает следующее определение политики оплаты труда: «политика оплаты труда – это совокупность мер воздействия субъекта на объект управления, обеспечивающих рост материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в достижении общественно-полезных производственных, финансовых, экономических и социальных целей»[118]. Автор данной теории выделяет следующие элементы оплаты труда работников:

- установление минимального уровня оплаты труда;
- система тарифных ставок и должностных окладов;
- формирование системы компенсационных и стимулирующих доплат и надбавок;
- организация системы премирования сотрудников;
- социальные выплаты, льготы и косвенное вознаграждение;
- участие в доходах и собственности предприятия, а также участие в управлении.

Кроме того, А.В. Тимофеев выделяет 21 фактор, влияющий на процесс формирования ВПОТ, которые подразделяет на внутренние и внешние. «Особую роль, – отмечает автор, - играет стратегия развития предприятия, которая интегрирует влияние обеих групп факторов и определяет политику оплаты труда персонала. Другой важный элемент – диагностика и аудит организации оплаты труда работников»[118]. Схема управления политикой оплаты труда представлена на рисунке 11 [там же].

В первую очередь, при формировании ВПОТ необходимо учитывать общую

ситуацию в экономике страны и мира.



Рисунок 11 - Концептуальная схема системы управления политикой оплаты труда персонала промышленного холдинга по А. В. Тимофееву

При этом следует учитывать:

- находится экономика в стадии подъема, стадии спада, стабилизации;
- особенности инфляционных процессов;
- влияние выбранного режима обменного курса национальной валюты;
- допущения свободного обращения параллельной валюты (в России, в основном, доллара).

Кроме того, при формировании ВПОТ, необходимо учитывать состояние регионального (местного) рынка труда. При этом необходимо исследовать влияние:

- общего состояния регионального/местного рынка труда;
- уровня безработицы (в том числе скрытой);
- возможностей самоадаптации работников на рынке труда;
- демографических показателей;
- финансового состояния и трудового потенциала ведущих региональных/местных компаний.

Также автор отмечает, что в современных условиях для того, чтобы быть успешной, политика оплаты труда обязана отражать ряд новых факторов:

- изменение макроэкономических показателей, характеризующих общую ситуацию в стране и в мире;
- влияние объединений работодателей;
- состояние внешнего и внутреннего рынков труда;
- динамику маркетинговых, экономических и финансовых показателей;
- циклические изменения качественных характеристик работников[118].

В заключении автор говорит о том, что принципы политики оплаты труда должны отражать влияние:

- стратегии развития организации;
- системы диагностики и аудита организации оплаты труда;
- факторов внутренней и внешней среды.

Таким образом, А.В. Тимофеева отмечает, что на процесс формирования ВПОТ будут влиять факторы внешней и внутренней среды организации, стратегия

развития предприятия и система диагностики и аудита организации труда.

В его подходе также отражены основные элементы, которые должна содержать ВПОТ (минимальный размер заработной платы, система тарифных ставок и должностных окладов и др.).

С позиции автора следующего направления Л.Т. Сабировой, «внутрифирменная политика оплаты труда – это целенаправленная деятельность по регулированию отношений между работодателем и работником в области оплаты труда, осуществляемая в соответствии с установленными принципами» [106, с. 21]. В качестве приоритетного направления ВПОТ этим автором выделяется процесс взаимоотношений между субъектами политики. Л.Т. Сабирова приводит следующие структурные элементы ВПОТ: постановка цели ВПОТ; выбор подхода к оплате труда; взаимодействие субъектов ВПОТ; принятие решений по оплате труда; достижение цели ВПОТ (рисунок 12) [106, с. 29].

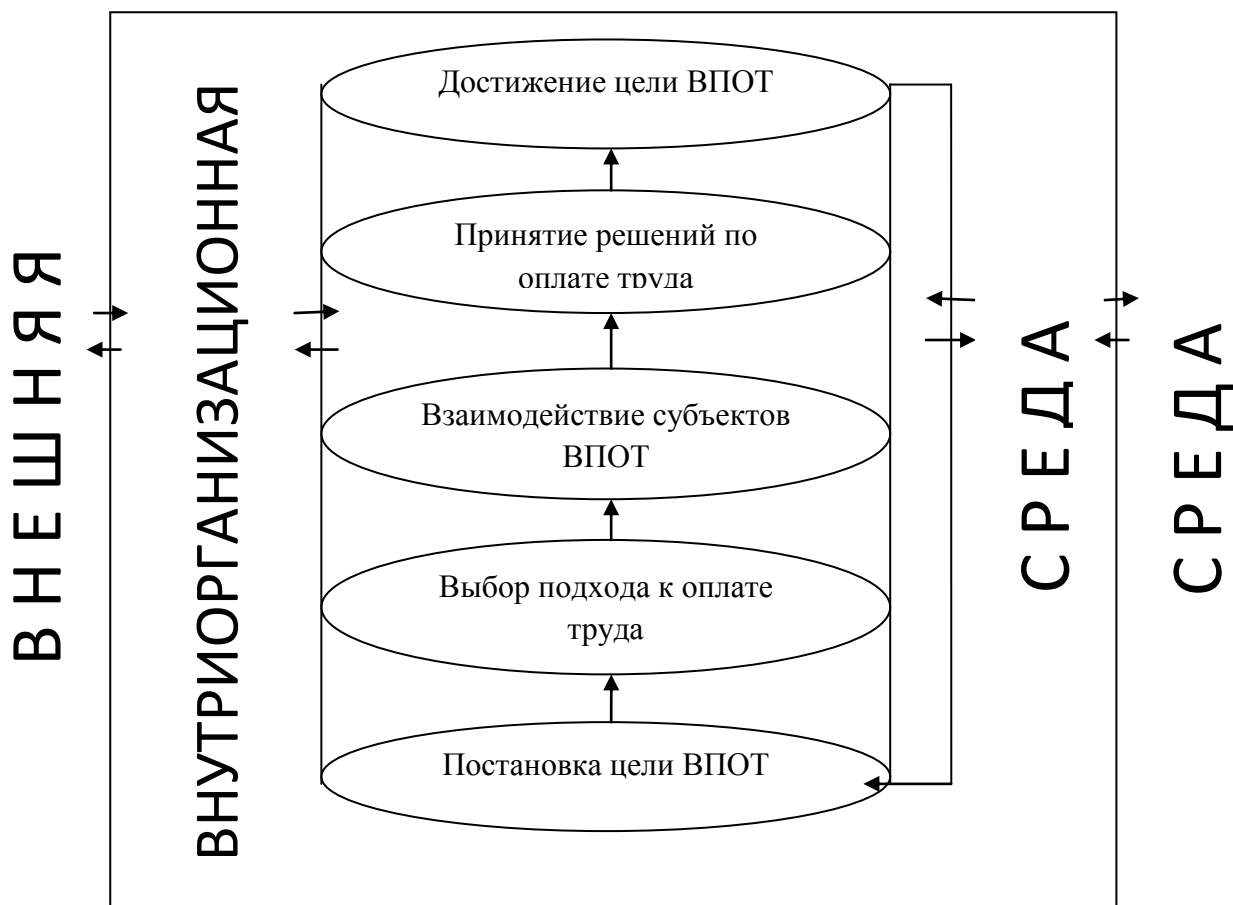


Рисунок 12 - Структура внутрифирменной политики оплаты труда в представлении Л.Т. Сабировой

На наш взгляд, представленную структуру целесообразно дополнить и другими элементами, играющими важную роль в функционировании внутрифирменной политики оплаты труда (оценка и регламентация, расширение принципов политики и др.).

Особую ценность представляет классификация факторов, влияющих на внутрифирменную политику оплаты труда. Все разнообразие факторов внутренней и внешней среды Л.Т. Сабирова располагает по принципу приоритетности воздействия на внутрифирменную политику оплаты труда. Данный принцип означает, что каждый последующий уровень оказывает относительно меньшее, по сравнению с предыдущим, и вместе с тем опосредованное (косвенное) влияние на политику [106, с.42].

Учет и анализ факторов, влияющих на ВПОТ, позволит:

- выбрать оптимальный для организации подход, концепцию, общие принципы и стратегию управления ВПОТ, которые полнее бы соответствовали условиям функционирования организации;
- оценить существующее положение в управлении ВПОТ с точки зрения его адекватности сложившейся ситуации;
- определить направления изменения действующей системы управления ВПОТ в соответствии с изменениями в действии факторов;
- спрогнозировать развитие управления ВПОТ на основе ожидаемой динамики факторов.

Каждый из представленных выше подходов позволяет рассмотреть внутрифирменную политику оплаты труда лишь с определенной узкой стороны, что, на наш взгляд, некорректно. Внутрифирменная политика оплаты труда должна затрагивать как аспекты зарплатообразования, так и отношения основных субъектов ВПОТ. Таким образом, определение ВПОТ, предложенное в первом параграфе, на наш взгляд, является наиболее справедливым, т.е. политика оплаты труда – это целенаправленная деятельность, отражающая 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).

Кроме того, анализ существующих подходов выявил недостаточную изученность проблемы управления политикой оплаты труда. Во-первых, нет модели, отражающей процесс управления ВПОТ; во-вторых, не определены принципы, которые позволят сформировать эффективную политику; в-третьих, ни один из авторов не говорит о способах оценки ВПОТ. Таким образом, учитывая вышесказанное, необходимо:

1. Разработать процесс управления внутрифирменной политикой оплаты труда.
2. Определить основные направления и этапы оценки ВПОТ.
3. Сформировать интегральный показатель для оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда.

### 1.3. Внутрифирменная политика оплаты труда как инструмент реализации государственной политики доходов

Вопросы организации эффективного производства, повышения уровня и качества жизни населения на основе стимулирования трудовой и предпринимательской активности занимают одно из ключевых мест в комплексе социальной политики государства. Как показывает практика, российская экономика не всегда способна эффективно функционировать в условиях кризиса, а также в посткризисные периоды. Мировой финансовый кризис 2008 года оказал негативное влияние на все сферы экономики, в том числе и на социально-трудовые отношения, которые в свою очередь непосредственно влияют на уровень заработной платы и доходы работников. В связи с этим, как было отмечено в параграфе 1.2 данного диссертационного исследования, в современных условиях особую значимость приобретает изучение особенностей и

специфики регулирования макро- и микроэкономических аспектов доходов и заработной платы.

В дореформенной России регулирование доходов и заработной платы осуществлялось централизованно, посредством планово-административных методов. На современном этапе развития российской экономики политика доходов и заработной платы осуществляется на макро- и микроуровнях.

На макроуровне она проводится государством, органами законодательной и исполнительной власти. П.В. Савченко и Ю.П. Кокин дают следующее определение государственной политики доходов и заработной платы: «политика доходов и заработной платы представляет собой совокупность установленных государством норм и правил, воздействующих на уровень доходов, инфляцию и цены. Она включает законодательные и нормативные меры, направленные на сокращение разрыва в доходах высокообеспеченной и малообеспеченной групп населения, снижение инфляции, социальную защиту нетрудоспособных и безработных» [130].

Как было отмечено в пункте 1.2 данного диссертационного исследования, с ключевыми проблемами формирования и регулирования доходов населения тесно связаны вопросы организации оплаты труда на уровне отдельных предприятий, то есть на микроуровне. Сопоставление ключевых понятий политики доходов и заработной платы на уровне государства и на уровне предприятий представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Исследование взаимосвязи политики доходов и заработной платы на макро- и микроуровне

Аспекты политики	Политика доходов и заработной платы	
	на макроуровне	на микроуровне
Субъекты отношений	- органы государственной власти; - представители работодателей; - объединения наемных работников; - нетрудоспособные и неработающие граждане	- работник; - работодатель



## Продолжение таблицы 3

Аспекты политики	Политика доходов и заработной платы	
	на макроуровне	на микроуровне
Основные цели политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабилизация уровня жизни средних слоев населения;</li> <li>- сокращение масштабов бедности;</li> <li>- приостановление роста дифференциации доходов населения и дальнейшего расслоения общества;</li> <li>- устранение глубоких деформаций в структуре денежных доходов населения;</li> <li>- восстановление роли оплаты труда как основного источника доходов и важнейшего стимула экономической активности трудящихся;</li> <li>- повышение реального размера заработной платы;</li> <li>- создание предпосылок для повышения уровня жизни основной массы населения</li> </ul>	<p>Внутрифирменной политики оплаты труда направлена на поиск компромиссных решений между работником и работодателям по вопросам оплаты труда</p>
Инструменты регулирования политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установление гарантированного минимального размера оплаты труда;</li> <li>- введение порядка индексации заработной платы при росте потребительских цен;</li> <li>- определение порядка оплаты труда работников федеральных государственных учреждений, работников государственных учреждений субъектов Федерации и муниципальных образований;</li> <li>- установление минимальных размеров доплат и надбавок к заработной плате, а также их повышение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установление конкретных размеров тарифных ставок, окладов и периодическое их повышение по сравнению с государственными, а также рост средней оплаты труда на основе реализации программы конкретных мероприятий по увеличению эффективности производства;</li> <li>- порядок применения и конкретные размеры надбавок, доплат в том числе компенсационного характера, премий, вознаграждений;</li> <li>- нормирование труда и тарификация работ работников;</li> <li>- порядок оценки трудового вклада работников и другое</li> </ul>

## Продолжение таблицы 3

Аспекты политики	Политика доходов и заработной платы	
	на макроуровне	на микроуровне
Принципы политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- свобода распоряжения работником своими способностями к труду;</li> <li>- свобода выбора рода деятельности и профессии;</li> <li>- формирование оплаты труда на основе рыночной стоимости труда;</li> <li>- недопущение каких-либо ограничений доходов, получаемых физическими лицами на законных основаниях;</li> <li>- единый правовой подход к доходам от трудовой деятельности и от собственности;</li> <li>- адресная социальная помощь для нетрудоспособного населения;</li> <li>- государственное социальное страхование работающего населения, в том числе и на случай безработицы;</li> <li>- другие принципы</li> </ul>	Основные принципы внутрифирменной политики оплаты труда рассмотрены в п. 2.1 данного диссертационного исследования
Оценка эффективности политики	<p>О результативности действующей политики можно судить по показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- благосостояние;</li> <li>- уровень и качество жизни;</li> <li>- ВВП на душу населения;</li> <li>- уровень доходов на душу населения;</li> <li>- уровень занятости;</li> <li>- уровень реальной заработной платы;</li> <li>- другие показатели</li> </ul>	Комплексная оценка внутрифирменной политики оплаты труда представлена в п.2.2 и п.2.3 данного диссертационного исследования
Регулирование отношений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На федеральном уровне, посредством генерального соглашения, которое обеспечивает экономическую сбалансированность интересов общества в целом</li> <li>2. На уровне отрасли, посредством отраслевых тарифных соглашений, в которых установлены направления социально-экономического развития общества</li> <li>3. На уровне региона, посредством региональных соглашений, которые учитывают специфику уровня жизни и ситуации на рынке труда в конкретных регионах</li> </ol>	На уровне предприятия трудовые отношения регулируются посредством трудового коллективного договора, в котором отражаются все социальные гарантии в рамках средств, заработанных данным предприятием

Таким образом, регулирование оплаты труда работников, являясь частью системы управления экономикой, представляет собой иерархическую структуру, разделенную на федеральный, территориальный, отраслевой уровни, а также локальные системы управления на предприятиях и в организациях. Если

представить данную структуру в виде пирамиды, то в ее основании, по нашему мнению, должна лежать политика оплаты труда отдельного предприятия, эффективное функционирование которой позволит реализовать государственные цели и задачи в этой области.

Продолжающееся реформирование российской экономики, как было отмечено выше, оказывает свое влияние на всю сферу социально–трудовых отношений. Определенный интерес для нашего исследования представляет анализ динамики ключевых показателей социально-экономического развития страны, ее регионов и отдельных предприятий за последние восемь лет (таблица 4). Данный временной интервал представляется репрезентативным, так как захватывает периоды стабильного развития экономики, а также периоды экономического кризиса (2008 г.) и начало посткризисного этапа.

Таблица 4 – Ключевые социально-экономические характеристики РФ<sup>1</sup>

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Величина прожиточного минимума (в среднем на душу населения; рублей в месяц)	3422	3847	4593	5153	5688	6369	6510	7306
Численность населения, млн. человек, в том числе:	143,2	142,8	142,8	142,7	142,9	142,9	143,0	143,3
- мужчин	66,3	66,0	66,0	65,9	66,1	66,1	66,1	66,3
- женщин	76,9	76,8	76,8	76,8	76,8	76,8	76,9	77,0
Численность экономически активного населения, тыс. человек, в том числе:	74418,9	75288,9	75700,1	75694,2	75477,9	75779,0	75676,1	75528,9
- занятые в экономике	69168,7	70770,3	71003,1	69410,5	69933,7	70856,6	71545,4	71391,5
- безработные	5250,2	4518,6	4697,0	6283,7	5544,2	4922,4	4130,7	4137,4

<sup>1</sup> www.gks.ru

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Денежные доходы населения, млрд. руб.	-	-	25244	28697,5	32498,3	35648,7	39318,2	44165,6
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике, руб.	10634	13593,4	17290,1	18637,5	20952,2	23369,2	26628,9	29960
Реальная среднемесячная начисленная заработная плата работников, в % к предыдущему году	113,3	117,2	111,5	96,5	105,2	102,8	108,4	105,3
Просроченная задолженность организаций по заработной плате работников (на конец года), млн. руб.	4159	2668	4674	3565	2400	1766	1560	-

Статистические данные, представленные в таблице 4, свидетельствуют о том, что в течение рассматриваемого периода социально-экономическое развитие протекало неоднозначно.

Величина прожиточного минимума за исследуемый период ежегодно увеличивалась в среднем на 554 руб. и в 2013 г. составила 7306 руб.

Численность населения имела отрицательную динамику с 2006 по 2009 г. В 2009 году рассматриваемый показатель снизился на 0,5 млн. чел. и составил 99,65 % по отношению к показателю 2006 года. С 2009 г. имеет место положительная динамика численности населения. Так, за период 2009 – 2013 гг. численность населения увеличилась на 0,6 млн. чел. и достигла уровня 2006 г.

Численность экономически активного населения увеличивалась с 2006 по 2008 г. Средний абсолютный прирост показателя за данный период составил 640,6 тыс. чел. Период 2008-2010 гг. характеризуется отрицательной динамикой

численности экономически активного населения. Так, уровень показателя в 2010 г. составил 99,7% от уровня 2008г. В 2011 г. произошло увеличение рассматриваемого показателя (на 301,1 тыс. чел.), последующие годы вновь характеризуются его снижением, но в целом за рассматриваемый период численности экономически-активного населения в среднем увеличилась на 158,6 тыс. чел.

Большой интерес представляет анализ численности экономически-активного населения по двум входящим в ее состав группам: занятым в экономике и безработным (рисунок 13).

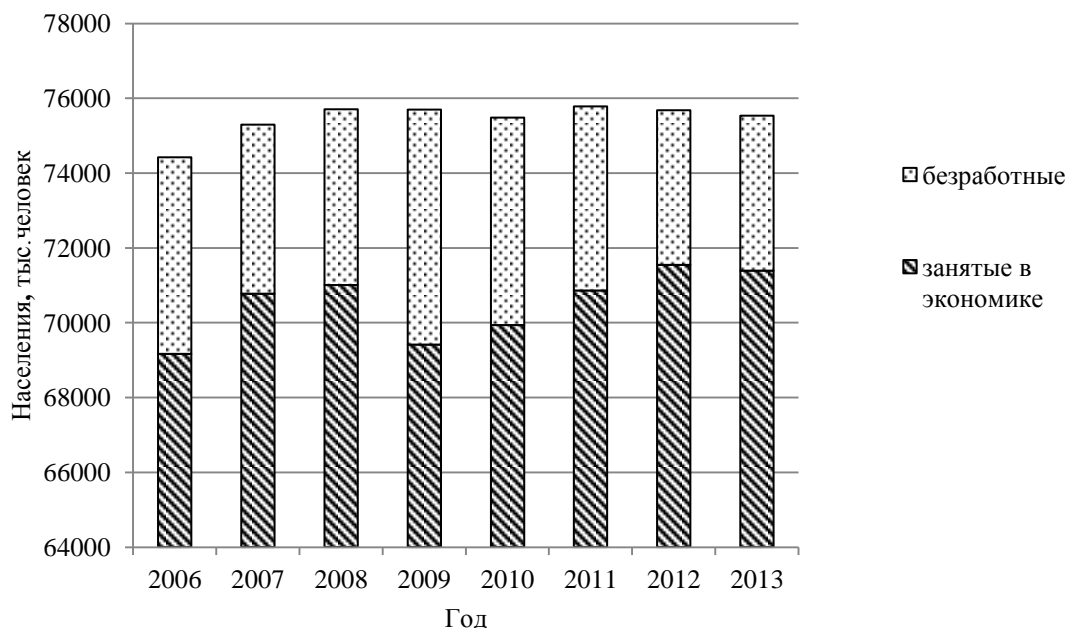


Рисунок 13 - Динамика численности экономически активного населения Российской Федерации

Период с 2006 по 2008 годы характеризуется увеличением численности населения, занятого в экономике. В среднем за данный период численность населения, занятого в экономике, увеличилась на 917,2 тыс. чел. По численности безработного населения наблюдается обратная динамика - за рассматриваемый период данный показатель в среднем снизился на 276,6 тыс. чел. В 2009 г. наблюдается резкое увеличение числа безработных и, соответственно, снижение занятых в экономике. Так, численность безработных увеличилась на 1586,7 тыс.

чел. и составила 133,78% по отношению к 2008 г. Данная тенденция объясняется экономическим кризисом 2008 года, повлекшим за собой большие сокращения работников в различных отраслях народного хозяйства. С 2010 года начинается постепенный выход страны из экономического кризиса. За период с 2010 по 2012 г. численность занятых в экономике в среднем увеличилась на 711,63 тыс. чел., а численность безработных сократилась в среднем на 717,67 тыс. чел. Последний, 2013 год, вновь характеризуется снижением занятости и ростом числа безработного населения. В целом, за период с 2006 по 2013 год численность населения, занятого в экономике, увеличилась, и средний абсолютный прирост данного показателя составил 317,54 тыс. чел. Число безработных за рассматриваемый период, напротив, сократилось в среднем на 158,9 тыс. чел.

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%; 2013 г. – 105,3% (рисунок 14).

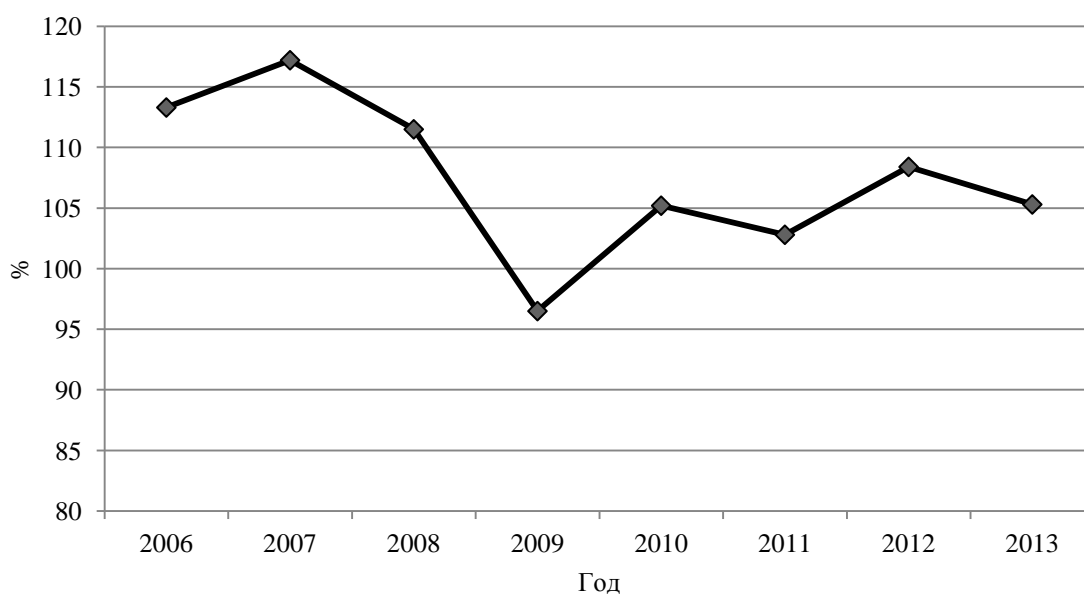


Рисунок 14 - Динамика уровня реальной среднемесячной начисленной заработной платы (в процентах к предыдущему году)

Рассмотрим динамику характеристик социально-экономического развития Тюменской области.

По данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области за последние пять лет численность экономически активного населения постоянно менялась в силу демографических, экономических и других причин (таблица 5). С 2008 по 2010 гг. наблюдается тенденция к снижению численности экономически активного населения, что также является результатом мирового финансового кризиса 2008г. Рост численности экономически активного населения наблюдается с 2010 по 2012 гг., 2013г. характеризуется снижением данного показателя. В результате, по состоянию на конец 2013 года численность экономически активного населения составила 1918 тыс. человек, что меньше аналогичного показателя 2008 г. на 36,2 тыс. человек или на 1,85%.

Таблица 5 – Динамика численности экономически активного и занятого населения Тюменской области в 2008-2012 гг.<sup>2</sup>

Период	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Численность экономически активного населения тыс. чел., в том числе	1954,2	1893,5	1892,7	1915,6	1944,0	1918
занятые в экономике	1827,9	1765,0	1762,9	1804,5	1843,2	1815,8
безработные	126,3	128,4	129,8	111,2	100,9	102,2

Динамика численности экономически активного населения Тюменской области по двум основным группам населения, занятым и безработным, также представлена на рисунке 15.

<sup>2</sup> [www.tumstat.gks.ru](http://www.tumstat.gks.ru)

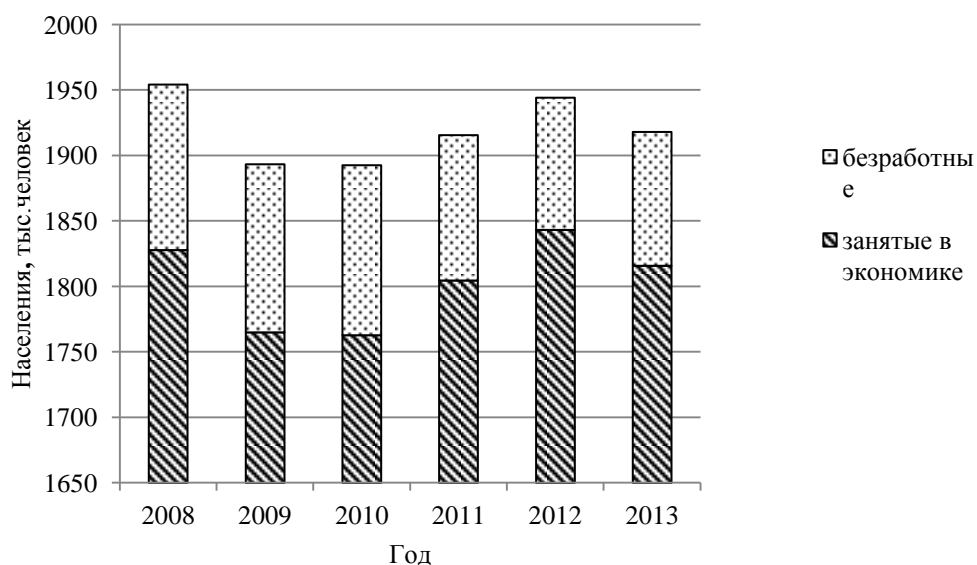


Рисунок 15 - Динамика численности экономически активного населения Тюменской области

Социально-экономическое развитие Тюменской области также характеризуется и показателями уровня жизни населения (таблица 6).

Таблица 6 – Основные показатели уровня жизни населения Тюменской области<sup>3</sup>

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, руб. в том числе	18813,4	22794,5	27984,1	27719,0	28756,7	30705,8	33281
Реальные располагаемые денежные доходы, в процентах к предыдущему году	111,4	112,4	109,8	90,0	96,8	99,9	104,5
Денежные доходы – всего, млрд. руб. В том числе:	745,1	907,8	1122,0	1119,4	1170,5	1264,7	1391,8
доходы от предпринимательской деятельности	59	72,3	86,9	93,0	85,6	81,4	89,4
оплата труда	420,9	526,8	637,6	652,3	712,8	789,3	902,3
социальные выплаты	53,5	65,7	87,2	111,6	147	173,2	198,6

<sup>3</sup> www.tumstat.gks.ru



## Продолжение таблицы 6

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
доходы от собственности	95,5	102,2	110,7	111,6	41,5	47,8	55,8
другие доходы	116,1	140,7	199,6	151,0	183,6	173,0	145,7
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, человек	363 700	351 000	336 600	407 200	401 000	417 400	379 400
в процентах от общей численности населения	11,0	11,0	10,0	12,0	12,0	12,3	11,0
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата на одного работника по полному кругу организаций, руб.	23728,7	28565	33876,5	34773	38212,7	42289	47177,3
Реальная среднемесячная начисленная заработная плата работников, в % к предыдущему году	112,0	119,1	108,2	88,4	105,9	102,8	102

Динамика показателя реально располагаемых денежных доходов в процентах к предыдущему году отражает общеэкономическую ситуацию в стране (рисунок 16).

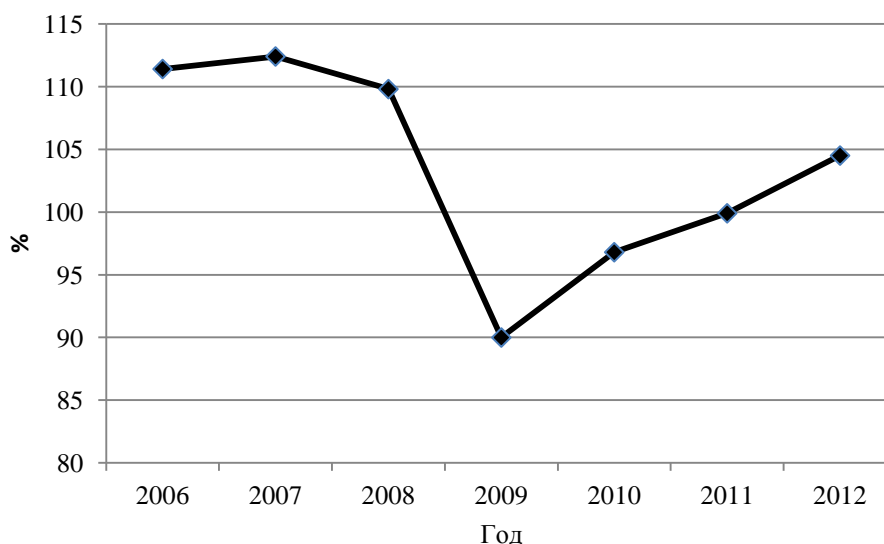


Рисунок 16 - Динамика показателя реально располагаемых денежных доходов Тюменской области (в процентах к предыдущему году)

С 2006 по 2007 г. наблюдается увеличение рассматриваемого показателя, в 2008 г. темп роста показателя снизился, и его величина составила 109,8 % по отношению к уровню показателя 2007 года. Снижение показателя в 2008 году, безусловно связано с началом экономического кризиса, затронувшего большинство развитых стран. В 2009 году кризис достигает своей вершины, экономическая ситуация в стране становится более напряженной – все это объясняет минимальное значение рассматриваемого показателя, его величина составила лишь 90% от уровня 2008 года. Затем начинается медленное улучшение социально-экономической ситуации в стране, и рост реальных доходов населения в Тюменской области, соответственно по годам: 2010 год – 96,8%; 2011 год – 99,9%; 2012 год – 104,5%.

Анализ динамики численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума свидетельствует о том, что за рассматриваемый период времени данный показатель как увеличивал, так и снижал свое значение (рисунок 17). В целом за период с 2006 по 2012 г. численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума увеличилась на 53,7 тыс. человек. По нашему мнению, рост слоя бедного населения также обусловлен кризисом 2008 года.

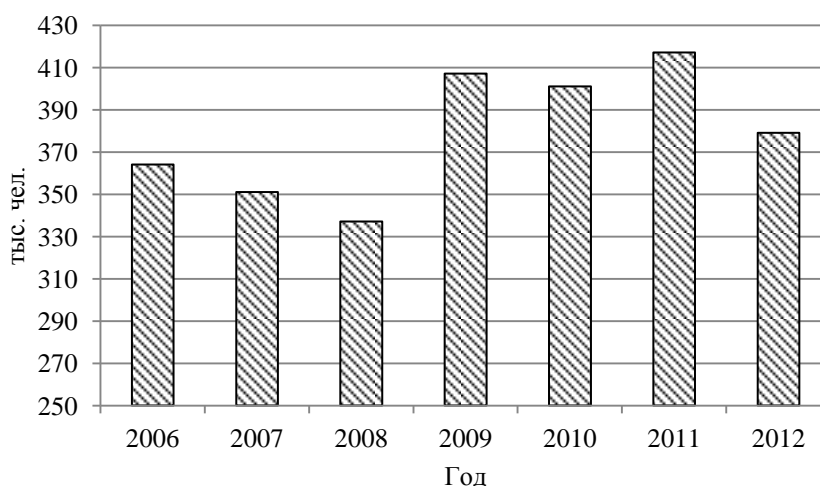


Рисунок 17 - Динамика численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума

Динамика показателя реальной среднемесячной начисленной заработной платы работников Тюменской области аналогична динамике показателя в целом по стране. В 2009 г. наблюдается снижение данного показателя до уровня 88,4% по отношению к 2008 г. В 2011 г. величина реальной среднемесячной заработной платы составила 102,8 % к уровню 2010 г.

Большой интерес представляет анализ величины и структуры валового регионального продукта Тюменской области (ТО) (таблица 7).

Таблица 7 – Объем и структура валового регионального продукта ТО<sup>4</sup>

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовой региональный продукт, трлн. рублей всего	2551,4	2758,8	3121,4	2870	3301,6	4091,5	4618,7
Темп роста валового регионального продукта, в % к предыдущему году	106	108,12	113,14	91,9	115,03	123,92	112,89
Структура валового регионального продукта, %	100	100	100	100	100	100	100
Добыча полезных ископаемых	57,9	55,6	52,4	50,5	49,9	52,2	11,2
Обрабатывающие производства	1,6	2,1	6,9	6,0	7,2	6,8	17,3
Транспорт и связь	7	6,8	7,3	7,6	8,2	8,0	10,4
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	5,8	6	7,4	7,8	8,4	6,9	11,9
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1,8	2,0	2,1	3,0	3,0	3,0	3,8

<sup>4</sup> www.tumstat.gks.ru

## Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Оптовая и розничная торговля	13,6	13,1	8,5	8,7	7,6	8,1	18,2
Прочие виды экономической деятельности	12,3	14,4	15,4	16,4	15,7	15	27,2
Валовой региональный продукт на душу населения, тыс. руб.	773,1	831,3	934,2	852,9	973,3	1192,1	1325,3

Тренд представленного показателя также отражает общеэкономическую ситуацию (рисунок 18). За период 2006-2008 гг. валовой региональный продукт вырос на 22,24% и достиг значения 3 121 401,3 млн. руб. Начало экономического кризиса привело к тому, что в 2009 году значение показателя снизилось на 8,05% по отношению к значению 2008 года. Дальнейшая стабилизация экономической ситуации привела к увеличению показателя за три последующих года в среднем на 582 805 млн. руб.

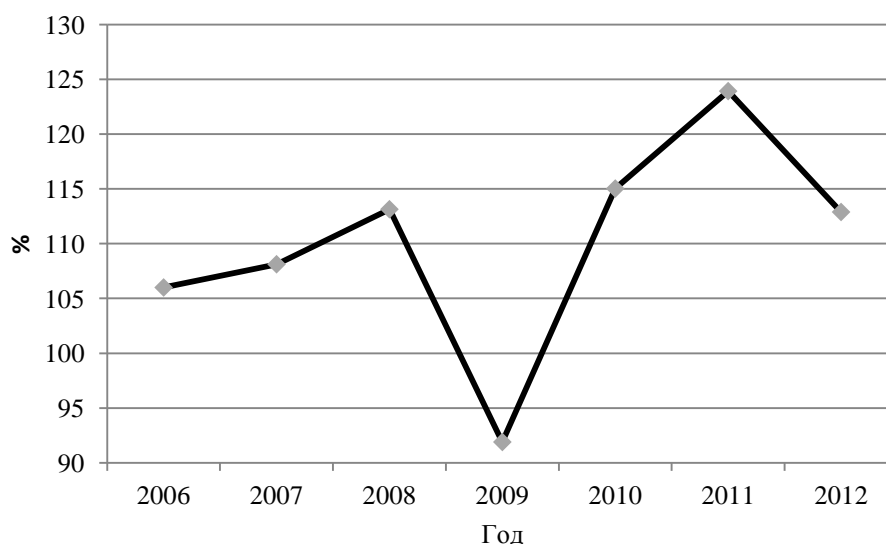


Рисунок 18 - Темпы роста валового регионального продукта (в процентах к предыдущему году)

Динамика показателей, характеризующих внутрифирменную политику оплаты труда, по ряду промышленных предприятий Тюменской области повторяет тенденцию общегосударственных и региональных показателей (таблица 8): в 2009 году происходит значительное сокращение фонда оплаты труда, а также численности персонала, что в свою очередь обусловлено мировым финансовым кризисом 2008 г. С 2010 года наблюдается относительная стабилизация экономической ситуации: ряд предприятий достиг уровня показателей докризисного периода, но все же нельзя однозначно констатировать их стабильную положительную динамику, поскольку в течение посткризисного периода уровень показателей как увеличивается, так и снижается.

Таблица 8 – Динамика трудовых показателей по ряду предприятий Тюменской области

Наименование показателя	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ОАО ДОК «Красный октябрь»</b>							
Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.	218,3	249,3	196,1	181,3	149,6	156,6	131,8
Среднегодовая численность персонала, чел.	1108	1048	975	868	522	501	392
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	16,4	19,8	16,7	17,4	18,0	22,0	28,0
<b>ОАО «Ишимагрострой»</b>							
Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.	29,4	52,1	44,5	53,5	57,9	60,5	62,0
Среднегодовая численность персонала, чел.	219	231	232	223	230	225	219
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	11,2	18,8	16,0	20,0	21,0	22,4	23,6
<b>ОАО «Бердюжьеагрострой»</b>							
Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.	22,7	28,0	23,0	21,5	19,6	22,5	27,0
Среднегодовая численность персонала, чел.	259	259	220	199	174	180	183
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	7,3	9	8,7	9	9,4	10,4	12,3
<b>ОАО «Мостострой – 11»</b>							
Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.	1053,1	1084,8	977,8	1414,9	1443,0	1542,0	1932,3
Среднегодовая численность персонала, чел.	3428	3477	3395	3779	3700	3813	3780

## Продолжение таблицы 8

Наименование показателя	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	25,6	26	24	31,2	32,5	33,7	42,6
ОАО ПСК «СИБИНКОР»							
Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.	21,9	38,6	31,2	31,7	30,9	35,6	37,9
Среднегодовая численность персонала, чел.	290	301	280	278	250	258	263
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	6,3	10,7	9,3	9,5	10,3	11,5	12
ОАО СК «Жилье»							
Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.	35,6	40,4	33,6	38,1	53,8	57,7	62,2
Среднегодовая численность персонала, чел.	165	171	160	167	175	178	178
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	18	19,7	17,5	19	25,6	27	29,1

В ходе анализа представленной выше статистической информации мы неоднократно получали подтверждение того, что ключевые показатели социально-экономического развития имеют аналогичные тенденции на государственном, региональном уровнях, а также на уровне отдельных предприятий. Так динамика реальной среднемесячной начисленной заработной платы в процентах к предыдущему году, представленная на рисунке 19, наглядно демонстрирует идентичную тенденцию рассматриваемого показателя на всех уровнях иерархии (государство, регион, предприятие).

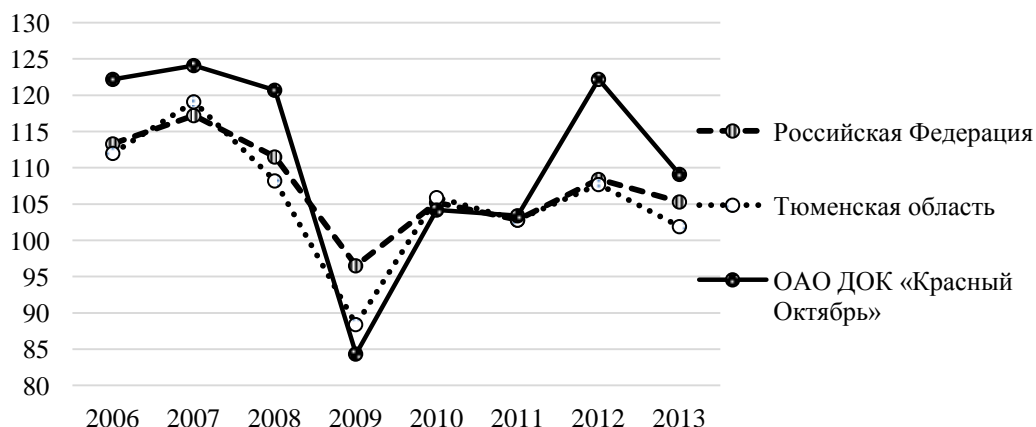


Рисунок 19 - Динамика реальной среднемесячной начисленной заработной платы, в процентах к предыдущему году

Таким образом, рассматриваемый период характеризуется нестабильной экономической ситуацией на уровне страны, региона и отдельных предприятий. Нестабильность показателей численности экономически активного населения, уровня реально начисленной среднемесячной заработной платы и других показателей социально-экономического развития свидетельствует о неэффективности проводимой политики доходов и заработной платы как на уровне государства, так и на уровне отдельных предприятий.

Еще раз отметим, что под внутрифирменной политикой оплаты труда в данном диссертационном исследовании понимается целенаправленная деятельность, определяющая позицию компании в области оплаты труда, которую следует рассматривать в качестве одного из компонентов общей системы управления трудом на предприятии, находящегося в симбиозе с двумя другими компонентами трудового процесса: организацией труда и политикой управления человеческими ресурсами. Анализ ключевых социально-трудовых показателей на государственном, региональном уровнях, а также на уровне отдельных предприятий указал на несостоятельность политики доходов на всех перечисленных уровнях не только в период кризиса, но и в посткризисное время. Практическое решение ряда вопросов, связанных с регламентацией, оценкой, расширением принципов политики оплаты труда позволит повысить эффективность внутрифирменной политики оплаты труда, что в свою очередь даст возможность реализовать государственные цели и задачи.

## ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

### 2.1. Управление внутрифирменной политикой оплаты труда: процессный подход

При управлении внутрифирменной политикой оплаты труда, как и при управлении другими объектами, могут использоваться различные подходы [43, 66]. С точки зрения автора, применительно к ВПОТ целесообразно использовать процессный подход, поскольку он позволяет рассмотреть непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Традиционно, данный процесс состоит из функций планирования, организации, регулирования и контроля.

Планирование является первой, важнейшей функцией процесса управления, которая должна дать ответ на три вопроса [75, с. 84]:

- где мы находимся в настоящее время? (какова степень эффективности ВПОТ в настоящее время)
- куда хотим двигаться?
- как собираемся это делать?

Для того чтобы ответить на первый вопрос, необходимо воспользоваться методами стратегического планирования. В современном менеджменте существует большое количество инструментов, позволяющих оценить внутреннюю и внешнюю среду организации, к которым относятся SWOT, PEST, SNW и другие виды анализа. Соглашаясь с мнением Л.С. Бабыниной, SWOT – анализ является наиболее простым видом анализа, позволяющим произвести комплексную оценку сильных и слабых сторон организации в области оплаты труда, а также выявить возможности и угрозы окружающей среды (таблица 9) [7]. Данный вид анализа позволит выявить достоинства и недостатки действующей



ВПОТ, а также даст возможность предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Таблица 9 - SWOT-матрица для анализа текущего состояния оплаты труда

<b>Внутренняя среда</b>	<b>Сильные /Слабые стороны</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-регулярная/нерегулярная выплата заработной платы;</li> <li>-минимальный оклад установлен на уровне/ниже уровня прожиточного минимума;</li> <li>-проводиться/ не проводится периодическая индексация окладов;</li> <li>-наличие/отсутствие квалифицированного персонала;</li> <li>-наличие/отсутствие необходимых внутренних локальных нормативных документов в области оплаты труда (штатные расписания, должностные инструкции, положения об оплате труда и др.);</li> <li>-наличие/отсутствие программы материального и морального поощрения;</li> <li>-высокий/низкий уровень заработной платы в сравнении с конкурентами;</li> <li>-отсутствие выполнения/выполнение функций за пределами должностных обязанностей;</li> <li>-взаимосвязь/отсутствие взаимосвязи между нормой труда и нормой его оплаты;</li> <li>-высокая/низкая эффективность труда;</li> <li>-высокая/низкая эффективность управления;</li> <li>- отсутствие/наличие неудовлетворенных заработной платой работников</li> </ul>
<b>Внешняя среда</b>	<b>Возможности/Угрозы</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ограниченность предложения/большое предложение на рынке труда квалифицированного персонала;</li> <li>-текучесть персонала;</li> <li>-изменение законодательства в области оплаты труда;</li> <li>-изменение норм труда;</li> <li>-деятельность МОТ в области оплаты труда;</li> <li>-уровень доходов у конкурентов</li> </ul>

Кроме того, на этапе планирования должны быть обоснованы и выбраны основные направления оценки ВПОТ. Возможные направления такой оценки рассмотрены в параграфе 2.2 данного диссертационного исследования.

При планировании мероприятий по совершенствованию ВПОТ, необходимо учитывать принципы, которые являются основой эффективной политики оплаты труда. В научной литературе [4, с. 465; 13; 106; 129, с. 339 и др.], посвященной проблемам оплаты труда и ее мотивирующей и стимулирующей функциям, выделяются принципы, которых нужно придерживаться при ее организации на предприятии. Однако приходится констатировать, что, несмотря на фундаментальность этих принципов, они не соблюдаются порой не только на уровне отдельных организаций, но и на уровне государства.

Для формирования эффективной внутрифирменной политики оплаты труда необходимо обобщить, систематизировать и дополнить существующие принципы, которые должны стать базой при ее формировании. В научной литературе встречаются следующие принципы организации оплаты труда и систем мотивации [4, с. 465; 13; 106; 129, с. 339]:

1. Охрана здоровья. Труд должен быть организован так, чтобы способствовать хорошему здоровью и положительным эмоциям работника. Система зарплаты и ее формы должны быть такими, чтобы работа не вела к изнашиванию организма, психическим и физическим перегрузкам.

2. Своевременность выплаты вознаграждений. Должны быть установлены определенные и известные всем сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты.

3. Открытость. Все должны знать, что им надо делать, чтобы повысить свою заработную плату. Кроме того, должна быть открытость в отношении размеров заработной платы всех сотрудников организации, чтобы избежать конфликтных ситуаций.

4. Простота. Система заработной платы должна быть четкой и простой. Все должны уметь рассчитать свою заработную плату и проконтролировать, правильно ли она начислена.

5. Справедливая оплата труда. Оправданные различия в уровнях оплаты между работниками предприятия и конкурентоспособный уровень зарплаты по отношению к другим предприятиям.

6. Соответствие политики оплаты труда миссии и целям предприятия. Политика оплаты труда должна мотивировать персонал на достижение стратегических целей предприятия.

7. Нематериальная мотивация. Создание у сотрудников внутренней мотивации за счет вовлеченности в работу, участия в новых проектах, чтобы в целом создать у сотрудника чувство удовлетворенности и радости от работы.

8. Гарантия минимальной заработной платы. Работодатель должен формировать фонд оплаты труда таким образом, чтобы гарантировать работникам

минимальное вознаграждение и при убыточной работе предприятия. Кроме того, уровень дохода сотрудников должен быть гарантирован при их временном перемещении или при переводе на новое место работы.

9. Профессиональный рост должен вести к росту заработной платы. Зарплата должна повышаться по мере того, как каждый работник расширяет свои знания и может выполнять новые рабочие обязанности.

10. Отсутствие дискриминации по полу, возрасту, национальности.

11. Преодоление всех видов уравнительности в распределении средств на оплату труда.

12. Соответствие меры труда его оплате.

13. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.

Соглашаясь с мнением Л.Т. Сабировой, применительно к формированию внутрифирменной политики оплаты труда эти принципы, на наш взгляд, целесообразно дополнить следующими положениями [106, с.141]:

14. Решения в области оплаты труда должны быть научно обоснованы и методически подкреплены (необходимо проводить исследования рынка труда, мониторинг заработных плат у конкурентов и др.).

15. Интересы субъектов политики должны быть нормативно защищены. Данный принцип обеспечивается посредством регламентации ВПОТ.

16. Участие в принятии решений в области оплаты труда. При формировании решений по оплате труда необходимо учитывать интересы всех сотрудников организации и постоянно вести диалог между руководством организации и подчиненными.

17. Сотрудничество и демократия в вопросах оплаты труда. Работник и работодатель должны постоянно сотрудничать, принимая компромиссные решения в области оплаты труда. Общеизвестно, что интересы наемного работника и работодателя в области оплаты труда разнонаправлены. В то время как целью работодателя является минимизация расходов на рабочую силу, у наемного работника основной интерес заключается в максимизации своего дохода

в части заработной платы. Но в результате диалога между сторонами (работодателем и наемным работником) достигаются компромиссы, которые и будут способствовать эффективной работе организации.

18. Гибкость политики оплаты труда. Внутрифирменная политика оплаты труда должна быть способной настраиваться на изменяющиеся условия внешней среды (законодательство в области оплаты труда, уровень заработной платы у конкурентов, др.), а также настраиваться на новые цели и задачи предприятия.

Следует отметить, что принципы охраны здоровья, гарантии минимальной заработной платы и своевременности выплаты вознаграждений являются необходимыми для любой внутрифирменной политики, но если руководство организации имеет цель увеличить эффективность последней, то необходимо придерживаться и остальных принципов.

Таким образом, перечисленные принципы оплаты труда служат базой при формировании ВПОТ. При этом, чем большему количеству принципов соответствует политика, тем она эффективней.

Кроме того, важными требованиями при формировании эффективной ВПОТ, а также при планировании мероприятий по ее совершенствованию, являются: понимание персоналом стратегических целей организации; учет интересов субъектов политики в области оплаты труда; учет экономических законов, влияющих на решения в области оплаты труда; учет стадии жизненного цикла организации.

Для создания эффективной политики оплаты труда необходимо, чтобы персонал понимал и принимал стратегические цели организации. По утверждению Д. Нортон и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» [53, с. 119]. Сотрудники не станут работать с полной отдачей, если не будут знать того, чего от них хотят работодатели. Таким образом, задачей менеджмента организации является стимулирование работников на достижение целей не только в рамках их должностных обязанностей, но и в отношении стратегических целей предприятия.

Также работник должен быть уверен в том, что он в организации рассматривается не просто как рабочая сила, а как неотъемлемая часть того механизма, без эффективного функционирования которого предприятие не сможет достичь своих целей. Важным моментом является и то, чтобы значимость сотрудников для достижения целей организации осознавал и работодатель.

Помимо этого, необходимо определить интересы работника и работодателя в вопросах оплаты труда, которые могут быть выявлены с помощью социологических исследований: интервью, анкетирование, др. В исследовании Л.Т. Сабировой и Т.Ю. Стукен представлены основные интересы работника и работодателя (таблица 10) [106, с. 24].

Таблица 10 - Интересы работника и работодателя в области оплаты труда

Интересы работодателя	Интересы работника
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение эффективности работы предприятия, в том числе повышение эффективности затрат на рабочую силу;</li> <li>- повышение стимулирующего эффекта заработной платы;</li> <li>- привлечение и сохранение квалифицированных работников посредством заработной платы;</li> <li>- сокращение уровня текучести, добровольных увольнений, связанных с неудовлетворенностью заработной платой;</li> <li>- сокращение внутрифирменных конфликтов, связанных с неудовлетворенностью заработной платой;</li> <li>- снижение забастовочной активности, угроз приостановки работы;</li> <li>- определяющая роль в принятии решение в вопросах оплаты труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие уровня заработной платы уровню квалификации, образованию, опыту, вложенным усилиям в работу, условиям, в которых выполняется работа;</li> <li>- соответствие уровня заработной платы темпам инфляции;</li> <li>- соответствие уровня заработной платы тому, что предлагают другие работодатели за аналогичную работу;</li> <li>- нематериальная мотивация;</li> <li>- вовлеченность в принятие решений по оплате труда, укрепление переговорной силы</li> </ul>

Необходимо отметить, что с течением времени интересы сторон могут изменяться под влиянием различных факторов — законодательство в области оплаты труда, уровень заработной платы у конкурентов, инфляция и др. Вследствие чего, по нашему мнению, необходим постоянный мониторинг интересов в области оплаты труда как внутри организации, так и за ее пределами.

Нельзя не учитывать и объективно действующие экономические законы, которые будут влиять на решения, принимаемые организацией, в области оплаты труда. При понимании данных законов позиция работника и работодателя в большинстве случаев диаметрально противоположна (таблица 11) [12, с.100]. При формировании политики оплаты труда важно учитывать действия данных законов и искать аргументированные компромиссы между заинтересованными сторонами.

Таблица 11 - Позиция работника и работодателя в отношении экономических законов

Экономический закон	Позиция работника	Позиция работодателя
1. Закон пропорционального развития	Выдерживание пропорции в отношении оплаты труда и стоимости средств потребления. Иными словами, неважно, как трудится работник, но если стоимость потребления увеличиться, то это с позиции работника обязательно должно привести к пропорциональному увеличению размера заработка	Установление пропорций, удовлетворяющих принципу опережающего роста производительности труда по отношению к росту заработной платы
2. Закон стоимости	Удовлетворение возрастающих потребностей работника и членов его семьи	Оптимальный удельный вес заработной платы в структуре себестоимости
3. Закон расширенного воспроизводства	Без особых причин работник не согласен увеличивать напряженность труда, так как его устраивает оптимальная, а в некоторых случаях и минимальная напряженность. Основная цель работника — увеличить уровень заработка	При найме и использовании труда в процессе производства работодатель стремится обеспечить высокую производительность и качество выполнения работ на своем предприятии, высокая производительность требует и более высокой напряженности от работника
4. Закон убывающей отдачи	Чрезмерное увеличение производительности труда способствует эквивалентному уменьшению заработной платы	Чрезмерное увеличение оплаты труда не способствует к эквивалентному росту производительности труда

Продолжение таблицы 11

Экономический закон	Позиция работника	Позиция работодателя
5. Закон унификации	Простота в начислении заработной платы, субъективно учитывающей важные результаты его трудовой деятельности	Введение единых стандартов и простых правил в отношении оплаты труда
6. Закон ритмичности	Регулярность и отсутствие задержек в выплате заработной платы	Плановость учета факторов, влияющих на заработную плату
7. Закон избыточности	Необходимость в формировании накоплений в виде денежных вкладов, ценных бумаг, движимого и недвижимого имущества с целью обеспечения стабильности своего уровня социального потребления	От работодателя требуется формирование премиально-резервного фонда с целью стимулирования плановой и внеплановой трудовой деятельности работников
8. Закон распределения	Равная оплата за равный труд	Оплата труда по конечным результатам производственной деятельности

Важным этапом при управлении внутрифирменной политикой оплаты труда является исследование локального рынка заработной платы, которое должно проводиться хотя бы раз в год для контроля ее конкурентоспособности [13, с.18]. После проведения исследований по возможности необходимо привести зарплату к рыночному уровню. При ограниченном фонде оплаты труда изменения необходимо произвести хотя бы для отдельных категорий работников: высококвалифицированных руководителей и специалистов.

Управление внутрифирменной политикой оплаты труда непосредственно зависит и от стадия жизненного цикла организации [13, с.19; 106]. На каждой стадии развития у организации имеются свои цели. Так на стадии «младенчества» цели компании в основном связаны с расширением доли рынка, выходом на уровень безубыточности. На данном этапе лучше всего использовать простые стандартные схемы вознаграждения. Акцентировать внимание на нематериальных формах мотивации: выражать сотрудникам благодарность,

привлекать их к реализации интересных проектов, формировать чувство сопричастности к общему делу, увлекать возможностями быстрого карьерного роста, самореализации и др. На этапе интенсивного развития компании, необходимо связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности. В дальнейшем для компании актуальным становится определение ценности должностей, а также коррекция уже существующей системы вознаграждения.

Таким образом, эффективная политика оплаты труда должна базироваться на представленных принципах (открытость, гибкость, простота, диалог и обратная связь и др.) и учитывать объективные составляющие внешней и внутренней среды функционирования (стадия жизненного цикла, интересы работника и работодателя, экономические законы и др.).

На этапе «организации» происходит реализация запланированных изменений, направленных на совершенствование политики оплаты труда. Мероприятия по совершенствованию политики могут быть направлены:

- на совершенствование политики в области материального стимулирования (совершенствование системы премирования, системы оплаты труда, др.);
- на совершенствование политики в области морального стимулирования (введение дополнительных нематериальных форм мотивации, др.);
- на создание диалога и обратной связи между субъектами политики (проведение опросов, анкетирования, интервью, направленных на изучение мнения работников о существующей политике оплаты труда).

Следует отметить, что все изменения должны быть отражены в соответствующих регламентах и доведены до всех сотрудников организации.

На этапе контроля происходит оценка эффективности политики после реализации мероприятий по её совершенствованию. Дается ответ на вопрос: достигнуты ли запланированные цели? Если изменения в политике привели к желаемым результатам, то процесс совершенствования политики заканчивается, если в результате запланированных мероприятий не произошло увеличение эффективности политики, то руководство организации должно искать новые пути



изменения ВПОТ.

Авторское представление процесса управления оплатой труда отражает рисунок 20.



## Рисунок 20 - Процесс управления внутрифирменной политикой оплаты труда

### 2. 2. Обоснование основных направлений оценки внутрифирменной политики оплаты труда

Оценка результатов управления внутрифирменной политикой оплаты труда состоит в качественном определении того вклада, который вносит проводимая политика в конечные результаты деятельности компании. Соглашаясь с мнением Е.В. Сосновой и Н.И. Сидорова, отметим, что влияние ВПОТ (как и политики управления персоналом) на результаты деятельности компании опосредованно и имеет следующую структуру (рисунок 21) [113, с.26].



Рисунок 21 - Вклад результатов внутрифирменной политики оплаты труда в общие результаты деятельности компании

Под результатами внутрифирменной политики оплаты труда понимается, например, высокий уровень удовлетворенности персонала действующей системой оплаты труда, низкая текучесть кадров по причине неудовлетворенности размером заработной платы и др. Производственные результаты – это производительность труда, оборот компании и пр. Финансовые результаты – это продуктивность и рентабельность персонала, фондоотдача и фондоемкость. И

наконец, к результатам, оцениваемым рынком, относятся стоимость акции, занимаемая компанией доля рынка.

Авторы данной схемы подчеркивают [113, с.26] , что предлагаемая связь между достигаемыми результатами – причинно-следственная, которую по мере подъема по «лестнице связей» все труднее доказать, так как множится количество факторов, влияющих на конечный результат. Поэтому оправданно выявлять и доказывать связи, представленные на нижних уровнях.

Еще раз отметим, что оценка внутрифирменной политики оплаты труда – это необходимая процедура, позволяющая определить, насколько эффективна политика, и предложить возможные направления ее совершенствования.

Необходимо уточнить, что мы будем понимать под термином «эффективность» в нашем диссертационном исследовании.

Как отмечает Б.М. Генкин, эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности [27, с.150].

Анализ ряда отечественных и зарубежных публикаций [34, 75, 109, 121] показывает, что можно выделить три основных аспекта понятия эффективности [27, с.145].

- эффективность как соотношение затрат и соответствующих им результатов;
- эффективность как характеристика состояния экономической системы или как характеристика качества управления (эффективное - неэффективное);
- эффективность как мера приближения к оптимальному состоянию экономической системы или как вероятность достижения цели.

Первое определение, на наш взгляд, является узконаправленным и не позволяет отразить всю многомерность и многоаспектность данного понятия. Наиболее справедливым в отношении управления, с нашей точки зрения, является представление «эффективности» как степени приближения организации к

поставленной цели. Еще Карл Маркс понятие «эффективность» связывал с возможностью достижения цели с учетом качества достигнутого результата [72].

Таким образом, эффективность внутрифирменной политики оплаты труда оценивает, насколько близка политика к достижению своих целей.

Эффективность внутрифирменной политики оплаты труда есть результат взаимодействия и функционирования её различных направлений и составляющих. Анализ литературы, посвященной проблеме комплексной оценки эффективности использования человеческих ресурсов в организации, позволил выделить ряд подходов, позволяющих с различных сторон оценить эффективность использования трудового потенциала.

Д. Нортон и Р. Каплан для анализа перспективы «обучение и развитие» предлагают использовать три показателя, которые позволят оценить кадровую ситуацию в компании (рисунок 22) [53, с.122]:

- удовлетворенность сотрудников предприятия;
- сохранение кадрового состава;
- эффективность работника.

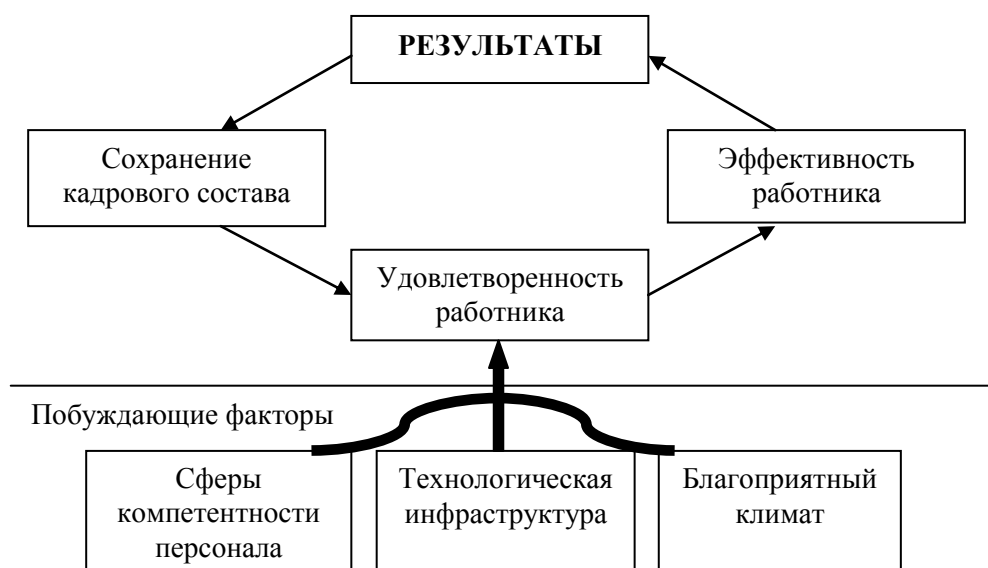


Рисунок 22 - Схема составляющей обучения и развития в представлении Д. Нортон и Р. Каплана.

Выводы об удовлетворенности работников делаются на основании ежегодных опросов. Иногда такие опросы проводятся ежемесячно, и участие в них принимают выбранные сотрудники. Д. Нортон и Р. Каплан предлагают следующие вопросы, которые должны оценить респонденты [53, с. 122]:

- участие в принятии решений;
- признание компанией хорошо выполненной работы;
- доступ к информации, необходимой для выполнения работы на высоком профессиональном уровне;
- активное поощрение инициативы и творческого подхода к выполняемой работе;
- уровень помощи и поддержки со стороны коллег;
- отношение к компании в целом.

Следующий показатель - показатель сохранения кадровой базы, который направлен на сохранение наиболее значимых для предприятия работников (то есть работников, в которых компании делают долгосрочные инвестиции, и нежелательный уход даже одного такого сотрудника повлечет за собой интеллектуальные потери для всего бизнеса). Обычно показатель кадровой базы измеряется процентом текучести кадров ключевого персонала.

Наконец, общим показателем, учитывающим влияние таких факторов, как: развитие работника, его моральное состояние, креативность - является показатель эффективности. Одним из самых простых способов оценки эффективности, по мнению Д. Нортон и Р. Каплана является показатель дохода на одного работающего. Но в то же время авторы выделяют недостатки этого показателя. Например, одна из проблем состоит в том, что показатель не учитывает затраты, связанные с получением дохода. Таким образом, данный показатель может использоваться в тех случаях, когда бизнес компании не претерпевает радикальных изменений. Кроме того, для оценки эффективности предлагается использовать следующие показатели [53, с. 124]:

- коэффициент стратегического переобучения;
- число выдвинутых и внедренных предложений на одного сотрудника;

- показатель соответствия личных целей корпоративным;
- показатели командной эффективности (процент всех совместных проектов с общими достижениями; процент проектов, в которых индивидуальные побудительные мотивы членов команды были связаны общей целью проекта; процент проектов, при выполнении которых были использованы все потенциальные возможности).

Для оценки трудового потенциала предприятия Л. В. Шкурина предлагает использовать систему показателей (коэффициентов), которая позволит определить качественное состояние трудовых ресурсов, охарактеризовать их уровень и потенциальные возможности.

Оценку трудового потенциала автор подхода предлагает производить по трем направлениям (рисунок 23) [127, с.218]:

1. Оценка квалификационного потенциала;
2. Оценка мотивационного потенциала;
3. Оценка социального потенциала.

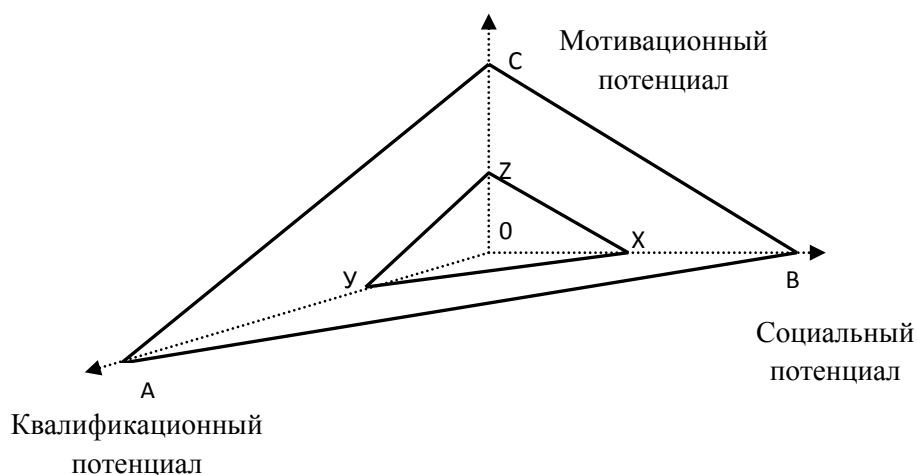


Рисунок 23 - Область оценки трудового потенциала предприятия в представлении Л. В. Шкуриной

Для оценки квалификационного потенциала предлагается рассчитывать следующие показатели - коэффициенты:

- средний образовательный уровень кадров;

- профессиональная перспективность;
- квалификация сотрудников;
- здоровье персонала;
- трудовая дисциплина;
- стабильность персонала.

Оценка мотивационного потенциала предполагает расчет показателей:

- коэффициент средней заработной платы;
- коэффициент переподготовки кадров;
- коэффициент продвижения кадров;
- удельный вес сотрудников, работающих в нормальных условиях труда;
- коэффициент сменности работы персонала;
- коэффициент безопасности труда.

Для оценки социального потенциала используются: отношение численности непромышленного персонала к численности промышленного персонала; удельный вес затрат предприятия на содержание социальной сферы; удельный вес работников, прошедших лечение в санаториях, домах отдыха и др.

По мнению Е.В. Сосновой и Н.И. Сидорова, политика управления персоналом должна оцениваться по четырем направлениям [113, с.24]:

- 1) удовлетворенность;
- 2) мотивированность;
- 3) вовлеченность;
- 4) мобилизованность.

Т.О. Соломанидина при оценке персонала предлагает анализировать:

1) Благонадежность, которая предполагает соблюдение работником норм, целей и ценностей компании, следование её требованиям и регламентам [111 с. 315];

2) Лояльность - эмоционально окрашенное отношение к компании, желание быть полезным, нужным, делать как можно больше хорошего, предупреждать об опасности [111 с. 320];

3) Приверженность - психологическое состояние работников, которое определяет их ожидания, установки, особенности их рабочего поведения и их восприятие организации. Приверженность компании предполагает лояльность, идентификацию и вовлеченность [111 с. 321].

В своем исследовании Л. Т. Сабирава предлагает использовать критерии оценки результативности внутрифирменной политики оплаты труда с позиции работника и работодателя (таблица 12) [106].

Таблица 12 – Критерии оценки результативности внутрифирменной политики оплаты труда

С позиции интересов работника	С позиции интересов работодателя
<p><i>- объективные:</i>  конкурентное положение предприятия на рынке труда;  процентное повышение зарплаты в сравнении с уровнем инфляции;  степень привязки уровня зарплаты к индивидуальным или коллективным достижениям, уровню сложности работ и др.;</p> <p><i>- субъективные:</i>  Снижение неудовлетворенности персонала заработной платой</p>	<p>- повышение эффективности затрат на рабочую силу;  - снижение расходов и показателя текучести персонала по причине неудовлетворенности заработной платой;  - соблюдение установленного (нормативного) срока закрытия вакансии;  - сокращение внутрифирменных конфликтов, связанных с неудовлетворенностью заработной платой и др.</p>

Наиболее близкой автору данного исследования представляется позиция Д.Нортон и Р.Каплана, которые выделяют в качестве основных направлений оценки - эффективность и удовлетворенность работника. Значимость обозначенных направлений оценки была подтверждена практически, в ходе проведенного нами социологического исследование. Исследование проводилось в форме анкетирования среди сотрудников 40 предприятий г. Тюмени. Так 40% опрошенных отметили, что наибольшее значение, при осуществлении трудовой деятельности, для них имеет соответствие заработной платы их специальности и квалификации, а также среднерыночному уровню; 32% опрошенных подчеркнули, что для них важны условия труда; 28% опрошенных отметили важность морального стимулирования в организации. Соответствие заработной платы специальности и квалификации работника, а также среднерыночному



уровню характеризует справедливость оплаты труда. Эффективное моральное стимулирование и хорошие условия труда формируют у работника удовлетворенность трудом. Таким образом, мы выделили два направления, затрагивающие интересы работника – справедливость оплаты труда и удовлетворенность трудом. Что касается интересов руководителей организаций, то основным критерием при принятии решений в области оплаты труда является увеличение эффективности персонала. Таким образом, мы выделили три направления оценки ВПОТ (рисунок 24) [82, с.271], ниже дадим характеристику каждого из них.

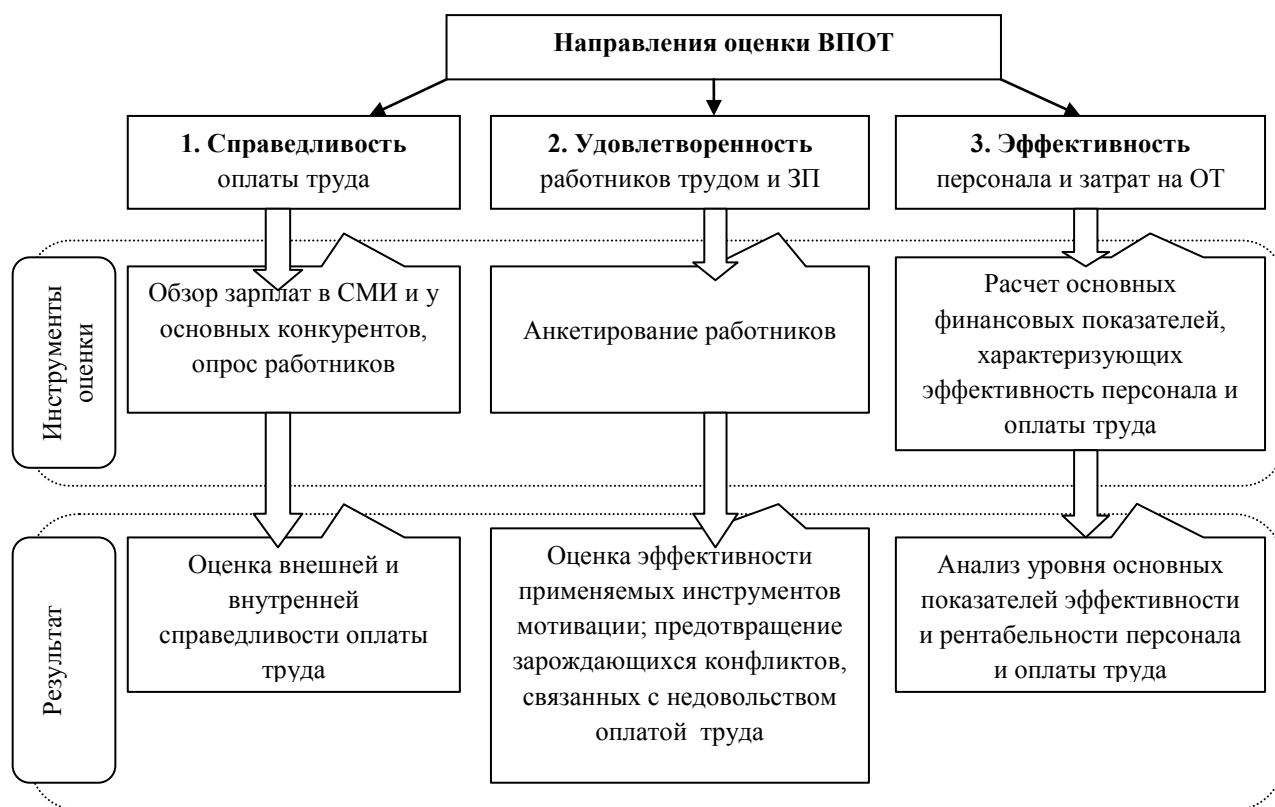


Рисунок 24 - Направления оценки внутрифирменной политики оплаты труда, ее инструменты и результаты

Итак, первым направлением оценки уровня ВПОТ является «справедливость оплаты труда». В основе любой системы оплаты труда лежит баланс между ее внутренней и внешней справедливостью. Этот баланс должен

быть оптимальным, чтобы удержать квалифицированные кадры и в целом повысить мотивацию персонала предприятия.

В первую очередь необходимо дать определение термину "справедливость". В философии справедливость - это понятие надлежащего соответствия между заслугами человека (тем, что он заслуживает) и событиями, которые случились или выпали на его долю [114]. Согласно Аристотелю, ключевым моментом справедливости является схожая оценка схожих случаев [цитируется по 114].

Еще Платон в своем труде "Государство" говорит об "искусстве оплаты труда" и связывает это понятие с категорией "справедливость" по существу выдвигает в качестве критерия оценки распределения по труду социальную справедливость - соответствие между трудом и вознаграждением [93].

В теориях менеджмента предполагается, что наиболее явным критерием справедливости является ее сравнение с оплатой труда других работников в своем коллективе, на других предприятиях, выполняющих аналогичную работу. Согласно теории справедливости С. Адамса предполагается, что вознаграждение не обязательно должно быть очень большим. Оно может быть весьма скромным, но восприниматься как справедливое, если ненамного отличается от вознаграждения коллег по работе или других работников, выполняющих аналогичную работу.

Как было отмечено выше, общая справедливость складывается из внешней и внутренней справедливости. Рассмотрим внешнюю справедливость как один из критериев справедливой оплаты труда. В условиях рынка важным принципом управления оплатой труда является принцип "равная оплата за равный труд", который говорит о недопущении дискриминации в оплате труда по различным параметрам (половозрастной принадлежности, национальности и др.) [44, с.126]. Также необходимо отметить, что работники сравнивают размер своей заработной платы с вознаграждением на подобной должности в других компаниях. Для создания ощущения справедливости по этому параметру, необходимо производить регулярный мониторинг заработных плат и по возможности уравнивать уровень оплаты труда в организации и на рынке труда [114].

Таким образом, внешняя конкурентоспособность оплаты труда обеспечивается мониторингом и анализом рынка труда. Изучение рынка может производиться путем обзора зарплат в СМИ (своими силами или с помощью специализированных организаций). После проведенного исследования предприятие может выбрать одну из следующих позиций [37]:

1) оплата и льготный пакет приблизительно на том же уровне, что и у конкурента (наиболее типичный подход);

2) более высокие заработные платы и более привлекательные льготы, чем у других работодателей (чтобы привлечь лучших сотрудников, чья производительность выше, что компенсирует более высокие затраты);

3) в редких случаях уровень вознаграждения устанавливается ниже, чем у конкурентов, что позволяет компании увеличить затраты на продажи, дистрибуцию и т.п.

После выбора той или иной позиции руководству организации необходимо ознакомить с ней работников и провести среди них опрос, чтобы изучить субъективное отношение каждого из них к уровню своего дохода относительно рынка.

Следующим принципом справедливой оплаты труда является внутренняя справедливость. Внутренняя справедливая оплата труда - это примерное равенство заработков работников одного ранга и «оправданные» небольшие различия между заработками работников разных уровней [44, с.95].

В рамках понятия "равная оплата за равный труд" соблюдение принципа справедливости при распределении фонда оплаты труда внутри предприятия, подразумевает адекватную оценку одинакового труда посредством его оплаты [44, с. 127].

Работники обычно сравнивают свой доход с доходом, получаемым другими сотрудниками. Появляются различного рода эмоции (обоснованная или необоснованная, справедливая или несправедливая заработная плата). Основными критериями внутренней справедливости являются [111]:

1) одинаковая заработная плата на одной и той же должности;

2) заработная плата должна соответствовать уровню квалификации работника (чем выше квалификационный уровень, тем выше заработная плата);

3) уровень вознаграждения должен увеличиваться с получением большего и лучшего результата в работе.

Достижение первого критерия осуществляется достаточно просто: для должностей одного иерархического уровня не должно быть различий в окладах.

Основными инструментами достижения второго критерия является регулярная оценка квалификации работников и возможности ее повышения. Результаты этой оценки должны быть взаимоувязаны с оплатой труда. Это либо разные виды окладов, либо персональная квалификационная надбавка к базовому окладу. Пересматривают это вознаграждение обычно по результатам квалификационной оценки ежегодно (один или два раза в год) [37].

Для достижения последнего критерия используется широкий спектр инструментов: от премирования за достижение запланированных показателей объема и количества произведенной продукции (работ, услуг) до расчета ключевых показателей эффективности, разработанных в соответствии со стратегией, целями и задачами компании по четырем направлениям – финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение. От итогов оценки эффективности, производительности и результативности работников зависит размер их переменной или премиальной части заработной платы, а также размер ежемесячной, ежеквартальной или ежегодной премии [111].

После выбора систем вознаграждений, в соответствии с внутренними критериями справедливости, руководство предприятия также должно ознакомить с ними сотрудников организации. Кроме того, все принципы и механизмы расчета заработной платы должны быть просты, понятны и «прозрачны» для всех категорий работников.

Авторское представление последовательности формирования справедливой оплаты труда представлено на рисунке 25.



Рисунок 25 - Процедура формирования справедливой оплаты труда

Так, проведенное нами исследование «справедливости» оплаты труда работников 40 предприятий Тюменской области выявило, что лишь 32% опрошенных оценили размер своей заработной платы как справедливый. Мнения остальных 62% опрошенных 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 респондентов оценили уровень своего вознаграждения выше, чем по справедливости;

-столько же работников (4%) считают, что они получают заработную плату в размере гораздо большем, чем должны получать по справедливости.

Результаты анализа «справедливости» оплаты труда среди работников предприятий Тюменской области представлено на рисунке 26.

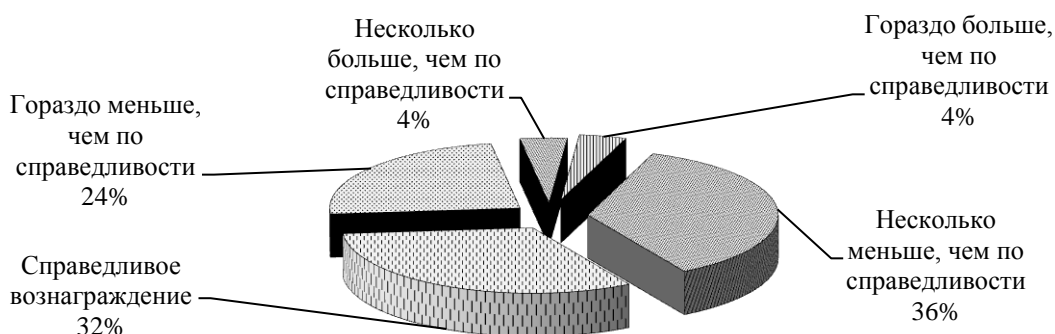


Рисунок 26 - Представление работников предприятий Тюменской области о справедливости получаемого вознаграждения

Большинство респондентов (48%) указывают на то, что в других организациях за сходную работу сотрудники получают большую заработную плату; 30% опрошенных ответили, что им не ясно, как работает система оплаты труда на предприятиях, которые выплачивают им заработную плату; 36% не согласны с установленным соотношением постоянной и переменной части заработной платы; 20% опрошенных не согласны с размером получаемых премий.

Таким образом, справедливость оплаты труда является важным направлением оценки эффективности ВПОТ, которая дает возможность выявить отношение работников к существующей системе оплаты труда.

Вторым направлением оценки при формировании эффективной ВПОТ является удовлетворенность сотрудников трудом и заработной платой. По мнению Д. Нортон и Р. Каплана «удовлетворенность работника – это предпосылка повышения производительности, ответственности, качества и уровня обслуживания потребителя. Для достижения высокого уровня удовлетворения запросов и потребностей клиента служащие компании должны быть удовлетворены своей работой» [53, с.121]. Оценка удовлетворенности сотрудников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны

сотрудники, по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала.

Анализ эффективности организации заработной платы предполагает проведение единовременного опроса работников различных подразделений организации, различных категорий и профессионально-квалификационных групп работников способом анкетирования. В анкету следует включать четыре блока вопросов [33].

1. Анализ мотивации работников к труду. Этот блок вопросов позволяет получить наиболее общую оценку системы материального и морального стимулирования на предприятии и выяснить, стимулирование каких направлений деятельности (достижения каких показателей) является эффективным и наоборот, а также изучить мнение работников по поводу развития системы материального и морального стимулирования труда.

2. Анализ удовлетворенности работников организацией труда. Вопросы этого блока должны быть направлены на изучение мнения работников в отношении эффективности построения трудовых процессов в соответствии с функциональными, профессиональными и квалификационным признакам, а также уровнем нормирования труда; возможности совмещения профессий, функций, многостаночного обслуживания; организации рабочих мест и их обслуживания (обеспечение энергией, инструментом, приспособлениями, ремонт и наладка оборудования и т.д.); контроля над качеством продукции, работ, услуг и условий труда.

3. Анализ удовлетворенности работников заработной платой (ее уровнем, динамикой и дифференциацией). Вопросы этого блока ориентированы на получение определенных количественных ориентиров (абсолютных и относительных) для планирования уровня и дифференциации заработной платы. В частности, социологический опрос позволяет определить тот уровень оплаты труда, при котором она выполняет воспроизводственную и стимулирующую функции, установить величину порога осязаемости материального стимула.

4. Анализ удовлетворенности работников действующей системой оплаты труда. Этот блок вопросов позволяет получить оценку применяемых на предприятии систем оплаты труда с точки зрения их простоты, логичности, непротиворечивости, соответствия задачам, стоящим перед организацией, а также изучить мнение работников о возможности их совершенствования.

Алгоритм подготовки и проведения анкетирования с целью определения удовлетворенности сотрудников внутрифирменной политикой оплаты труда представлен на рисунке 27.



Рисунок 27 - Последовательность подготовки и проведения анкетирования



Опрос персонала позволит:

- 1) дать представление линейным менеджерам об эффективных инструментах мотивации;
- 2) сформировать представление о том, как сотрудники оценивают действующую в организации систему вознаграждения;
- 3) обнаружить зарождающиеся в компании конфликты, на почве недовольства оплатой труда;
- 4) почувствовать персоналу «заботу» руководства организации;
- 5) оценить рациональность организации заработной платы.

Оценка удовлетворенности сотрудников должна показать, каким образом сохранить кадровый состав и увеличить эффективность работников.

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.

Основными причинами неудовлетворенности трудом являются: плохая организация труда (отметили 35% опрошенных), плохие отношения в коллективе (18% опрошенных); плохие отношения с руководством (25% опрошенных); несовершенная система морального стимулирования (22%).

Таким образом, удовлетворенность трудом – важный индикатор, отражающий отношение работников к работе, руководству, системе морального и материального стимулирования. Учет данного направления позволит своевременно отреагировать на назревающие недовольства среди сотрудников, позволит предотвратить зарождающиеся конфликты.

Последнее направление оценки позволит оценить эффективность работы персонала и затрат на оплату труда. Эффективность использования персонала подразумевает соответствие результатов труда персонала тем целям и задачам, которые изначально ставились организацией, при этом результаты достигаются с минимально возможными издержками. Эффективность использования персонала зависит не только от его качественных характеристик, но и от рациональной

организации труда, социально-психологического климата в коллективе и других условий.

Необходимо отметить, что в настоящее время не существует единого подхода при измерении эффективности работы персонала. Причина в том, что трудовая деятельность тесно связана с производственным процессом и его конечными результатами, социально – экономическим развитием предприятия и др. В современной науке существуют три критерия определения эффективности использования персонала [20].

1. Так как работник непосредственно воздействует на производство, поэтому конечные результаты производства должны быть критериями эффективности персонала (прибыль, рентабельность, объем продукции, затраты на рубль продукции и др.). Эти показатели могут лежать в основе расчета эффективности работы персонала, но следует отметить, что на них влияют и другие факторы производств: предметы и средства труда, технология производства.

2. Показатели, отражающие результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности (производительность труда, темпы роста производительности труда и заработной платы, удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, общий фонд оплаты труда и др.). Данные показатели более полно отражают эффективность использования персонала, но они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом организации.

3. Показатели, определяющие организацию работы персонала, мотивацию труда, социально-психологический климат в коллективе, т.е. больше зависящие от форм и методов работы с персоналом (текучесть персонала, уровень квалификации персонала, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, профессионально-квалификационная структура, соотношение рабочих и служащих, использование фонда рабочего времени, социальная структура персонала, удельный вес нарушителей трудовой дисциплины и др.). Эти

показатели всесторонне отражают организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований.

В научных публикациях и учебно-методической литературе [27, 69, 90, 108, 121 и др.] предлагается ряд показателей для оценки эффективности персонала.

По мнению Б.М. Генкина «эффективность труда определяется как соотношение затрат и соответствующим им результатов, которое можно определить расчетом показателей продуктивности и рентабельности использования ресурсов» [27, с.151].

Продуктивность характеризует отношение объема продукции к соответствующим затратам труда, материалов, оборудования, энергии, а также по отношению к суммарным затратам ресурсов. Продуктивность ресурсов в общем случае определяется по формуле [там же]:

$$p = \frac{O}{I}, \quad (1)$$

где  $p$  – продуктивность;

$O$  - объем продукции (услуг) за определенный период времени в натуральном, стоимостном или иных измерениях;

$I$  - затраты ресурсов, соответствующие данному объему продукции.

Наиболее обоснованным показателем результата деятельности предприятия как экономической системы является величина добавленной ценности. Эта величина характеризуется соотношением [там же, с.152]:

$$D=Z+W, \quad (2)$$

где  $D$  – величина добавленной ценности;

$Z$  – заработная плата и другие затраты, связанные с персоналом;

$W$  – прибыль.

Наиболее общим показателем затрат труда как экономического ресурса являются суммарные затраты на персонал, включающие фонд оплаты труда, а также затраты на обучение и другие затраты, связанные с персоналом. Исходя из

этого, наиболее обоснованным показателем продуктивности труда ( $p_z$ ) является отношение добавленной ценности ( $D$ ) к затратам на персонала ( $Z$ ) [27, с. 153]:

$$p_z = \frac{D}{Z} \quad (3)$$

Наряду с показателями продуктивности существенное значение имеют показатели рентабельности труда, производственных фондов и других ресурсов. Для эффективного управления экономическими системами особенно важной является оценка рентабельности труда персонала организации. В условиях рыночной экономики рассматриваемый показатель, по мнению Б.М. Генкина, целесообразно определять как рентабельность затрат на оплату труда или как рентабельность суммарных затрат на персонал [27, с.156]:

$$r_z = \frac{D-Z}{Z}, \quad (4)$$

где  $r_z$  - рентабельность труда.

В своем диссертационном исследовании Ю.Н. Макарова для измерения эффективности труда предлагает рассчитывать показатели продуктивности персонала (формула 5) [69, с. 16] и рентабельность персонала (формула 6) [69, с. 16]:

Продуктивность персонала:

$$ПП = \frac{ОП}{ЗСП_{ср}}, \quad (5)$$

где ЗСП ср – средние затраты на содержание персонала (на одного работника), руб.

Рентабельность персонала:

$$R_{персонала} = \frac{П}{ЗСП} = \frac{R_{продаж} \times Дрп \times В}{ЗСП_{ср}}, \quad (6)$$

где  $П$  – операционная прибыль, руб.,

$Дрп$  – доля реализованной продукции в объеме товарной продукции (в долях единицы),

$В$  – выработка персонала.

Соглашаясь с мнением автора данных показателей, отметим, что значительным преимуществом является включение в их структуру величины

затрат на содержание персонала, что позволяет оценить «отдачу» от денежных средств, вложенных в персонал. Таким образом, показатели рентабельности и продуктивности персонала могут быть использованы для оценки направления «эффективность оплаты труда».

Н.С. Зоткина предлагает комплексную систему показателей оценки труда работников. Так, в частности, предлагается рассчитывать интенсивность труда. Являясь комплексным показателем, интенсивность труда характеризует влияние условий труда на уровень производительных затрат рабочей силы в трудовом процессе. В общем виде интенсивность труда ( $I_T$ ) можно представить отношением производительности его затрат в процессе труда к продолжительности рабочего времени [43, с. 200]:

$$I_T = \frac{Z_T}{P_B}, \quad (7)$$

где  $Z_T$  – количество затраченного труда;

$P_B$  - рабочее время.

В зависимости от принятых исходных показателей учета производственных затрат труда применяются следующие экономические методы оценки интенсивности труда рабочих [там же].

1) Коэффициент занятости рабочих ( $K_3$ ):

$$K_3 = \frac{T_3}{T_H} \rightarrow 1, \quad (8)$$

где  $T_3$  – фактические производственные затраты времени;

$T_H$  – нормативная продолжительность времени работы.

2) Коэффициент интенсивности труда при анализе использования рабочего времени:

$$K_{и} = \frac{B_H}{B_{ф}}, \quad (9)$$

где  $B_H$  – необходимое рабочее время;

$B_{ф}$  – фактическое рабочее время.

3) Коэффициент интенсивности труда по показателю темпа или скорости трудовых действий:

$$K_{и} = \frac{T_{ф}}{T_{н}}, \quad (10)$$

где  $T_{ф}$  – фактический темп работы;

$T_{н}$  – нормативный темп работы.

4) Коэффициент абсолютной интенсивности труда по показателю объема выполненной механической работы:

$$A_{ф} = \frac{PL}{t} \rightarrow \max, \quad (11)$$

где  $A_{ф}$  - фактический объем работы, кгм/мин;

$P$  - разовое усилие или масса предметов, кг;

$L$  – длина перемещения предметов или траектория трудовых действий, м;

$t$  – время выполнения работы или трудовых приемов, мин.

5) Коэффициент относительной интенсивности труда:

$$K_{и} = \frac{A_{ф}}{A_{н}}, \quad (12)$$

$A_{н}$  – нормативная величина динамической работы.

Также Н.С. Зоткина предлагает рассчитывать показатель компетенции работников:

$$f = \frac{\sum_k f_k \times \gamma_k}{\sum_k \gamma_k}, \quad (13)$$

где  $f_k$  - групповой показатель, балл;

$\gamma_k$  - уровень производственной значимости (вес)  $k$ -го группового показателя в формировании интегрального,  $\sum \gamma_k = 1$ .

Для целей нашего исследования, в частности для оценки «эффективности персонала», могут использоваться лишь некоторые показатели данной системы (интенсивность труда). Большинство показателей позволяют оценить качества труда работников с точки зрения физических, а не стоимостных характеристик.

Наряду с рассмотренными частными показателями эффективности, в научной литературе встречаются факторные модели, отражающие влияние оплаты труда на результаты деятельности предприятия [9, 33, 61, 71 и др.].

Для анализа эффективности использования фонда заработной платы

Т.Н. Долинина предлагает использовать факторный анализ изменения показателей «зарплатоотдачи», в основе которого лежат следующие факторные модели:

$$Z_{\text{ОПП}} = \frac{\text{ОПП}_{\text{ф.ц.}}}{\text{ФЗП}_3} = \frac{I_{\text{ц}} \times B \times \text{ССЧ}_{\text{ППП}}}{12 \times Z_{\text{П}_3} \times K_{\text{ФЗП}} \times \text{ССЧ}_{\text{ППП}}} = \frac{I_{\text{ц}} \times B}{12 \times K_{\text{ФЗП}} \times Z_{\text{П}_3}}; \quad (14)$$

$$Z_{\text{ВРП}} = \frac{\text{ВРП}}{\text{ФЗП}_3} = \frac{\text{ВРП}}{\text{ОПП}_{\text{ф.ц.}}} \times \frac{\text{ОПП}_{\text{ф.ц.}}}{\text{ФЗП}_3} = K_{\text{реал}} \times Z_{\text{ОПП}}; \quad (15)$$

$$Z_{\text{ПРП}} = \frac{\text{ПРП}}{\text{ФЗП}_3} = \frac{\text{ПРП}}{\text{ВРП}} \times \frac{\text{ВРП}}{\text{ОПП}_{\text{ф.ц.}}} \times \frac{\text{ОПП}_{\text{ф.ц.}}}{\text{ФЗП}_3} = R_{\text{об}} \times K_{\text{реал}} \times Z_{\text{ОПП}}; \quad (16)$$

$$Z_{\text{ПЧ}} = \frac{\text{ПЧ}}{\text{ФЗП}_3} = \frac{\text{ПЧ}}{\text{П}} \times \frac{\text{П}}{\text{ФЗП}_3} = D_{\text{ПЧ}} Z_{\text{П}}, \quad (17)$$

где  $I_{\text{ц}}$  - индекс цен на продукцию (работы, услуги) предприятия, %;  $B$  - среднегодовая выработка работника в сопоставимых ценах, млн.руб.; где  $\text{ССЧ}_{\text{ППП}}$  - среднесписочная численность персонала основной деятельности;  $Z_{\text{П}_3}$  - среднемесячная заработная плата работника, исчисленная исходя из фонда заработной платы, включаемого в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);  $K_{\text{ФЗП}}$  - коэффициент, учитывающий зарплату несписочного состава и персонала неосновной деятельности из фонда заработной платы, включаемого в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);  $Z_{\text{ОПП}}$  - объем произведенной продукции (работ, услуг) на 1 руб. фонда заработной платы, включаемого в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);  $Z_{\text{ВРП}}$  - выручка от реализации продукции (работ, услуг) на 1 руб. фонда заработной платы, включаемого в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);  $Z_{\text{ПРП}}$  - прибыль от реализации продукции (работ, услуг) на 1 руб. фонда заработной платы, включаемого в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);  $Z_{\text{П}}$  - прибыль отчетного периода на 1 руб. фонда заработной платы, включаемого в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);  $Z_{\text{ПЧ}}$  - чистая прибыль на 1 руб. фонда заработной платы, включаемого в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);  $R_{\text{об}}$  - рентабельность продукции (работ, услуг);  $K_{\text{реал}}$  - коэффициент реализации продукции (работ, услуг);  $D_{\text{ПЧ}}$  - доля чистой прибыли в прибыли отчетного периода.

В результате факторного анализа определяется величина резервов повышения эффективности использования фонда заработной платы за счет каждого из выделенных факторов и определяются направления дальнейшего анализа (анализ кадрового обеспечения организации, анализ использования рабочего времени, анализ динамики производительности труда, анализ состава и структуры фонда заработной платы и др.), который проводится с целью уточнения возможностей реализации этих резервов.

Для комплексного анализа эффективности производства М. И. Баканов, Е.Н. Кучерова, О.В. Роженцова предлагает выразить уровень рентабельности через факторную модель [9, 86, 100]:

$$\frac{P}{F+E} = \frac{\frac{P}{N}}{\frac{F}{N} + \frac{E}{N}} = \frac{1 - \frac{S}{N}}{\frac{F}{N} + \frac{E}{N}} = \frac{1 - \left( \frac{U}{N} + \frac{M}{N} + \frac{A}{N} \right)}{\frac{F}{N} + \frac{E}{N}}, \quad (18)$$

P - прибыль балансовая;

F - средняя стоимость основных фондов;

E - средние остатки материальных оборотных средств;

N - выручка от реализации продукции;

где  $U/N$  – зарплатоемкость продукции ( $U$  – фонд зарплаты), которая в достаточной степени отражает трудоемкость продукции;

$M/N$  – материалоемкость продукции;

$A/N$  – амортизациоёмкость продукции;

$F/N$  – фондоемкость продукции по основным производственным фондам;

$E/N$  – фондоемкость продукции по оборотным средствам (коэффициент закрепления оборотных средств);

$P/N$  - рентабельность продаж;

$S/N$  - затраты на рубль продукции.

Данная модель также отражает влияние оплаты труда на уровень рентабельности организации.



Таким образом, всю совокупность показателей, характеризующих эффективность использования персонала и затрат на оплату труда, можно разделить на две группы (рисунок 28).

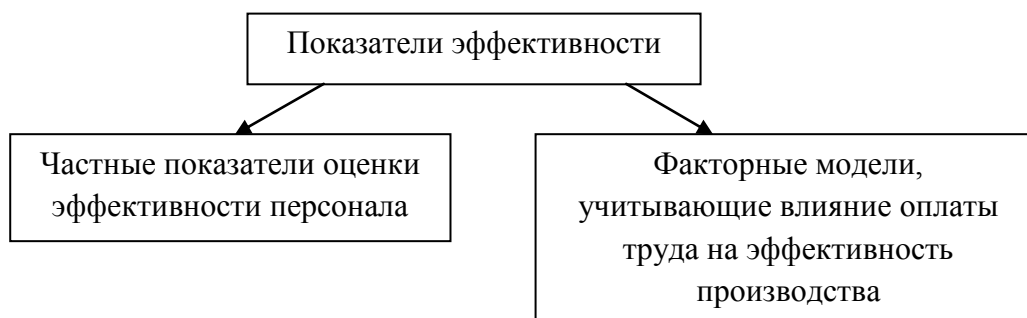


Рисунок 28 - Классификация показателей эффективности персонала и затрат на оплату труда

Выбор тех или иных показателей будет зависеть от специфики деятельности предприятия, от целей оценки, от исходной информации и других факторов.

Таким образом, обозначенные нами направления оценки всесторонне характеризуют внутрифирменную политику оплаты труда и отражают интересы работника и работодателя в данной области.

### 2.3. Комплексная оценка степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда на основе расчета интегрального показателя

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

Для формирования интегрального показателя комплексной оценки воспользуемся методикой построения показателя, предложенной в работе Е.В. Сосновой и Н.И. Сидорова [113, с.106]. Методика состоит из пяти этапов, представленных на рисунке 29.

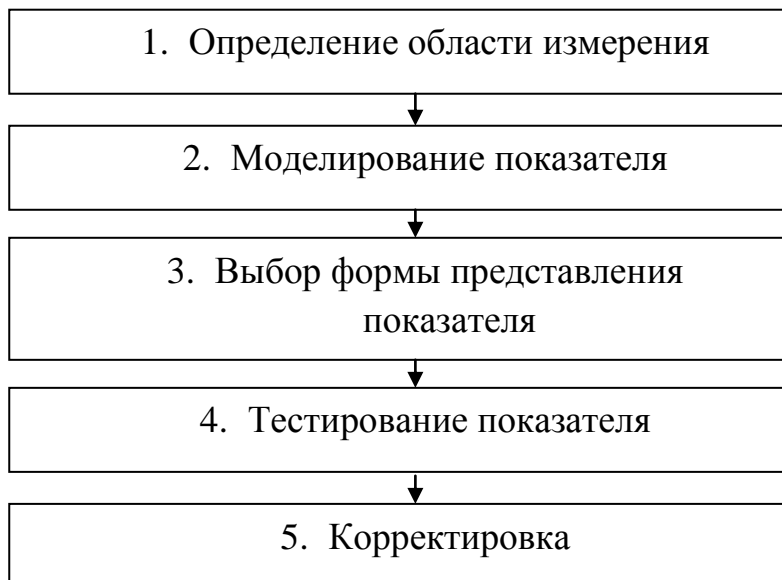


Рисунок 29 - Методика построения показателя, характеризующего результат в области управления внутрифирменной политикой оплаты труда

### **1. Определение области измерения показателя.**

В предыдущем параграфе мы обосновали необходимость включения в интегральный показатель три основных направления оценки внутрифирменной политики оплаты труда:

- справедливость ВПОТ;
- удовлетворенность персонала ВПОТ;
- эффективность персонала и затрат на оплату труда.

Для оценки каждого направления необходимо выбрать частные параметры, отбор и обоснование которых осуществляется на этапе моделирования показателя.

**2. Моделирование показателя.** Алгоритм формирования интегрального показателя представлен на рисунке 30 [82, с.272].

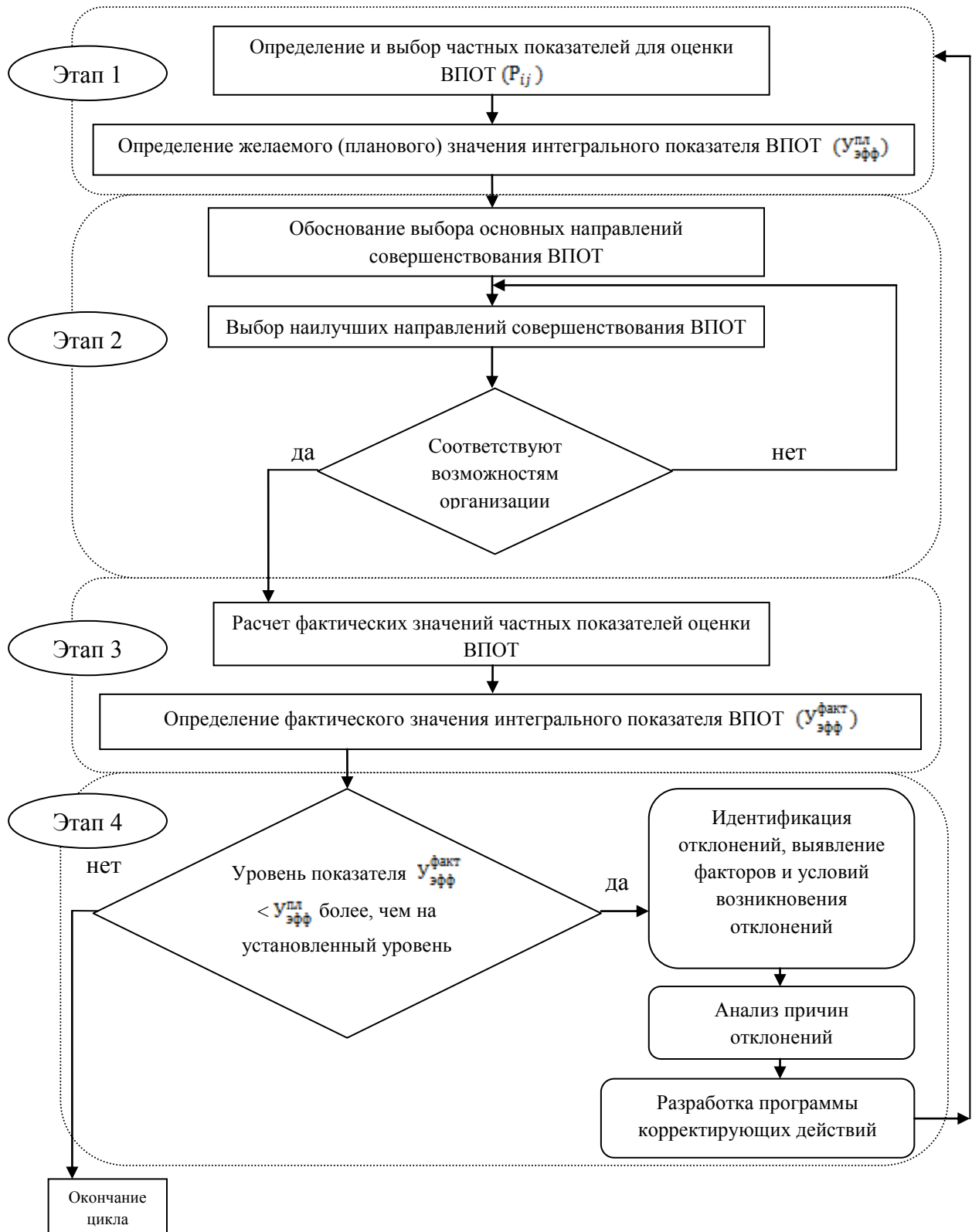


Рисунок 30 - Алгоритм формирования интегрального показателя оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда

Рассчитываемый показатель должен:

- учитывать все три направления внутрифирменной политики оплаты труда;
- 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;

$U_{эфф}$  – интегральный показатель оценки эффективности внутрифирменной политики оплаты труда.

Этап 1. Для получения интегрального показателя комплексной оценки эффективности внутрифирменной политики оплаты труда, необходимо определить уровень использования каждого из трех рассмотренных направлений (справедливость, удовлетворенность, эффективность). С этой целью на первом этапе осуществляется отбор и формирование системы критериев оценки. В первую очередь необходимо перечислить все показатели, характеризующие эффективность ВПОТ (таблица 13).

Таблица 13 – Возможные частные показатели оценки эффективности ВПОТ

№	Наименование показателя
1	Среднемесячная заработная плата одного работника
2	Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе
3	Коэффициент отклонения средней заработной платы от средней заработной платы, предлагаемой аналогичными предприятиями
4	Индекс роста среднемесячной заработной платы за год

## Продолжение таблицы 13

№	Наименование показателя
5	Уровень затрат на оплату труда
6	Коэффициент ожидаемой оплаты труда
7	Дифференциация ЗП (Средняя ЗП высокооплачиваемых категорий работников/средняя ЗП низкооплачиваемых категорий работников)
8	Доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы
9	Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения
10	Доля персонала с высшим образованием
11	Коэффициент текучести кадров
12	Доля сотрудников, обратившихся к руководству организации с вопросом пересмотреть положения по оплате труда (увеличить ЗП, пересмотреть систему премирования, др.)
13	Доля сотрудников, принимающих решения по оплате труда
14	Доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности системами морального и материального стимулирования
15	Коэффициент стабильности кадров
16	Коэффициент соответствия рабочих мест типовым
17	Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения
18	Покупательная способность работников (Индекс ЗП/Индекс цен)
19	Издержки на одного работника (Затраты на рабочую силу/Среднесписочная численность)
20	Вклад компании в обучение персонала (Расходы на подготовку кадров/ФОТ)
21	Доля работников, обученных за счет компании (Кол-во работников, прошедших обучение за счет компании/Среднесписочная численность работников)
22	Удельный вес заработной платы в 1 руб. выручки
23	Выработка одного работающего
24	Продуктивность персонала
25	Зарплатоотдача персонала
26	Рентабельность персонала
27	Уровень производительности персонала по оценке руководства организации

Необходимо определить направленность каждого показателя (min или max).  
Направление частных показателей представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Определение направленности частных показателей оценки степени эффективности ВПОТ

Наименование показателя	Направленность показателя
Среднемесячная заработная плата одного работника	В идеальном варианте среднемесячная заработная плата работников должна увеличиваться, но не всегда это возможно. Поэтому, при определении направления данного показателя необходимо учитывать возможности организации (ее финансовое состояние, резервы организации и др.) в конкретный момент времени
Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе	Среднемесячная заработная плата в организации должна быть максимально приближена к заработной плате в регионе (при возможности может быть и выше). Поэтому значение данного коэффициента необходимо максимизировать
Коэффициент отклонения средней заработной платы от средней заработной платы, предлагаемой аналогичными предприятиями	Аналогично предыдущему показателю, среднемесячная заработная плата в организации должна быть максимально приближена к заработной плате конкурентных предприятий (при возможности может быть и выше). Следовательно, значение данного коэффициента необходимо максимизировать
Индекс роста среднемесячной заработной платы за год	Название показателя предполагает, что он должен стремиться к максимуму (индекс роста)
Уровень затрат на оплату труда	Направление данного показателя также будет зависеть от возможностей предприятия, от отрасли, в которой оно функционирует, от текущего значения данного показателя и др. К примеру, для промышленных предприятий величина данного показателя должна быть не менее 20%, но не более 50%

Продолжение таблицы 14

Наименование показателя	Направленность показателя
Коэффициент ожидаемой оплаты труда	В идеальном варианте, значение ожидаемой оплаты труда должно быть максимально приближено к размеру получаемого вознаграждения. Поэтому данный показатель стремится к максимуму
Дифференциация ЗП (Средняя ЗП высокооплачиваемых категорий работников/средняя ЗП низкооплачиваемых категорий работников)	Общеизвестно, что разрыв между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми категориями работников на предприятии должен быть минимальным. Следовательно, значение данного показателя необходимо минимизировать
Доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы	Оптимальным вариантом считается, когда все сотрудники удовлетворены размером заработной платы. То есть данный показатель должен стремиться к максимуму (к 100%)
Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Доля персонала с высшим образованием	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Коэффициент текучести кадров	Значение данного показателя должно стремиться к минимуму
Доля сотрудников, обратившихся к руководству организации с вопросом пересмотреть положения по оплате труда (увеличить ЗП, пересмотреть систему премирования, др.)	Значение данного показателя имеет неоднозначную направленность. Слишком большое количество обращений свидетельствует о неудовлетворенности работников, а отсутствие обращений, в свою очередь, может говорить о том, что сотрудники не хотят обращаться к руководству, так как думают, что их мнение не имеет значения
Уровень коллегиальности в принятии решений по оплате труда	Оптимально, когда все сотрудники организации принимают участие в обсуждении проблем и могут влиять на принятие решений по вопросам оплаты труда, то есть данный показатель необходимо максимизировать
Доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности системами морального и материального стимулирования	Значение данного показателя должно стремиться к минимуму
Коэффициент стабильности кадров	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму

Продолжение таблицы 14

Наименование показателя	Направление показателя
Коэффициент соответствия рабочих мест типовым	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Покупательная способность работников (Индекс ЗП/Индекс цен)	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Издержки на одного работника (Затраты на рабочую силу/Среднесписочная численность)	Теоретически, данный показатель необходимо максимизировать, но это будет зависеть от возможностей организации увеличивать издержки на работников
Вклад компании в обучение персонала (Расходы на подготовку кадров/ФОТ)	Направление данного показателя также будет зависеть от возможностей организации
Доля работников, обученных за счет компании (Кол-во работников, прошедших обучение за счет компании/Среднесписочная численность работников)	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Удельный вес заработной платы в 1 руб. выручки	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму, но также имеет определенные пределы и зависит от возможностей организации
Выработка одного работающего	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Продуктивность персонала	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Зарплатоотдача персонала	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Рентабельность персонала	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму
Уровень производительности персонала по оценке руководства организации	Значение данного показателя должно стремиться к максимуму

После этого происходит экспертный отбор порядка 15-20 наиболее важных критериев (по 3-5 критериев для каждого направления оценки), т.е. весомость любого отобранного критерия должна быть выше весомости любого неотобранного. В экспертную группу необходимо включать представителей различных категорий работников, линейных руководителей, высшего руководства организации, которые определяют показатели, максимально характеризующие внутрифирменную политику оплаты труда. Как правило, в экспертную группу входят компетентные в исследуемой области специалисты, имеющие достаточно солидный стаж работы в организации, чтобы хорошо знать ее специфические особенности [11, с. 102; 132, с.101]. При определении численности экспертной



группы нельзя точно рассчитать оптимум. Однако необходимо отметить, что при малом числе экспертов на групповую оценку оказывает излишнее влияние каждого из них. В то же время, при очень большом числе экспертов труднее выявить их согласованное мнение и может снизиться достоверность групповой оценки вследствие уменьшения роли «еретических» мнений, отличающихся от мнения большинства, но далеко не всегда оказывающихся неправильными [11, с. 102; 132, с.101]. О.С. Кошевой, Е.С. Голосова и Ш.Г. Сеидов в своей работе отмечают, что оптимальным количеством экспертов следует считать диапазон [62, с. 99]:

$$10 \leq N_{\text{опт}} \leq 30 \text{ человек} \quad (19)$$

При выборе критериев рекомендуется отдавать предпочтение показателям:

- имеющим однозначную направленность;
- для которых возможно установить лимит (предельное значение);
- которые наиболее полно характеризуют ВПОТ.

Использование при формировании системы показателей метода «экспертных оценок» предполагает оценку степени согласованности мнений экспертов с помощью коэффициента конкордации (формула 20) [105, с. 248].

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)}, \quad (20)$$

где  $S$  – сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения;

$n$  – число экспертов;

$m$  – число объектов экспертизы.

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне  $0 < W < 1$ , причем  $0$  – полная несогласованность,  $1$  – полное единодушие.

Для отбора частных показателей оценки степени эффективности ВПОТ ООО «Тюмень «Водоканал»» была сформирована экспертная группа, состоящая из десяти специалистов. В ходе обсуждения специалисты выбрали наиболее значимые показатели, представленные в таблице 15. Коэффициент конкордации составил  $0,87$ , что соответствует высокой степени согласованности мнений экспертов.

Таблица 15 – Показатели оценки эффективности ВПОТ

Направление	Наименование показателя	Направление показателя
Справедливость	Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе	max
	Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы в организации и на аналогичных предприятиях	max
	Индекс роста среднемесячной заработной платы за год	max
	Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения	max
Удовлетворенность	Коэффициент ожидаемой оплаты труда	max
	Коэффициент текучести кадров	min
	Доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы	max
	Доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности системами морального и материального стимулирования	min
	Коэффициент стабильности кадров	max
Эффективность	Выработка одного работающего	max
	Зарплатоотдача персонала	max
	Рентабельность персонала	max
	Уровень производительности персонала по оценке руководства организации	max

В качестве нормативных (желаемых, лимитированных) значений оценочных критериев принимаются среднеотраслевые значения показателей или общепринятые значения (таблица 16). В случае, когда нормативное значение не может быть задано, в качестве лимита принимается лучшее значение показателя, достигнутое за весь предыдущий период деятельности предприятия.

Кроме того, на данном этапе определяются измерители процессов – абсолютные (шт., у.е. и т.п.) и/или относительные (руб./руб., руб./чел. и т.п.).

Таблица 16 – Лимиты частных показателей оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда

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

Выбор и обоснование нормативных значений представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Выбор и обоснование предельных значений частных показателей оценки

Наименование показателя	Обоснование выбора лимита	Лимит
1. Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе	Идеальным считается отсутствие отклонения среднемесячной заработной платы работника предприятия от среднемесячной заработной платы по региону. Среднемесячную заработную плату в организации сравниваем со среднемесячной номинальной начисленной заработной платой на одного работника по полному кругу организаций ТО	1

Продолжение таблицы 17

Наименование показателя	Обоснование выбора лимита	Лимит
2. Коэффициент отклонения средней заработной платы от средней заработной платы, предлагаемой аналогичными предприятиями	Среднемесячную заработную плату работников ООО «Тюмень Водоканал» сравним с заработной платой работников ООО «Краснодар Водоканал», входящего в ГК «РОСВОДОКАНАЛ»	1,1
3. Индекс роста заработной платы за год	В программе развития ООО «Тюмень Водоканал» на 2011-2012 г. предусмотрено увеличение среднемесячной заработной платы на 3%	1,03
4. Коэффициент ожидаемой оплаты труда	Персонал организации работает с наибольшей отдачей тогда, когда уровень ожидаемого и получаемого вознаграждения совпадают	1
5. Доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы	Идеальной является ситуация, когда весь персонал организации удовлетворен размером оплаты труда (100%). Но часто бывает так, что требования персонала в отношении вознаграждения значительно завышены. Поэтому доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы должна находиться на уровне 80%	80
6. Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения	Каждый работник организации должен понимать от чего зависит уровень его вознаграждения, он должен знать какие действия приведут к повышению/снижению его заработка, за достижение каких показателей предусмотрено премирование, др.	100
7. Коэффициент текучести кадров	Общепринятое нормативное значение коэффициента текучести составляет 13%	0,13
8. Доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности системами морального и материального стимулирования	Минимизация текучести персонала по причине недовольства действующими в организации системами материального и морального стимулирования – основная задача внутрифирменной политики оплаты труда. Таким образом, доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности оплатой труда должна быть минимальной (на уровне 2%)	2
9. Коэффициент стабильности кадров	Общепринятое нормативное значение данного коэффициента составляет 0,8	0,8
10. Выработка одного работающего, тыс.руб./чел. (в год)	За нормативное значение принимаем максимальный показатель выработки за последние 5 лет	1 444,9
11. Зарплатоотдача персонала, руб./руб.	В качестве эталонных принимаются значения показателей, аналогичного предприятия (ООО «Краснодар Водоканал»)	4,59
12. Рентабельность персонала, руб./руб.		1,82

## Продолжение таблицы 17

Наименование показателя	Обоснование выбора лимита	Лимит
13.Уровень производительности персонала по оценке руководства организации, %	Идеальным является значение производительности персонала на уровне 100%. Но практически такого значения сложно достичь. Поэтому за норматив примем значение показателя на уровне 90%	90

Этап 2. На этом этапе происходит обоснование и выбор основных направлений совершенствования ВПОТ. Основные направления совершенствования политики оплаты труда представлены в пункте 2.1 диссертационного исследования.

Этап 3-4. На следующем этапе происходит расчет фактических значений частных показателей, а также их нормализация. Расчет показателей осуществляется по формулам, представленным в таблице 18.

Таблица 18 – Порядок расчета показателей для каждого направления оценки ВПОТ

Показатель	Условное обозначение	Расчетная формула
<b>СПРАВЕДЛИВОСТЬ оплаты труда</b>		
Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе	$K_{\Delta 3П_{пер}}$	$K_{\Delta 3П_{пер}} = \frac{\overline{ЗП}}{\overline{ЗП}_{пер}},$ <p>где <math>\overline{ЗП}_{пер}</math> – среднемесячная заработная плата в тюменской области (по отраслям деятельности), руб.</p>
Коэффициент отклонения средней заработной платы от средней заработной платы, предлагаемой аналогичными предприятиями	$K_{\Delta 3П_{к}}$	$K_{\Delta 3П_{к}} = \frac{\overline{ЗП}}{\overline{ЗП}_{к}},$ <p>где <math>\overline{ЗП}_{к}</math> - среднемесячная заработная плата на аналогичном предприятии или предприятии-конкуренте, руб.</p>
Индекс роста среднемесячной заработной платы за год	$I$	$I = \frac{\overline{ЗП}_{2012}}{\overline{ЗП}_{2011}},$ <p>где <math>\overline{ЗП}_{2012,2011}</math> – среднемесячная заработная плата в 2012, 2011 г., руб.</p>

Продолжение таблицы 18

Показатель	Условное обозначение	Расчетная формула
Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения	$У_{\text{пон}}$	$У_{\text{пон}} = \frac{Ч_{\text{пон}}}{Ч},$ <p>где <math>Ч_{\text{пон}}</math> – численность сотрудников, понимающего от чего зависит их вознаграждение, чел.</p>
<b>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ трудом и заработной платой</b>		
Коэффициент ожидаемой оплаты труда	$К_{\text{озп}}$	$К_{\text{озп}} = \frac{ЗП_{\text{пол}}}{ЗП_{\text{ожид}}},$ <p>где <math>ЗП_{\text{пол}}</math> - полученная заработная плата, руб.,  <math>ЗП_{\text{ожид}}</math> – ожидаемая (желаемая) заработная плата, руб.</p>
Коэффициент текучести кадров	$К_{\text{т}}$	$К_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{сж}}}{Ч_{\text{ув}}},$ <p>Где <math>Ч_{\text{сж}}</math> - число сотрудников, уволившихся по собственному желанию, чел.,  <math>Ч_{\text{ув}}</math> - общее число уволившихся сотрудников, чел.</p>
Доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы	$У_{\text{уд}}$	$У_{\text{уд}} = \frac{Ч_{\text{уд}}}{Ч},$ <p>где <math>Ч_{\text{уд}}</math> - численность персонала, удовлетворенного размером оплаты труда, чел.,  <math>Ч</math> - общая численность персонала (принимавшего участие в опросе) , чел.</p>
Доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности системами морального и материального стимулирования	$Д_{\text{пок}}$	$Д_{\text{пок}} = \frac{Ч_{\text{пок}}}{Ч} \times 100\%,$ <p>где <math>Ч_{\text{пок}}</math> - численность сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие, чел.</p>
Коэффициент стабильности кадров	$К_{\text{стаб}}$	$К_{\text{стаб}} = \frac{Ч_5}{Ч},$ <p>где <math>Ч_5</math> - численность сотрудников со стажем работы на данном предприятии 5 лет и более, чел.</p>
Выработка одного работающего	$В_{1 \text{ раб}}$	$В_{1 \text{ раб}} = \frac{\text{ОП}}{Ч}$ <p>ОП – объем производства, руб.</p>
Зарплатоотдача персонала	$З_{\text{отд}}$	$З_{\text{отд}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ФОТ}}$

Продолжение таблицы 18

Показатель	Условное обозначение	Расчетная формула
<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b> использования персонала и затрат на оплату труда		
Рентабельность персонала	$R_{\text{персонала}}$	$R_{\text{персонала}} = \frac{\Pi}{\text{ЗСП}} = \frac{R_{\text{продаж}} \times \text{Дрп}}{\text{ЗСП}_{\text{ср}}} \times \text{В}$ <p><math>\Pi</math> – операционная прибыль, руб.,  <math>\text{Дрп}</math> – доля реализованной продукции в объеме товарной продукции (в долях единицы)  <math>\text{В}</math> – выработка персонала</p>
Уровень производительности персонала по оценке руководства организации	$\text{ДзП}_в$	$\text{ДзП}_в = \frac{\text{ФОТ}}{\text{В}} \times 100\%$

Поскольку рассчитанные показатели обладают свойствами разноразмерности, разномасштабности и противоречивости, необходимо проводить нормализацию критериев по следующей схеме:

$$P_{ij} = \begin{cases} \frac{v_{ij}}{\max_{1 \leq j \leq m} v_{ij}}, & \text{если } v_{ij} \rightarrow \max; \\ \frac{\min_{1 \leq j \leq m} v_{ij}}{v_{ij}}, & \text{если } v_{ij} \rightarrow \min, \end{cases} \quad (21)$$

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

Процедура нормализации приводит к тому, что результатом оценки является степень эффективности политики.

Показатель уровня развития каждого направления политики оплаты труда определяется следующим образом:

$$K_j = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^{n_j} P_{ij} \rightarrow \max, \quad (22)$$

Этап 5. Расчет интегрального показателя эффективности внутрифирменной политики оплаты труда производится по формуле:

$$Y_{\text{эфф}} = \sum_{j=1}^m K_j \times \beta_j \rightarrow \max, \quad (23)$$

$\beta_j$  - коэффициент значимости  $j$ -го направления оценки (определяется экспертами).  
 где,  $U_{эфф}$  - интегральный показатель оценки эффективности внутрифирменной политики оплаты труда.

Для расчета интегрального показателя необходимо определить важность каждого направления оценки ВПОТ ( $\beta_j$ ). Для этого предлагается использовать метод парных сравнений. Сравнению подвергаются направления оценки ВПОТ: справедливость ( $a_1$ ), удовлетворенность ( $a_2$ ), эффективность ( $a_3$ ). В результате сравнения пары элементов  $a_i$  и  $a_j$  эксперт упорядочивает их, оценивая какой из элементов наиболее «важен» при оценке уровня политики оплаты труда. Выбор числового представления производится следующим образом:

$$x_{ij}^1 = \begin{cases} 1, & \text{если } a_i > a_j \text{ или } a_i \approx a_j; \\ 0, & \text{если } a_i < a_j. \end{cases} \quad (24)$$

Где  $x_{ij}^1$  - сравнительная оценка  $i$ -го направления ВПОТ с  $j$ -ым элементом.

Результаты сравнения всех пар направлений ВПОТ каждый эксперт представляет в виде матрицы (таблица 19).

Таблица 19 - Матрица парных сравнений направлений оценки ВПОТ

i	j	$a_1$	$a_2$	$a_3$	...	$a_j$	$\sum x_{ij}$	$\beta_j$
$a_1$		1	$x_{12}$	$x_{13}$	...	$x_{1j}$	$\sum x_{1j}$	$\frac{\sum x_{1j}}{\sum x_{ij}}$
$a_2$		$x_{21}$	1	$x_{23}$	...	$x_{2j}$	$\sum x_{2j}$	$\frac{\sum x_{2j}}{\sum x_{ij}}$
$a_3$		$x_{31}$	$x_{32}$	1	...	$x_{3j}$	$\sum x_{3j}$	$\frac{\sum x_{3j}}{\sum x_{ij}}$
...		...	...	...	...	...	...	...
$a_i$		$x_{i1}$	$x_{i2}$	$x_{i3}$	...	1	$\sum x_{ij}$	1

При составлении итоговой матрицы необходимо учитывать степень согласованности мнений экспертов (формула 20). По результатам матрицы парных сравнений рассчитываются коэффициенты важности каждого направления ВПОТ.



Полученный интегральный показатель находится в интервале  $[0;1]$ . Для оценки эффективности ВПОТ в рамках данного интервала предлагаем использовать вербально-числовую шкалу. В состав вербально-числовой шкалы входят содержательное (словесное) описание выделенных градаций и соответствующие последним числовые значения. Главная особенность данного вида шкал в том, что они позволяют измерить степень интенсивности какого-либо свойства, имеющего субъективный характер. Интегральный показатель эффективности ВПОТ носит субъективный характер, так как выбор частных показателей оценки ВПОТ, оценка справедливости и удовлетворенности оплаты труда – все это зависит от субъективного мнения экспертов, работников и руководителей организации.

Наиболее известной вербально-числовой шкалой является универсальная шкала Харрингтона (таблица 20). Численные значения шкалы Харрингтона получены по результатам анализа большого массива статистических данных, благодаря этому шкала универсальна и может использоваться для оценки многих модификаций частных показателей.

Таблица 20 – 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 эффективность ВПОТ
0,64-0,8	Высокая	Высокая эффективность ВПОТ
0,37-0,64	Средняя	Средняя эффективность ВПОТ
0,2-0,37	Низкая	Низкая эффективность ВПОТ
0,0-0,2	Очень низкая	Очень низкая эффективность ВПОТ

**3. Выбор формы представления показателя.** Как было отмечено выше, предлагаемый показатель представляет собой относительную величину, в которой обобщены три частных направления оценки – удовлетворенность, справедливость и эффективность.

Кроме того, большое значение имеет визуализация показателя, то есть его наглядное представление в виде графика, таблицы, пиктограммы и другое. В

случае с интегральным показателем комплексной оценки ВПОТ необходимо использовать несколько элементов визуализации:

- таблица, в которой будут видны значения (за ряд лет) каждого частного показателя оценки, значение комплексного показателя каждого направления оценки, итоговое значение интегрального показателя комплексной оценки;

- лепестковая диаграмма для каждого направления оценки (справедливость, удовлетворенность, эффективность), которая наглядно представит отклонения частных показателей от предельных значений;

- лепестковая диаграмма интегрального показателя комплексной оценки степени эффективности ВПОТ, которая позволит выявить наиболее «слабое» из трех направлений оценки.

**4. Тестирование показателя.** Если предложенный показатель ранее не использовался на предприятии, то его необходимо протестировать в течение какого-то времени. При необходимости вводятся дополнительные частные показатели оценки, изменяются параметры и др.

**5. Корректировка показателя.** После этапа тестирования необходимо ввести коррекционные изменения. Кроме того, для удобства рекомендуется использовать «карточку построения показателя» [113, с.115], в которой в дальнейшем могут отражаться предложения по корректировке показателя (таблица 21).

Итак, расчет интегрального показателя комплексной оценки ВПОТ позволит определить степень эффективности политики, даст возможность выявить наиболее «слабое» из трех направлений политики (справедливость, эффективность, удовлетворенность) и определит возможные пути совершенствования политики оплаты труда. Рекомендуется регулярная оценка данного показателя, которая позволит определить как его фактическое значение, так и его динамику. Анализ динамики отдельных частных показателей оценки позволит предотвратить социальную напряженность в коллективе, а также удержать ключевые кадры компании.

Таблица 21 - Карточка построения интегрального показателя оценки степени эффективности ВПОТ

<b>Наименование показателя:</b> Интегральный показатель комплексной оценки степени эффективности ВПОТ	
<b>Описание показателя:</b> - метод расчета; - шкала для измерения показателя	Данный показатель является комплексным и включает в себя три направления оценки: - справедливость оплаты труда; - удовлетворенность оплатой труда; - эффективность персонала и затрат на оплату труда. Для интерпретации показателя установлена следующая шкала: 0,8-1: очень высокая эффективность ВПОТ; 0,64-0,8: высокая эффективность ВПОТ; 0,37-0,64: средняя эффективность ВПОТ; 0,2-0,37: низкая эффективность ВПОТ; 0-0,2: очень низкая эффективность ВПОТ
<b>Значимость показателя</b>	Значение показателя отражает эффективность политики, позволяет определить наиболее «слабое» направление ВПОТ, отслеживание динамики показателя за ряд лет позволяет выявить достоинства и недостатки действующей политики оплаты труда.
<b>Интерпретация показателя</b>	Относительное значение, отдельные направления оценки (справедливость, эффективность, удовлетворенность) рассчитываются для всего предприятия, для всех категорий работников
<b>Визуализация</b>	- таблица; - лепестковые диаграммы
<b>Отклонение от «нормы»</b>	Для каждого частного показателя устанавливаются и обосновываются свои предельные значения
<b>Связь с другими показателями</b>	Тесно связаны с показателями политики управления персоналом: - условия труда; - система продвижения по службе; - социально-трудовой климат; - уровень компетентности
<b>Периодичность предоставления</b>	На этапе тестирования: 1 р. в квартал; При постоянном расчете: 1р. в полгода, год.
<b>Источник данных</b>	Анкетирование работников; Социологические опросы; Формы бухгалтерской отчетности (Отчет о финансовых результатах, др.)
<b>Структурное подразделение, ответственное за расчет показателя</b>	Отдел труда и заработной платы

Таким образом, нами разработан методический подход к управлению внутрифирменной политикой оплаты труда, включающий процесс управления, направления и методiku комплексной оценки степени эффективности политики. Для реализации данного подхода необходимо организационно-методическое обеспечение, которое предложено и апробировано в следующей главе.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

#### 3.1. Обоснование выбора инструментов управления внутрифирменной политики оплаты труда

Любая деятельность человека нуждается в управлении. Управление – это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность [121, с. 56]. Методология управления представляет собой схему управленческой деятельности, предполагающую взаимосвязанное осознание целей, ориентиров, а также средств и способов их достижения [76]. Ключевые компоненты методологии управления представлены на рисунке 31 [121, с. 55].

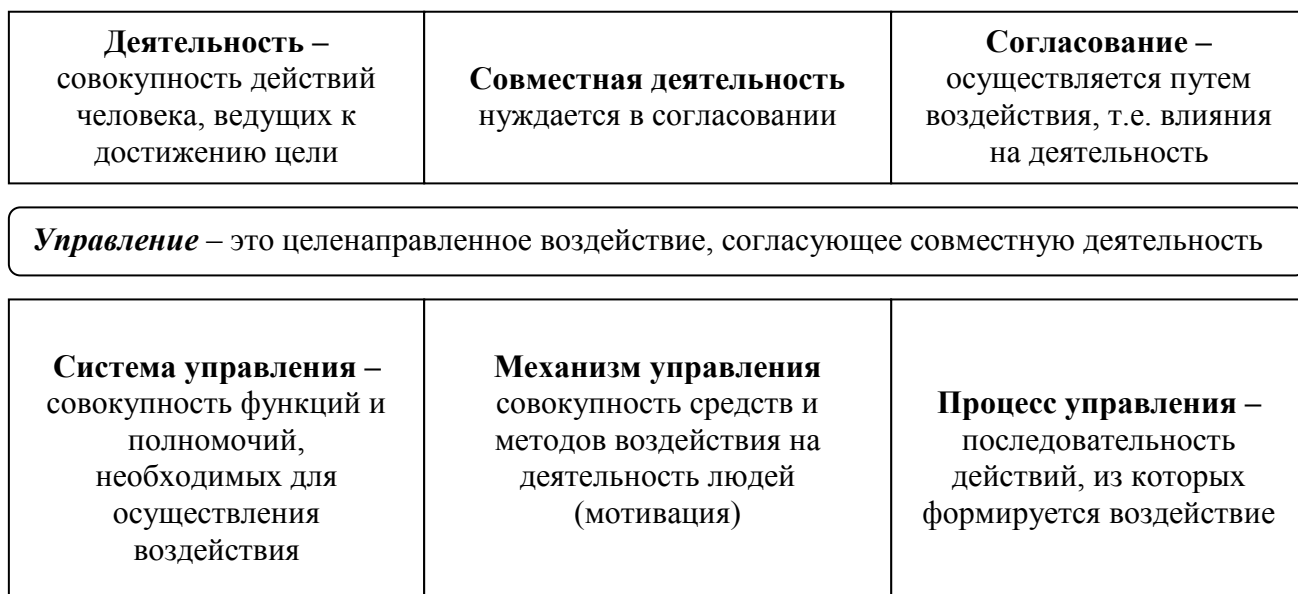


Рисунок 31 - Ключевые компоненты методологии управления по Л.М. Ужаховой

Современная система управления бизнес-процессами из всей совокупности элементов управления позволяет выделить три основных: построение модели

бизнес-процессов (характеризует процесс управления), разработку организационной структуры и фиксацию моделей в регламентной документации (характеризуют механизм управления) (рисунок 32).

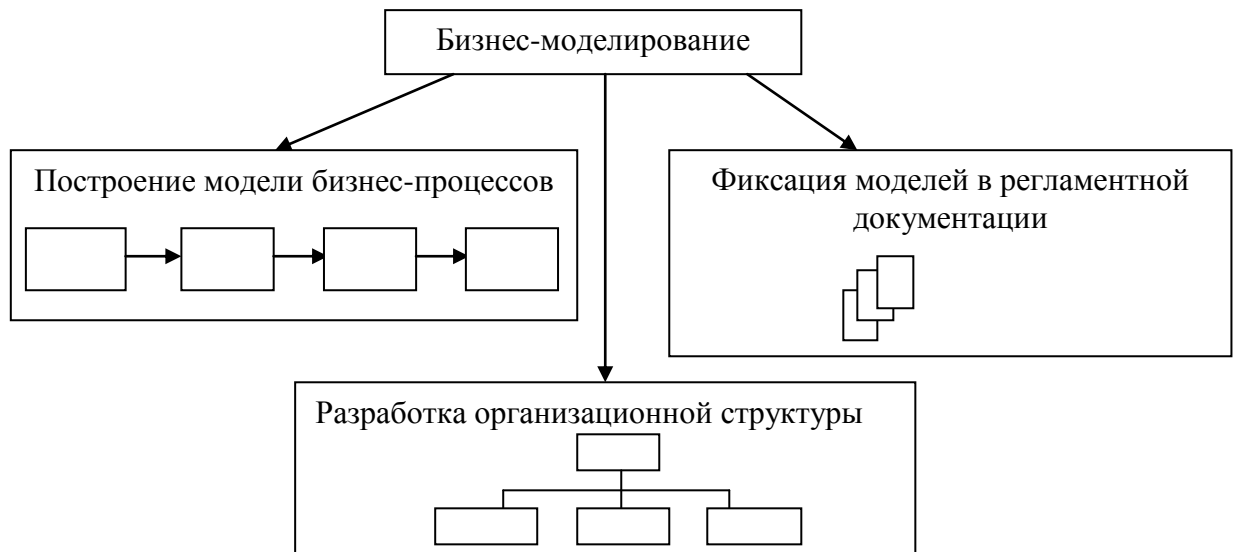


Рисунок 32 - Элементы системы управления с точки зрения современной концепции управления бизнес-процессами

Одной из центральных конструкций менеджмента является механизм управления, который представляет собой совокупность средств и методов воздействия на управляемый объект [76, 121]. Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей организации. Традиционная, общепризнанная классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия на экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные и административные [75, 76, 121, 122 и др.].

Экономические рычаги управления - это способы воздействия на управляемый объект, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников действовать в соответствии с интересами организации.

Социально-психологические методы управления – способы воздействия на работников, основанные на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и др.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования

неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Организационные методы управления – это способы воздействия на работников, базирующиеся на создании организационной основы совместной работы посредством распределения функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений для достижения целей организации.

Административные методы управления – это способы воздействия на работников, ориентированные на такие мотивы поведения как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в конкретной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления [122, с. 175]. Основные рычаги воздействия каждого из методов представлены на рисунке 33 [121, с. 58].

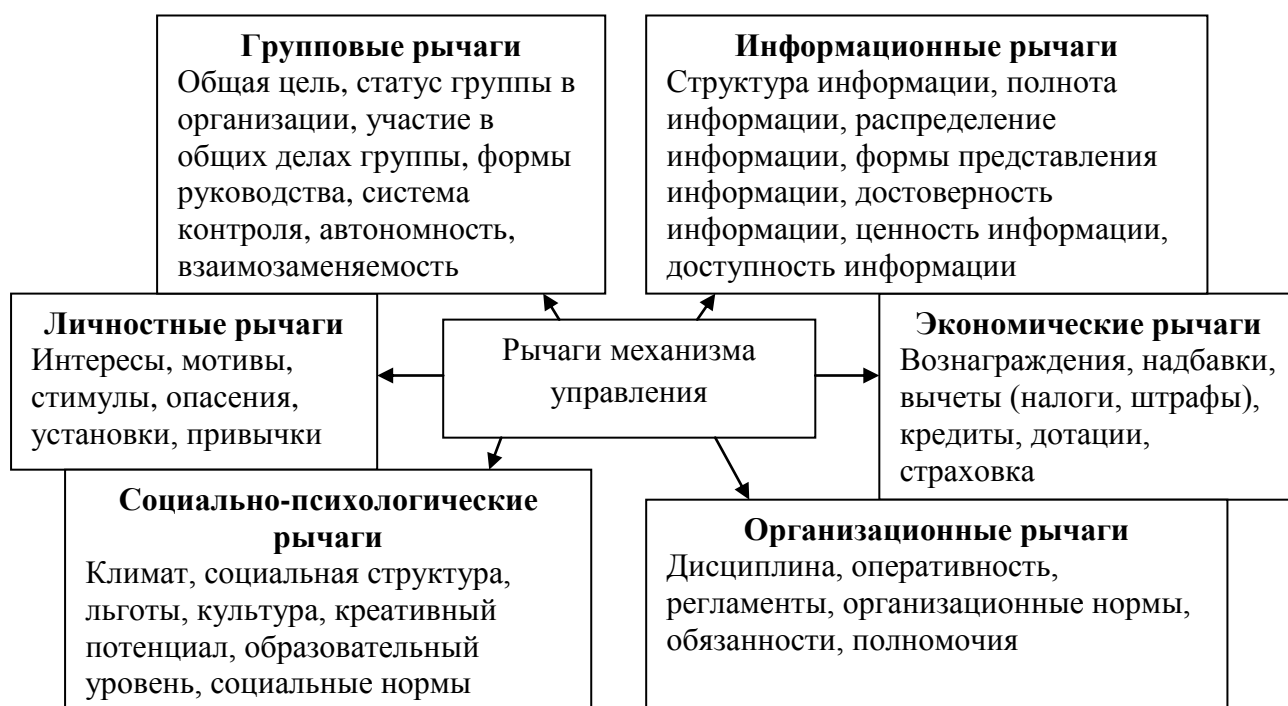


Рисунок 33 - Рычаги механизма управления

Разработка регламентной документации относится к организационным методам воздействия и занимает ключевое место в механизме управления предприятием.

С. Е. Метелев предлагает распределить организационные методы управления по трем классификационным группам, представленным на рисунке 34.



Рисунок 34 - Классификация организационных методов управления

Методы организационно-стабилизирующего воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы - это распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Методы организационно-стабилизирующего воздействия включают [76]:

- 1) организационное регламентирование (рисунок 35);
- 2) организационное нормирование;
- 3) организационно-методическое инструктирование.

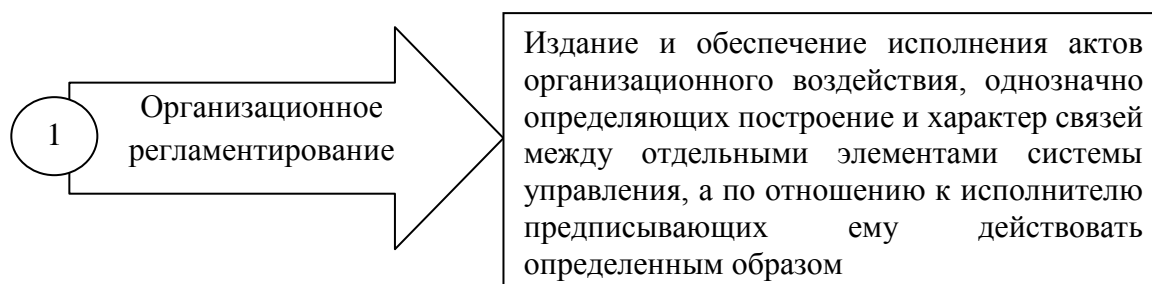


Рисунок 35 - Суть организационного регламентирования по С.Е. Метелёву

Регламентирование процесса труда в системе управления представлено в таблице 22 [76].

Таблица 22 – Регламентирование процессов труда на предприятии

Объект регламентирования	Акт регламентирования
- Правовое положение предприятия, порядок его организации; - Место управляющей системы предприятия в системе управления производством, её правовое положение	Устав предприятия
Разделение труда в управляемой системе, построение производства; - Разделение и кооперация труда в управленческом аппарате. Размер и построение аппарата управления	Организационно-производственная структура
- Правовое положение внутрихозяйственного подразделения, его организация и выполняемые функции; - Задачи, обязанности, права и ответственность отдела, службы и др. органа аппарата управления	Положения об отделах, цехах, участках, бригадах, службе, органе аппарата управления
Должностное положение работников аппаратов управления, их обязанность, права и ответственность	Должностные инструкции работников управления
Правовое регулирование взаимоотношений работников в процессе труда	Правила внутреннего трудового распорядка
Согласование рабочих процессов во времени	Распорядок рабочего дня, графики выполнения работ, расписания
Порядок выполнения работ и операций	Алгоритмы, процедуры, схемы, технологические карты, стандарты

Суть организационного нормирования представлена на рисунке 36 [76]. Средствами воздействия в данном случае являются нормы и нормативы, при помощи которых осуществляется контроль над количеством и качеством труда, происходит выявление резервов для снижения производственных затрат. Нормирование труда является связующим звеном между оценкой результатов труда и его оплатой, а также служит основой рационального, эффективного и прибыльного хозяйствования.



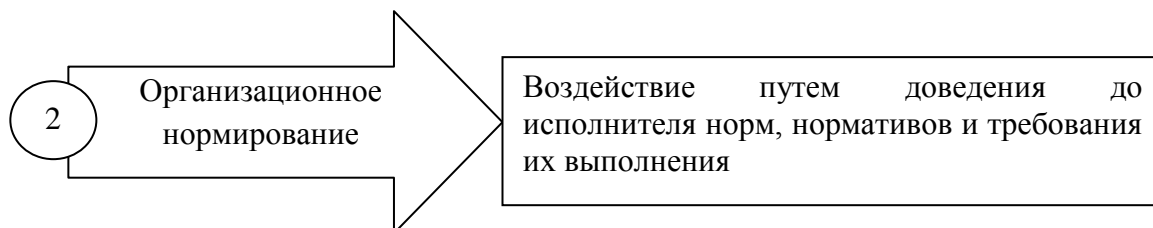


Рисунок 36 - Сущность организационного нормирования по С.Е. Метелеву

В научной литературе встречаются различные классификации, сгруппированные автором по определенным признакам [33, 76 и др.], основные из них представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Классификация различных норм и нормативов

Классификационный признак	Пример нормы
<b>Классификация норм труда</b>	
1. Нормы труда, регламентирующие рабочее время, необходимое для выполнения той или иной работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- норма времени;</li> <li>- норма выработки;</li> <li>- норма обслуживания;</li> <li>- норма времени обслуживания;</li> <li>- норма численности;</li> <li>- норма управляемости</li> </ul>
2. В зависимости от сферы применения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- межотраслевые;</li> <li>- отраслевые;</li> <li>- местные</li> </ul>
3. В зависимости от срока действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- условно-постоянные;</li> <li>- временные;</li> <li>- сезонные;</li> <li>- разовые</li> </ul>
4. По степени детализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дифференцированные (элементные);</li> <li>- укрупненные;</li> <li>- комплексные</li> </ul>
<b>Прочие нормы и нормативы</b>	
5. При использовании ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормы расхода материалов;</li> <li>- нормативы материально-производственных запасов;</li> <li>- нормы расхода электроэнергии;</li> <li>- нормы численности;</li> <li>- финансовые нормативы.</li> </ul>
6. При использовании основных производственных фондов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормы производительности оборудования;</li> <li>- нормы амортизации оборудования;</li> <li>- нормативы срока полезного использования основных фондов;</li> <li>- нормативы ремонта;</li> </ul>

## Продолжение таблицы 23

Классификационный признак	Пример нормы
7. При расчете численности персонала	- нормативы численности; - нормы обслуживания; - штатные нормативы; - нормы управляемости
8. Организационно-структурные нормы и нормативы	- схемы подчинения; - организационные структуры управления; - типовые схемы управления; - оптимальные размеры предприятия и его подразделений; - организационно-производственные структуры
9. Оперативно-календарные нормы и нормативы	- нормативы продолжительности производственного цикла; - нормативы объемов незавершенного производства; - нормативы размера партии деталей
10. Для оценки оплаты труда	- должностные оклады; - разряды рабочих и служащих - тарифная сетка и тарифные коэффициенты; - порядок аттестации руководителей и специалистов; - нормативные признаки и коэффициенты для бальной оценки труда работников управления; - факторы премирования работников

Нормы и нормативы являются самым распространенным инструментом регламентации всех сфер деятельности каждой организации и общества в целом.

Сущность организационно-методического инструктирования отражает рисунок 37.

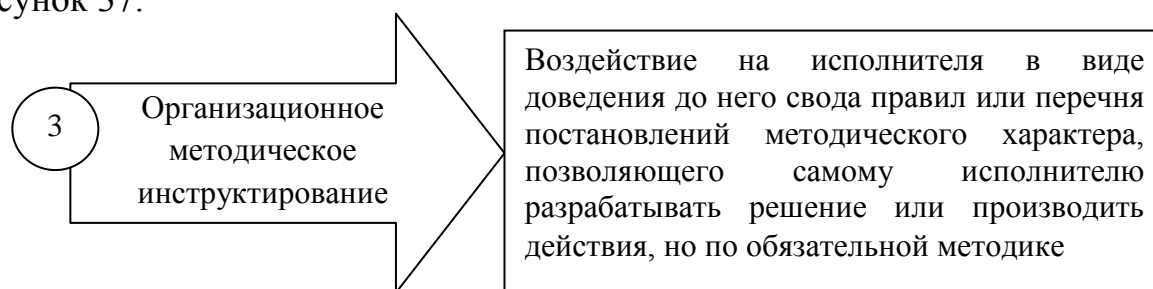


Рисунок 37 - Сущность организационно-методического инструктирования  
по С. Е. Метелеву

Различные виды инструктирования работников являются распространенными средствами воздействия. Каждый сотрудник и служащий с первого до последнего дня работы в организации сталкивается с различного рода

инструкциями. Так, при приеме на работу каждый работник должен пройти инструктаж по технике безопасности, при дальнейшей работе в помощь рабочим и служащим будет предложен обширный перечень правил и наставлений методического характера. К средствам организационно-методического инструктирования относятся:

- вводный инструктаж по охране труда при приеме на работу (при дальнейшей работе – повторный, целевой или внеплановый инструктаж по охране труда);

- инструкции по использованию спецодежды, инвентаря, химикатов и др.;

- инструкции по использованию оргтехники, механизмов, передаточных устройств и др.;

- шаблоны для составления типовых документов;

- правила поведения в трудовом коллективе;

- порядок ведения собраний, заседаний, конференций, совещаний, семинаров, тренингов и др.;

- рекомендации по организационному структурированию предприятия, интерьерному оформлению офисов, рабочих помещений, организации сервиса и др.

Различные виды организационно - методического инструктирования играют важную роль, оказывая неоценимую помощь сотрудникам предприятия при выполнении ими своих функций. Арсенал организационно-методического инструктирования достаточно широк, кроме того, он постоянно дополняется новыми разработками как на уровне предприятия, так и на уровне министерств, ведомств, территориальных и федеральных органов управления.

Методы распорядительного воздействия направлены на компенсацию неучтенных моментов организации, позволяют скорректировать сложившуюся систему организации в рамках новых целей, задач и условий работы. Данные методы конкретизируют все способы воздействия в процессе управления, то есть любой метод управления может быть реализован путем применения распорядительного воздействия. От состояния организации производства и

процесса управления будет зависеть объем данного воздействия. Распорядительное воздействие является наиболее активной формой управления и направлено на решение многообразных текущих вопросов предприятия.

Распорядительное воздействие обладает характерными чертами, которые заключаются в том, что оно:

- носит обязательный характер для всех сотрудников предприятия (то есть для всех исполнителей);
- возникает в результате контроля и анализа причин отклонений от установленной программы;
- имеет одностороннюю направленность, то есть направляется сверху – вниз по иерархической лестнице;
- может быть как запланировано, так и возникнуть случайно;
- опирается на нормативно-правовые акты, на определенную систему организации.

Данный вид воздействия обеспечивает:

- контроль за исполнением установленной программы;
- воздействие непосредственно на факторы производства, а также на конкретные звенья управляющей системы;
- предупредить возможные отклонения от заданной программы;
- переход системы из одного состояния в другое.

Распространенными средствами распорядительного воздействия являются распоряжения, приказы, резолюции, предписания, указания и др.

Методы дисциплинарного воздействия – это методы, предназначенные для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникших отклонений в системе управления [76]. Методы данной группы связана с термином дисциплина и её различными видами. Средствами дисциплинарного воздействия является набор требований к сотрудникам предприятия, направленных на соблюдение установленных правил внутреннего трудового распорядка, норм морали и этики при выполнении ими своих должностных

функций (то есть соблюдение трудовой, технологической, договорной, платежной и др. дисциплины). Несоблюдение в полном объеме данных требований приводит к необходимости применения различных мер взыскания и санкций.

Следует отметить, что все названные группы методов (организационно-стабилизирующие, распорядительные и др.) взаимосвязаны и переплетаются между собой, кроме того они связаны и с административными методами. К примеру, методы распорядительного воздействия опираются на инструменты организационно-стабилизирующего воздействия, такие как устав, нормы, правила, инструкции, стандарты и активно используются руководством организации при решении оперативных задач в ходе производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, регламенты являются наиболее распространенными и действенными инструментами организационных и административных методов воздействия на работника. В следующем параграфе представлено обоснование ключевых регламентов управления ВПОТ.

### 3.2. Разработка ключевых регламентов управления внутрифирменной политикой оплаты труда

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, безусловно, является управление внутрифирменной политикой оплаты труда. Эффективная регламентация ВПОТ является залогом прозрачной и понятной политики.

В первую очередь, необходимо определить, что означает понятие «регламент». В большой советской энциклопедии даны следующие определения этого понятия:

- регламент (польск. Reglament, от франц. Reglement, от regle – правило):
- совокупность правил, определяющих порядок работы государственных органов, учреждений, организаций;
  - порядок ведения заседаний, собраний, конференций, сессий и съездов представительных органов;
  - название некоторых актов международных конгрессов и конференций;
  - свод правил (постоянных или временных), регулирующих внутреннюю организацию и формы деятельности палаты или однопалатного парламента, а также правовое положение депутата.

Итак, в ряде определений понятия «регламент» фигурирует слово «порядок», которое является ключевым. Группа авторов под руководством А. Я. Кибанов отмечает: «порядок вносит стройность и гармонию в организационную структуру предприятия, уменьшает неопределенность во взаимоотношениях сотрудников и подразделений между собой. А снижение неопределенности, в свою очередь, одна из важнейших задач управления» [45].

Регламенты необходимы для принятия оптимальных решений, а в современных условиях каждое решение имеет очень большое значение. Необходимо отметить, что регламент – это официальный документ, который имеет юридическую силу (в ряде случаев) и служит основой для контроля определенного рода деятельности. Наличие регламента повышает ответственность персонала за исполнение своей работы, помогает не совершать ошибок, дает право на проявление разумной инициативы и деловитости [55].

Все многообразие регламентов представляет собой систему, основная цель которой заключается в упорядочении труда персонала организации. В рамках данной системы выделяются многообразные формы регламентации труда. Форма регламентации - это конкретное представление регламентов труда в виде совокупности схем, документов, диаграмм, таблиц, формул и т.п. Всю

совокупность регламентов можно разделить на документированные и не документированные.

К регламентам организации относятся: устав, положение о подразделении, должностные инструкции, личностные спецификации, схемы организационных структур управления; различные нормы: времени, численности, управляемости; правила внутреннего трудового распорядка и т.д. В научной и методической литературе выделяются следующие виды регламентов труда, совокупность которых представлена в таблице 24 [45, 55].

Таблица 24- Классификация регламентов труда управленческого персонала

Классификационный признак	Виды регламентов управления	Пример регламента в организации
1. По отношению к организации как к системе	Общесистемные	Устав, договор учредителей, правила внутреннего трудового распорядка
	Элементарные	Это комплекс научной деятельности по управлению отдельными направлениями деятельности организации
2. По элементам системы управления организацией	Для организации в целом	Устав организации, договор учредителей, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и т.д.
	Кадры управления	Модели рабочих мест, положение о подразделении, должностные инструкции, контракты сотрудников, штатное расписание, личностная спецификация и т.д.
	Информация	Типовые формы документов, классификаторы и справочники, положение о базах данных, положение о служебной тайне, схемы информационных потоков и т.д.
	Технические средства управления	Инструкции по эксплуатации, проекты размещения и монтажа оборудования, технические паспорта, инструкции по технике безопасности, руководство по эксплуатации, инструкции операторов и т.д.
	Функции управления	Матрица распределения функций, график процессов управления, технологические карты, таблица трудоемкости управленческих функций и т.д.
	Оргструктура управления	Схемы оргструктур управления, нормативы численности управленческого аппарата, нормы управляемости, нормы обслуживания

## Продолжение таблицы 24

Классификационный признак	Виды регламентов управления	Пример регламента в организации
2. По элементам системы управления организацией	Технологии управления	Сводная карта процесса управления, технологические операционные карты, структура трудоемкости процедур, регламент, документограмма процесса, органограммы процедур и т.д.
	Методы организации управления	Положения об оплате труда, положение о подразделениях, распорядок дня руководителя, договор о материальной ответственности
	Управленческие решения	Порядок принятия решений, приказы, распоряжения, производственные задания
3. По степени упорядоченности	Документированные	Устав организации, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка и т.д.
	Недокументированные	Негласные правила поведения в трудовом коллективе и др.

Таким образом, регламенты управления, в частности и регламенты труда, занимают важное место в общем механизме управления организацией. Так как внутрифирменная политика оплаты труда выделена нами в качестве одного из направлений управления трудом на предприятии, логично предположить, что деятельность, осуществляемая в рамках ВПОТ должна быть регламентирована.

Регламентация ВПОТ в организации, по нашему мнению, должна предполагать:

1. Создание совета по внутрифирменной политике оплаты труда:
  - 1.1. составление схемы функциональных взаимосвязей совета по внутрифирменной политике оплаты труда;
  - 1.2. утверждение положения о совете по политике оплаты труда.
2. Формирование документа «Внутрифирменная политика оплаты труда».

Ключевые инструменты регламентации политики оплаты труда представлены на рисунке 38.



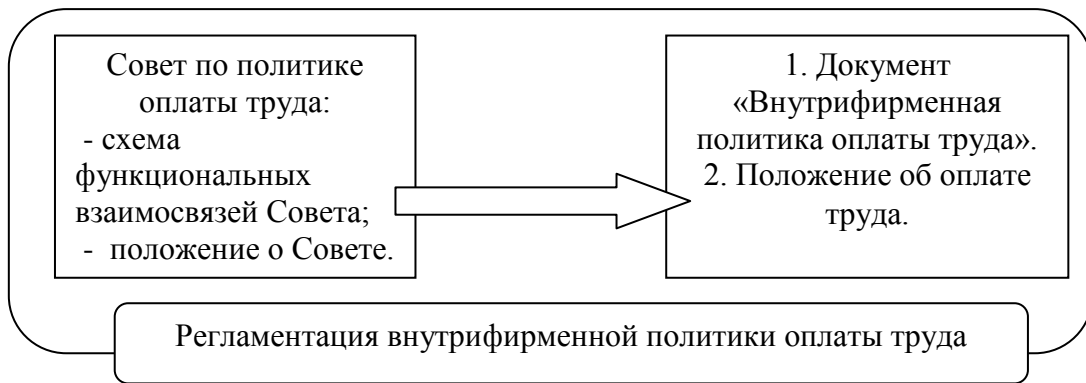


Рисунок 38 - Инструменты регламентации внутрифирменной политики оплаты труда

В практической деятельности организаций часто создаются различного рода объединения работников, связанных общими интересами и целями. К примеру, в организации часто создаются профсоюзы, цель которых представительство и защита прав работников в трудовых отношениях, а также их социально-экономических интересов. Кроме того, в организации могут создаваться научно-технический совет, инновационный совет и др. В свою очередь, для реализации эффективной политики оплаты труда в крупных организациях может быть создан «Совет по политике оплате труда» (далее Совет). Совет в организации должен выполнять функции органа, регулирующего отношения между работником и работодателем, влиять и участвовать в принятии решений по вопросам оплаты труда (рисунок 39) [84, с.236].



Рисунок 39 - Реализация интересов субъектов ВПОТ посредством деятельности Совета

Основные функции Совета и его взаимодействие с другими подразделениями организации представим в таблице 25 [84, с.237]. В таблице используются следующие условные обозначения отделов организации [70]:

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.

Схема функциональных взаимосвязей Совета формируется матричным способом, с применением символов (индексов) для обозначения степени участия того или иного подразделения в выполнении данной функции. Принятые в схеме индексы имеют следующие значения:

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 25 - Схема функциональных взаимосвязей Совета по политике оплаты труда

Основные функции	ФО	Б	ОМ	ОМТС	ПДО	ОК	ПЭО	ОТиЗП	РО
1. Участие в сборе и анализе информации об уровне справедливости ЗП	П	П	П	П	П	П	П	О	П
2. Участие в сборе и анализе информации об уровне удовлетворенности работников трудом и ЗП	П	П	П	П	П	П	П	О	П
3. Внесение предложений по совершенствованию нормирования труда в организации	П	П	П	П	П	У	П	О	С
4. Внесение предложений по улучшению систем морального и материального стимулирования	П	П	П	П	П	У	П	О	С
5. Поиск компромиссных решений между работниками и руководством в области оплаты труда								У	С
6. Прием, обработка информации от работников (жалоб, пожеланий) в области оплаты труда									
7. Принятие участия в формировании (дополнении, корректировке) документа «ВПОТ»								О	Р
8. Организация «обратной связи» между работниками и руководством в вопросах оплаты труда									
9. Принятие участия в оценке эффективности ВПОТ								О	С
10. Проведение разъяснительной и консультационной работы по вопросам оплаты труда									

Деятельность Совета должна регулироваться «Положением о Совете по политике оплате труда». Это документ, который предусматривает:

Общие положения. В данном разделе должны отражаться главная цель создания Совета; периодичность выбора членов Совета; периодичность работы

Совета; основные нормативные документы, на которые опирается Совет при осуществлении своей деятельности и др.

Структура и формирование Совета. Совет должен включать в себя представителей двух сторон: работника и работодателя. Представители работодателя должны защищать его интересы в области оплаты труда, ими могут выступать члены Совета директоров, топ-менеджеры организации и др. Представители работника защищают интересы работника в области оплаты труда, в качестве них могут выступать линейные руководители, передовые рабочие или служащие и пр. [106].

Кроме того, в Совет должен входить специализированный субъект, занимающийся вопросами оплаты труда и управления персоналом на предприятии (экономист по труду, менеджер по персоналу и др.). Он выполняет роли эксперта и посредника между сторонами в процессе переговоров: определяет цель переговоров, фиксирует принятое решение, разъясняет разработанную систему оплаты труда, которая должна быть разработана с представителями сторон, и др. [45, 106].

Основные задачи. Основными задачами Совета могут быть: утверждение, изменение, внедрение и пр. разработанной системы оплаты труда; рассмотрение плана перехода на новую систему оплаты труда; рассмотрение предложений по увеличению оплаты труда; разработка и внедрение новых норм труда и др.

Функции Совета. Основными функциями совета являются: поиск компромиссных решений по вопросам оплаты труда между субъектами ВПОТ; проведение разъяснительной и консультационной работы по вопросам оплаты труда; участвует в оценке уровня ВПОТ; участвует в формировании фонда оплаты труда.

Процесс переговоров, в форме которого ведется работа Совета по оплате труда, состоит из следующих основных этапов [106].

1) Подготовительный. В ходе данного этапа определяется основная цель переговоров (согласование какого-либо вопроса, затрагивающего интересы работника и работодателя), определяется дата переговоров, оповещаются

представители работника и работодателя. Также на данном этапе стороны определяют свои первоначальные требования и предложения. Составляется перечень аргументов, которые работник и работодатель будут использовать в поддержку своей позиции. Данные аргументы должны быть подкреплены результатами мониторинга заработных плат, опросов персонала, анализом справедливости и эффективности затрат на оплату труда. Кроме того, субъекты должны заранее спрогнозировать позицию противоположной стороны и составить перечень ее вероятных контраргументов.

2) В ходе основного этапа непосредственно происходят переговоры: стороны выдвигают свои требования, аргументируют свои предложения, делают заявления, отвечают на аргументы друг друга, задают вопросы, обмениваются мнениями по сложившейся проблеме, при необходимости достигают определенных компромиссов.

3) На заключительном этапе определяются окончательные условия и выносятся решения. По принятым решениям готовится лист согласования, согласованные решения фиксируются и отражаются в соответствующих документах и положениях (положение по оплате труда, документ «внутрифирменная политика оплаты труда», др.).

Основным результатом работы Совета по оплате труда является формирование (изменение, дополнение) документа «Внутрифирменная политика оплаты труда» (рисунок 40). Данный документ отражает позицию компании в области оплаты труда. Разрабатывается данный документ на основе:

- Протоколов заседания «Совета по оплате труда»;
- Внутренняя документация предприятия (служебные записки, жалобы персонала по поводу различных аспектов, затрагивающих их интересы в области оплаты труда);
- Внешняя документация (методические документы в области оплаты труда).

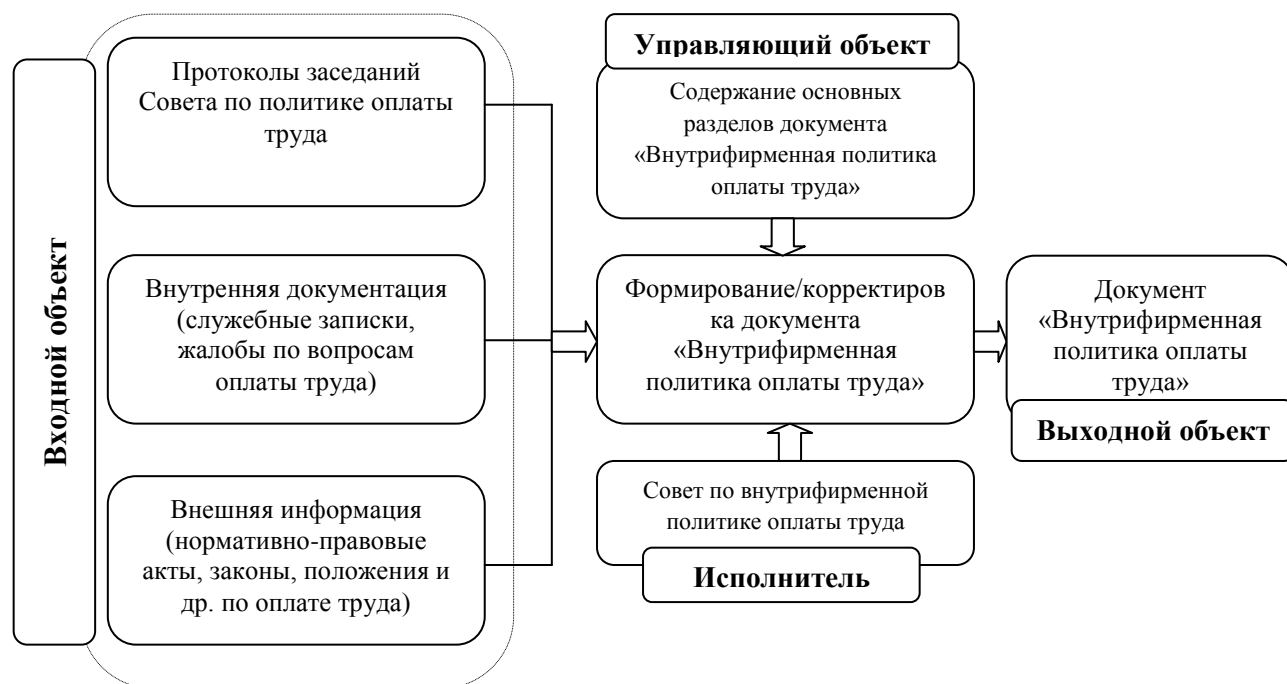


Рисунок 40 - Процесс формирования документа «Внутрифирменная политика оплаты труда»

При составлении документа «Внутрифирменная политика оплаты труда» следует учитывать требования, которым должен отвечать любой управленческий документ [10, 59 и др.]. В таблице 26 представлены традиционные требования для управленческого документа и дана их авторская интерпретация для документа «Внутрифирменная политика оплаты труда».

Таблица 26 – Основные требования к управленческому документу

Требование	Общая интерпретация требования	Интерпретация для документа «Внутрифирменная политика оплаты труда»
Законность	Все сведения, изложенные в документе не должны противоречить действующим нормативно-правовым актам, определяющим действия участников процесса управления	Документ должен опираться на действующие законы, нормативные акты и др. в области оплаты труда
Достоверность	Сведения, содержащиеся в документе, должны в полной мере отвечать истине о фактах, событиях, которых он касается	Сведения, содержащиеся в документе должны содержать достоверные сведения о состоянии ВПОТ, о ее возможных изменениях в той или иной ситуации

## Продолжение таблицы 26

Требование	Общая интерпретация требования	Интерпретация для документа «Внутрифирменная политика оплаты труда»
Однозначность	Текст документа по смыслу должен быть однозначным, т.е. положения, приведенные в нем, не могут истолковываться двояко, по-разному	Текст документа должен одинаково истолковываться и пониматься всеми субъектами политики
Конкретность	Текст документа должен отвечать требованиям определенности таким образом, чтобы в нем были приведены все необходимые сведения, порождаемые знаменательными словами текста	Текст документа должен отражать только вопросы и ситуации, касающиеся вопросов оплаты труда. В документе не должно быть положений из других областей управления организацией
Полнота	Текст управленческого документа должен отвечать требованиям полноты, т.е. содержать все сведения, которые необходимы для обеспечения требуемого качества и эффективности управления	Документ должен отражать все ситуации, вопросы, интересы и др. субъектов политики оплаты труда
Непротиворечивость	Сведения, приводимые в документе, не должны находиться в противоречии друг с другом, быть несогласованными между собой	Положения документа не должны противоречить друг другу, а также не должны противоречить другим документам организации
Понятность	Все сведения документа должны быть изложены языком ясным, понятным, несмотря на то, что он считается административным, официально-деловым	Документ должен быть понятен для всех субъектов политики: от руководства организации до простых рабочих
Мотивированность	Содержание документа должно побуждать адресата к осуществлению целей, поставленных автором документа	Положения документа должны мотивировать работников к увеличению производительности; должны объяснять, какие действия приведут работника к увеличению его заработка
Юридическая значимость	Управленческий документ, для обеспечения его юридической силы должен при оформлении иметь все требуемые, правильно оформленные и составленные реквизиты	Если руководством организации решено разработать документ «Внутрифирменная политика оплаты труда», то он должен содержать все необходимые реквизиты

С учетом входящей информации и вышеназванных требований происходит формирование документа «Внутрифирменная политика оплаты труда». Документ должен состоять из следующих пунктов [45, 106 и др.]:

1. Название политики. В названии указывается, что именно регулирует данная политика. Область применения этого документа не должна пересекаться с областями применения других положений.

2. Общие положения. В данном разделе необходимо отметить, что настоящий документ является основным документом, регламентирующим внутрифирменную политику оплаты труда. В разделе описывается круг интересов работодателя и работника в области оплаты труда, механизмы реализации основных принципов политики применительно к различным аспектам зарплатообразования, которые являются средоточием политических интересов, критерии и методики оценки степени реализации политических интересов.

3. Определение понятия «внутрифирменная политика оплаты труда», указание цели ВПОТ (реализация интересов работодателя и работника в области оплаты труда), задач, функций, структурных элементов ВПОТ.

4. Обозначение интересов работодателя и работника в области оплаты труда, внутрифирменной стратегии оплаты труда.

5. Отмечается, что для реализации обозначенных интересов ВПОТ должна формироваться на основе принципов: активного диалога субъектов политики, научного обоснования и методического подкрепления решений по оплате труда, нормативной защищенности интересов; приводится краткая характеристика этих принципов.

6. Описание механизмов реализации принципов политики оплаты труда применительно к различным аспектам зарплатообразования, находящимся в фокусе политических интересов субъектов (таким как повышение заработной платы, определение конкурентного положения на рынке труда, определение факторов дифференциации тарифной части заработной платы и др.). Данные аспекты зарплатообразования составляют предметную область политики и вытекают из внутрифирменной стратегии оплаты труда.

7. Описание критериев и методик оценки степени реализации политических интересов.



8. Перечень лиц, на которых распространяется действие политики компании.

9. Должность и имя того, кто утверждает данную политику компании.

Наряду с документом «Внутрифирменная политика оплаты труда» в организациях разрабатываются «Положение по оплате труда», «Политика компании в области установления окладов и часовых тарифных ставок» и другие документы, детально раскрывающие процессы зарплатообразования в организации.

После того как сформированы все документы в области оплаты труда организации, с ними необходимо ознакомить всех работников. Для этого составляется лист ознакомления с политикой оплаты труда (положением по оплате труда и др.) (таблица 27), в котором каждый из работников может оставить свои замечания, пожелания и др. (графа «примечание»).

Таблица 27 – Лист ознакомления с политикой оплаты труда ООО «\_\_\_» от  
№ \_\_\_\_\_

Наименование должности	Подпись	Расшифровка подписи	Дата ознакомления	Примечание

Таким образом, регламентация внутрифирменной политики оплаты труда - это неотъемлемая часть процесса формирования ВПОТ. Создание Совета предполагает налаживание обратной связи и диалога между работником и работодателем, что по нашему мнению является залогом эффективной, прозрачной внутрифирменной политики оплаты труда. Итогом работы Совета, как было отмечено выше, является формирование (корректировка, дополнение) документов, отражающих позицию компании в области оплаты труда.

### 3.3. Практическая реализация методического инструментария управления внутрифирменной политикой оплаты труда на примере ООО «Тюмень Водоканал»

Апробация разработанных в диссертационном исследовании методических подходов осуществлялась на базе одного из крупнейших предприятий г. Тюмени – ООО «Тюмень Водоканал».

Основными отделами ООО «Тюмень Водоканал», влияющими на формирование политики оплаты труда, являются служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы. На предприятии действует профсоюзная организация, в которой состоят 50% сотрудников, но она не оказывает влияния на решения в области оплаты труда. Большинство вопросов, связанных с данной проблемой, решается высшим руководством с привлечением отдельных категорий персонала (линейных руководителей, специалистов службы управления персоналом, экономистов по труду и т.д.). О своих интересах в области оплаты труда работники высказывают своим линейным руководителям, но чаще всего обсуждение вопросов и высказывание недовольств происходит неформально, в узком кругу участников. Основной проблемой в области оплаты труда, по мнению руководителей подразделений, является неконкурентоспособность и низкий уровень заработной платы.

Исследование внутрифирменной политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал» и проблем, связанных с ее реализацией проводилось в последовательности, представленной на рисунке 41 [82, с. 274].

Ниже представлена оценка справедливости, удовлетворенности, эффективности персонала и затрат на оплату труда сотрудников ООО «Тюмень Водоканал».

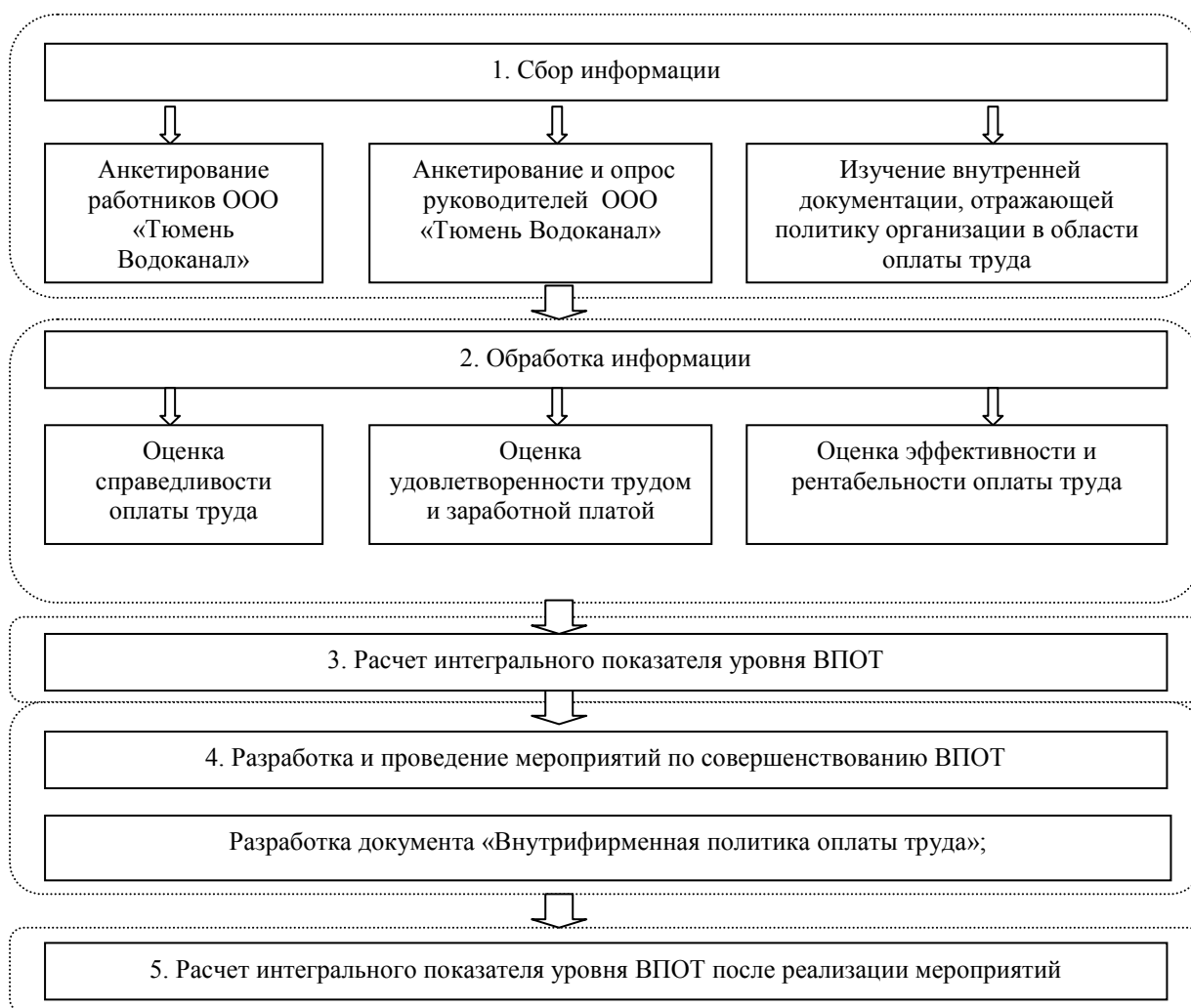


Рисунок 41 - Логика социологического исследования, проводимого в ООО «Тюмень Водоканал»

Исследование справедливости и удовлетворенности производилось посредством анкетирования различных категорий работников. Для исследования использовалось четыре вида опросных листов, разработанных на основе анкет Л.Т. Сабировой [106, с. 190 - 223]:

- анкета руководителя (а также руководителя отдела труда и заработной платы) (Приложение А);
- анкета руководителя отдела (Приложение Б);
- анкета работника (Приложение В).

Основные показатели, анализируемые в направлениях «справедливость» и «удовлетворенность» представлены в таблице 28.

Таблица 28 - Основные показатели «справедливости» оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал»

Показатель	Источник информации
Средняя заработная плата работников (в разрезе категорий) (за 2011, 2012 годы)	Анкета работника – вопрос №3; анкета руководителя – вопрос № 13; анкета руководителя отдела труда и заработной платы – вопрос № 14
Отношение средней заработной платы к среднеотраслевому значению	Статистическая информация о средней заработной плате по отрасли
Отношение среднемесячной заработной платы организации к заработной плате на аналогичных предприятиях	Статистическая информация о средней заработной плате на аналогичных предприятиях, на предприятиях-конкурентах
Количество сотрудников, понимающих от чего зависит уровень их вознаграждения.	Анкета работника – вопрос № 1
Коэффициент ожидаемой оплаты труда	Анкета работника – вопрос №6
Число сотрудников, принимающих участие в решении вопросов по оплате труда	Анкета руководителя ОТиЗП – вопрос №2
Число сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие	Анкета работника – вопрос № 14
Число сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы	Анкета работника – вопрос №4
Число сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие	Анкета работника – вопрос № 14

Общая величина себестоимости услуг ООО «Тюмень Водоканал» в 2012 году составила 1 028 844 тыс. рублей. Наиболее крупными статьями являются заработная плата – 267 047 тыс. руб. (25,96%), тепло/электроэнергия - 215 634 тыс. руб. (20,96%) и аренда имущества - 200 979 тыс. руб. (19,53%). Несмотря на то, что затраты на оплату труда являются самой большой статьей себестоимости ООО «Тюмень Водоканал», практически весь персонал (93%) неудовлетворен размером своей заработной платы. Соотношение получаемого и ожидаемого вознаграждения в разрезе категорий работников представлено на рисунке 42.

Основными причинами неудовлетворенности размером заработной платы по мнению 81% опрошенных являются несоответствие получаемого вознаграждения стоимости жизни. Остальные респонденты считают, что получаемое вознаграждение не соответствует затратам труда.

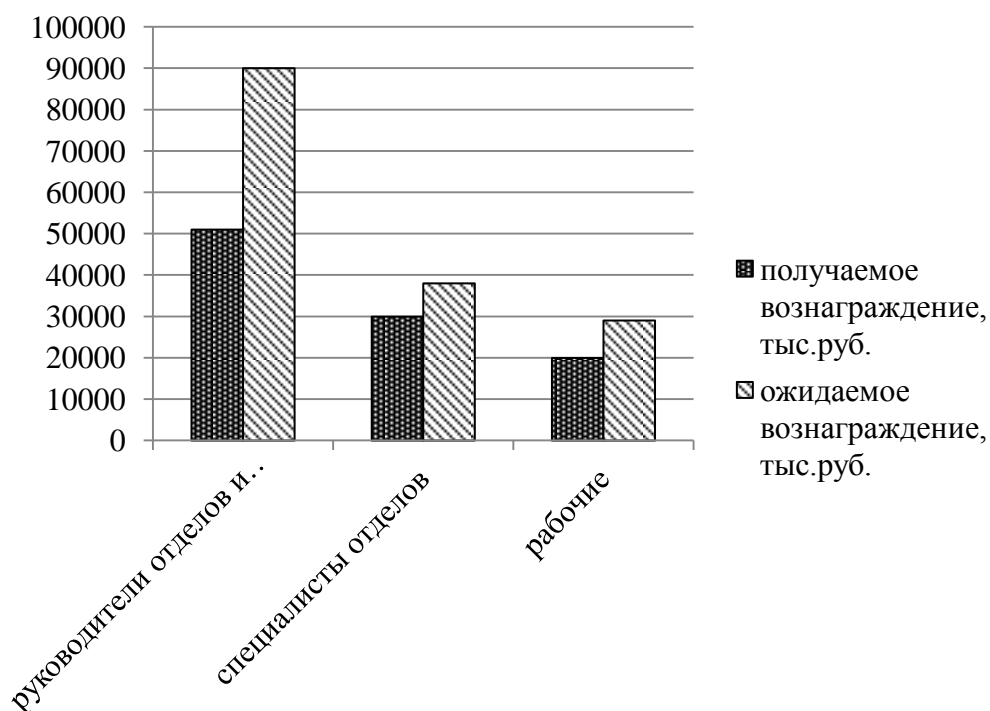


Рисунок 42 – Соотношение получаемого и ожидаемого вознаграждения работников ООО «Тюмень Водоканал»

Несмотря на высокую степень неудовлетворенности размером заработной платы, персонал организации открыто не высказывает свои идеи и предложения по поводу изменения размера вознаграждения, так как считает, что все равно данные предложения не будут услышаны и реализованы. Обсуждение проблем в основном происходит в узком, неформальном кругу работников.

Таким образом, практически все работники оценивают получаемое ими вознаграждение как «несправедливое», не соответствующее уровню жизни и затратам труда.

Большинство сотрудников (82 %) понимают, каким образом построена система материального стимулирования и премирования на предприятии, но считают ее несправедливой и неэффективной по следующим причинам:

- премирование осуществляется за показатели, на которые работники не оказывают влияние;
- система оплаты труда не учитывает результаты труда и специфику работы.

Важными факторами, которые, по мнению персонала организации, должны учитываться при назначении вознаграждения являются:

- уровень ответственности;
- уровень необходимых знаний, умений и навыков;
- размер заработной платы на аналогичной должности в других предприятиях;
- масштаб руководства, количество подчиненных;
- результаты труда работника;
- инициативность, старательность, коммуникабельность и другие личностные качества работника;
- условия работы (неблагоприятные, тяжелые, др.)
- дополнительные знания и навыки работника, не связанные с его работой;
- производительность работника.

Что касается отношения персонала к действующей на предприятии системе морального стимулирования, то 50 % сотрудников считают, что на предприятии моральное стимулирование отсутствует, никто не скажет «спасибо» за труд. Остальная половина сотрудников говорит о том, что моральное стимулирование есть, но оно не достаточно продуманное. Наиболее лучшими формами морального стимулирования персонал считает:

- возможность для обучения;
- похвала руководителя;
- благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку.

О неудовлетворенности сотрудников трудом и заработной платой свидетельствуют высокие показатели текучести персонала. Среднесписочная численность персонала на 31 декабря 2012 года составила 1145 человек. В 2012 году было принято на работу 175 человек, уволено 218 человек. Таким образом, коэффициент текучести составил 12%. Кроме того, необходимо отметить, что большая доля увольнений осуществляется по собственному желанию (62%), это является отрицательной тенденцией для предприятия и говорит о высокой текучести персонала.

Показательным является анализ персонала по стажу работы в организации. Наибольшую долю среди сотрудников составляют работники, стаж работы на предприятии которых составляет от 1 до 5 лет (57%). Доля работников, отработавших более 10 лет, составляет всего 14%.

Свидетельством неудовлетворенности сотрудников действующей системой вознаграждения и морального стимулирования является твердое желание 29% сотрудников покинуть предприятие, 43% сотрудников думают о смене места работы, но пока не предпринимают для этого никаких шагов. Оставшиеся 28% сотрудников, не думают о смене места работы, поскольку имеют дополнительный заработок. Основными причинами, удерживающими персонал на предприятии, являются:

- ожидание на этой работе перемен в лучшую сторону;
- дружный коллектив;
- предпенсионный возраст.

Основным источником информации для анализа показателей эффективности персонала и затрат на оплату труда послужила бухгалтерская отчетность предприятия за 2012 г. (Форма №1 «Бухгалтерский баланс», Форма №2 «Отчет о финансовых результатах»). Показатели, характеризующие финансово-экономическую деятельность ООО «Тюмень Водоканал» представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Финансово-экономические показатели ООО «Тюмень Водоканал»

Показатель	ООО «Тюмень Водоканал»			ООО «Калужский областной водоканал»	ООО «Краснодар Водоканал»
	2011	2012	%	2012	2012
Сумма выручки, без НДС, тыс.руб.	1 683 074	1 648 881,71	97,97	785 886	1 953 690
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1 037 458	1 028 844	99,17	411 286	1 135 998
Валовая прибыль, тыс.руб.	645 616	620 038	96,04	374 600	817 692

## Продолжение таблицы 29

Показатель	ООО «Тюмень Водоканал»			ООО «Калужский областной водоканал»	ООО «Краснодар Водоканал»
	2011	2012	%	2012	2012
Прибыль от продаж, тыс. руб.	389 980	229 834	58,93	248 220	440 578
Средняя численность работников, чел.	1 165	1 150	98,71	810	1 937
Затраты на содержание персонала, тыс. руб.	496 761	419 247,65	84,40	184 608	449 061
В т.ч. фонд начисленной заработной платы	389 819	396 212,45	101,64	179 091	425 236
Выплаты социального характера работников, тыс.руб.	106 942	23 035,2	21,54	5 517	23 825
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	334,61	344,53	102,97	221,10	219,53
Удельный вес заработной платы в 1 руб. выручки, %	23,16	24,03	103,75	22,79	21,77
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1 444,9	1 433,8	99,23	970,23	1 015,41
Продуктивность персонала, руб./руб.	3,39	3,93	116,08	4,26	4,35
Зарплатоотдача персонала, руб./руб.	4,32	4,16	96,39	4,39	4,59
Рентабельность персонала, руб./руб.	1,30	1,48	113,79	2,03	1,82

Из таблицы видно, что в 2012 г. произошло снижение практически всех финансово-экономических показателей ООО «Тюмень Водоканал». Основная причина заключается в снижении выручки организации на 34192 тыс. руб. Это связано с отменой платы за подключение для ряда незащищенных слоев населения (ветераны ВОВ, инвалиды, детские дома, школы-интернаты и др.) в составе инвестиционной программы на 2012-2016 гг.

В 2012 г. произошло значительное снижение затрат на содержание персонала, которые снизились на 77 513 тыс. руб. (на 15,6 процентных пункта). Данное снижение обусловлено уменьшением величины выплат социального



характера работникам на 83 907 тыс. руб. Но наряду с этим произошло увеличение фонда заработной платы на 6 393, 45 тыс. руб. Таким образом, среднегодовая заработная плата одного работника увеличилась на 2,97%.

Удельный вес заработной платы в 1 руб. выручки важный показатель, который для промышленного предприятия должен составлять более 20%. В 2012 г. величина данного показателя составила 24,03%.

Показатель «производительность труда» - важный индикатор, характеризующий размер выручки, приходящейся на одного работника. По итогам 2012 г. значение показателя составило 1434 тыс.руб./чел., (что меньше на 10,9 тыс.руб./чел. в сравнении с 2011годом). Это вновь связано со снижением выручки организации, обусловленной отменой платы за подключение. Если проанализировать данные за вычетом платы за подключение, то показатель «производительность труда» в 2012 году в сравнении с 2011 годом увеличился на 6%.

Продуктивность и рентабельность персонала – показатели, включающие в свою структуру величину затрат на содержание персонала, что позволяет оценить «отдачу» денежных средств, вложенных в персонал [69]. Показатель продуктивности персонала имеет тенденцию к увеличению, так в 2012 году его значение увеличилось на 16,08 процентных пункта и составило 3,39 руб./руб. Таким образом, на каждый рубль, вложенный в персонал, приходится 3,39 руб. выручки. Показатель рентабельности персонала также имеет положительную тенденцию увеличения и в 2012 г. составил 1,48 руб./руб., то есть на каждый рубль, вложенный в персонал, приходится 1,48 руб. операционной прибыли.

Еще одним важным показателем экономической эффективности труда является зарплатоотдача персонала, которая показывает эффективность использования денежных средств, направленных на оплату труда наемных работников. В 2012 г. произошло снижение данного показателя на 3,61 процентных пункта, что связано со снижением выручки ООО «Тюмень Водоканал» и одновременным увеличением фонда оплаты труда. Таким образом, величина показателя составила 4,16 руб./руб.

Большой интерес представляет сравнение показателей экономической эффективности персонала с аналогичными показателями других организаций, входящих в ГК «РОСВОДОКАНАЛ». Из таблицы видно, что показатель производительности труда в ООО «Тюмень Водоканал» имеет максимальное значение по отношению к Калужскому и Краснодарскому водоканалам. Но показатели продуктивности, рентабельности и зарплатоотдачи персонала в ООО «Калужский областной водоканал» и ООО «Краснодар Водоканал» выше значений аналогичных показателей в ООО «Тюмень Водоканал». Соотношение рассмотренных показателей экономической эффективности труда по трем предприятиям представлено на рисунке 43.

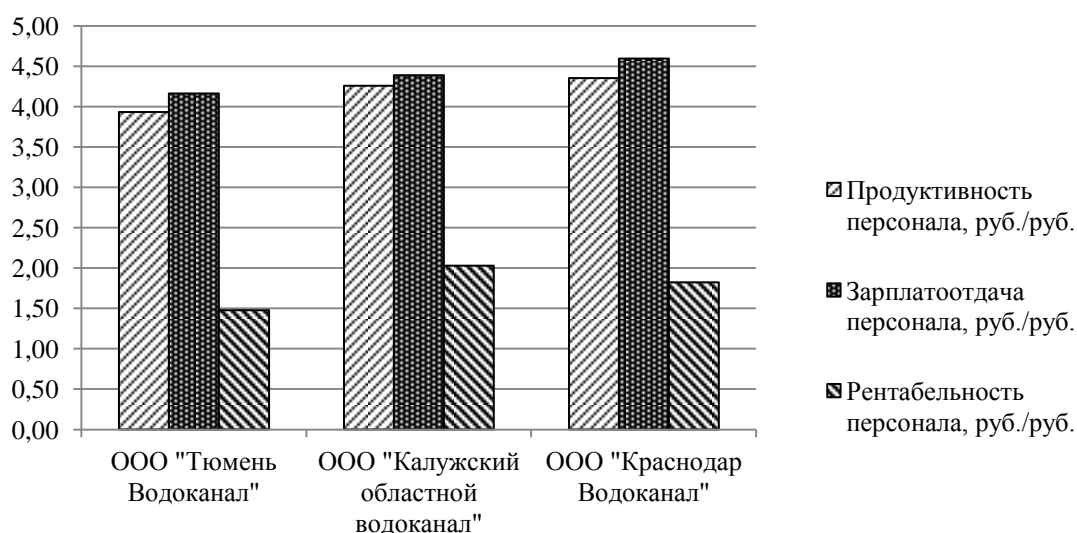


Рисунок 43 - Соотношение показателей экономической эффективности по ООО «Тюмень Водоканал», ООО «Калужский областной водоканал» и ООО «Краснодар Водоканал»

Анализ исходной информации, полученной в результате анкетирования, опроса и исследования документации ООО «Тюмень Водоканал» позволил произвести оценку внешней и внутренней среды организации, результаты которой представлены в таблице 30.

Таблица 30 – SWOT-анализ ООО «Тюмень Водоканал»

<i><b>O</b></i>	<i><b>Возможности</b></i>	<i><b>T</b></i>	<i><b>Сильные стороны</b></i>
1	Отсутствие на рынке ТО предприятий-конкурентов	1	Регулярная выплата заработной платы
2	Реформирование отрасли ЖКХ	2	Минимальный оклад установлен выше уровня прожиточного минимума
3	Улучшение общей ситуации в экономике страны и мира	3	Наличие квалифицированного персонала
4	Улучшение состояния регионального рынка труда	4	Размер средней заработной платы находится на уровне среднерыночной
5	Научно-технический прогресс в сфере технологий	5	Большинство сотрудников ценит коллектив, в котором работает
6	Рост уровня образования населения	6	Наличие профсоюзной организации
<i><b>T</b></i>	<i><b>Угрозы</b></i>	<i><b>W</b></i>	<i><b>Слабые стороны</b></i>
1	Дефицит кадров в сфере ВКХ	1	Слабое влияние профсоюза организации на принятие решений в области оплаты труда
2	Изменение политики государства в области регулирования цен, налогообложения, социальных гарантий	2	Высокая степень неудовлетворенности персонала системами материального и морального стимулирования
3	Рост дебиторской задолженности со стороны населения	3	Использование неэффективных показателей премирование
4	Угроза высоких темпов инфляции	4	Нерегулярная индексация заработной платы
		5	Высокий процент текучести персонала
		6	Отсутствие политики по согласованию интересов работника и работодателя по вопросам оплаты труда
		7	Низкая степень нормирования труда
		8	Отсутствие локальных нормативных актов в области оплаты труда

Для оценки уровня эффективности внутрифирменной политики оплаты труда рассчитаем интегральный показатель согласно алгоритму, представленному в параграфе 2.3. данного исследования.

С целью расчета интегрального показателя для оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал» за 2012 г. было рассчитано 13 показателей, представленных в таблице 31.

Таблица 31 – Расчет ключевых показателей ООО «Тюмень Водоканал» для оценки степени эффективности ВПОТ

Показатель	Направление показателя	Нормативное значение	Фактическое значение	Нормализованное значение
1	2	3	4	5
Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе	max	1	0,61	0,61
Коэффициент отклонения средней заработной платы от средней заработной платы, предлагаемой аналогичными предприятиями	max	1,1	1,57	1
Индекс роста среднемесячной заработной платы за 2012 год	max	1,03	1,03	1
Доля персонала, понимающего, от чего зависит уровень их вознаграждения, %	max	100	82	0,82
<b>Общий показатель оценки «СПРАВЕДЛИВОСТЬ» оплаты труда</b>				<b>0,86</b>
Коэффициент ожидаемой оплаты труда	max	1	0,82	0,82
Доля сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы, %	max	80	8,99	0,11
Коэффициент текучести кадров	min	0,13	0,11	1
Доля сотрудников, имеющих намерение покинуть предприятие по причине неудовлетворенности системами морального и материального стимулирования, %	min	2	73	0,02
Коэффициент стабильности кадров	max	0,8	0,43	0,54
<b>Общий показатель оценки «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ» трудом и заработной платой</b>				<b>0,49</b>
Годовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.	max	1 444,9	1433,8	0,99
Зарплатоотдача персонала, руб./руб.	max	4,59	4,16	0,91

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4	5
Рентабельность персонала, руб./руб.	max	1,82	1,48	0,81
Уровень производительности персонала по оценке руководства организации, руб./руб.	max	90	70	0,78
<b>Общий показатель оценки «ЭФФЕКТИВНОСТЬ» оплаты труда</b>				<b>0,87</b>

Соотношение фактических и нормативных значений направлений оценки политики оплаты труда представлены на рисунке 44.

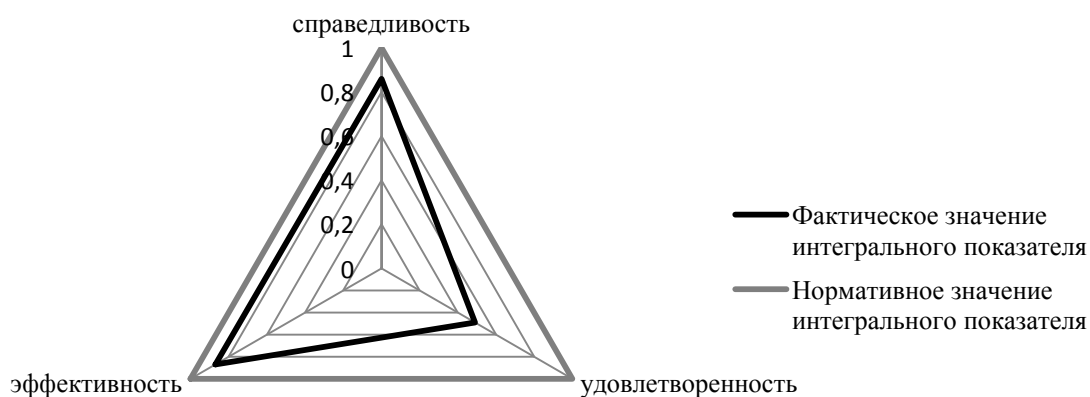


Рисунок 44 - Фактические и нормативные значения по трем направлениям оценки внутрифирменной политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал»

Для расчета коэффициентов важности каждого направления оценки внутрифирменной политики оплаты труда была создана экспертная группа, в состав которой вошли:

1. руководитель организации;
2. главный бухгалтер;
3. начальник финансово-экономической службы;
4. начальник отдела труда и заработной платы;
5. ведущие специалисты отдела труда и заработной платы – 3 человека;
6. руководитель отдела кадров;

7. ведущий специалист отдела кадров;
8. начальник инженерно-технического отдела.

На основе парных сравнений направлений оценки внутрифирменной политики оплаты труда от каждого эксперта получена соответствующая матрицы, совокупность которых представлена в Приложении Г. Проведя суммирование полученных матриц парных сравнений, мы сформировали результирующую матрицу (таблица 32) и определили коэффициенты важности для каждого направления оценки политики.

Таблица 32 - Матрица парных сравнений направлений внутрифирменной политики оплаты труда

i \ j	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$\sum x_{ij}$	$\beta_j$
$a_1$	7	7	6	20	<b>0,35</b>
$a_2$	6	7	6	19	<b>0,33</b>
$a_3$	5	6	7	18	<b>0,32</b>
Итого				57	1

Таким образом, значение интегрального показателя эффективности внутрифирменной политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал» за 2012 г., с учетом коэффициента важности составит:

$$U_{эфф} = 0,86 * 0,35 + 0,49 * 0,33 + 0,87 * 0,32 = 0,74.$$

Согласно универсальной вербально-числовой шкале Харрингтона данное значение соответствует высокой степени эффективности ВПОТ.

Анализ трех основных направлений внутрифирменной политики оплаты труда говорит о том, что уровень «эффективности» оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал» находится на высоком уровне. Затраты на персонал, осуществляемые руководством организации, приносят большую отдачу в виде прибыли. Основными проблемами существующей политики оплаты труда являются неудовлетворенность персонала действующей системой материального, морального стимулирования и несправедливым размером заработной платы. Несправедливость оплаты труда остро ощущается всеми категориями персонала

от линейных руководителей до рабочих. Кроме того, персонал неудовлетворен действующей в организации системой премирования, которое осуществляется за показатели, на которые работники не оказывают влияния. Для повышения эффективности оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал» необходимо осуществить следующие мероприятия.

1. По возможности приблизить размер среднемесячной заработной платы по предприятию к среднемесячной заработной плате в регионе.

2. Пересмотреть действующую в организации систему премирования. Премирование должно осуществляться за показатели, на которые работник оказывает непосредственное влияние. При назначении вознаграждения рекомендуется учитывать:

- уровень ответственности;
- уровень знаний, умений и навыков;
- масштаб руководства, количество подчиненных;
- результаты труда работника;
- условия работы (неблагоприятные, тяжелые, др.)
- производительность работника.

3. Регулярно проводить мероприятия по нормированию труда. В настоящее время на предприятии постоянно совершенствуются технологические процессы, которые все больше автоматизируются, облегчая труд человека. В связи с этим, необходимо пересматривать и совершенствовать нормы труда, что в свою очередь позволит максимально использовать трудовой и производственный потенциал предприятия.

4. Пересмотреть и усовершенствовать систему морального стимулирования, которая значима для работников организации. По словам сотрудников ООО «Тюмень Водоканал» руководство организации не ценит персонал, не пытается удержать высококвалифицированный персонал. Сотрудники отмечают, что элементарная похвала руководителя является большим стимулом в работе. В организации выпускается корпоративная газета, в которой, по нашему мнению также можно отмечать наиболее успешных сотрудников. Кроме того, сотрудники

организации отмечают значимость обучения, повышения квалификация, как одной из мер морального стимулирования.

5. Рекомендуется создать Совет по внутрифирменной политике оплаты труда, который должен стать связующим звеном между руководством и работниками организации, через которое работники не боясь должны высказывать свои пожелания, предложения, рекомендации по вопросам оплаты труда.

6. Рекомендуется 1 раз в полгода проводить анализ удовлетворенности сотрудников политикой оплаты труда. Эти мероприятия позволят своевременно среагировать на нарастающее недовольство в коллективе, найти компромисс между руководством и работниками в вопросах оплаты труда.

7. Рекомендуется проводить мониторинг и анализ уровня оплаты труда за пределами предприятия (региональный, отраслевой уровень оплаты труда).

Кроме того, для предприятия разработаны проекты документов «Положение о Совете по внутрифирменной политике оплаты труда» (Приложение Д) и «Внутрифирменная политика оплаты труда» (Приложение Е).

В 2013 году на предприятии ООО «Тюмень Водоканал» сформирована внутрифирменная политики оплаты труда, о чем свидетельствует справка о внедрении, представленная в Приложении Ж. Кроме того, на предприятии регулярно производится оценка степени эффективности политики оплаты труда, в соответствии с алгоритмом, представленном в данном диссертационном исследовании.

Таким образом, регламентация управленческой деятельности является одним из ключевых инструментов механизма управления современным предприятием. Текущую внутрифирменную политику оплаты труда, ее изменения и дополнения рекомендуется реализовывать посредством ключевых инструментов регламентации, предложенных в данном исследовании.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в диссертации исследования позволяют сделать следующие выводы и рекомендации:

1. Внутрифирменную политику оплаты труда следует рассматривать в качестве одного из элементов общей системы управления трудом на предприятии, который находится в симбиозе с двумя другими компонентами трудового процесса: организацией труда и политикой управления человеческими ресурсами. Выявлена теоретическая и методическая неразработанность вопросов управления политикой оплаты труда, что делает необходимым дополнение концептуальных представлений о возможностях повышения ее эффективности за счет совершенствования механизмов управления.

2. Результаты исследования позволяют констатировать, что 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 внутрифирменная политика оплаты труда, которая идентифицируется как целенаправленная деятельность, определяющая позицию компании в области заработной платы.

В отношении последнего вида политики расширены сущностные границы, позволяющие включить в нее как процессы зарплатообразования, так и установление диалога и обратной связи между основными субъектами политики (работником и работодателем).

3. Для выявления взаимосвязи и установления соотношения между государственной политикой доходов и ВПОТ проведен анализ статистической информации. Он позволяет сделать вывод, 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.

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. Таким образом, в работе доказано, что ВПОТ можно рассматривать как инструмент реализации государственной политики доходов.

4. Изучение теоретических основ формирования и функционирования внутрифирменной политики оплаты труда позволило разработать методический подход к её управлению. Последний включает в себя процесс управления, направления и методику комплексной оценки степени эффективности политики. Процесс управления в классическом варианте включает в себя: планирование, организацию, регулирование и контроль. Планирование позволяет оценить текущее состояние политики (выявить сильные и слабые стороны организации в области оплаты труда, а также определить возможности и угрозы окружающей среды) и предложить возможные направления её совершенствования. На этапе планирования происходит расчет фактического значения интегрального показателя оценки степени эффективности политики оплаты труда. Организация заключается в реализации запланированных позитивных изменений политики, которые отражаются в соответствующих элементах регламентации. Регулирование состоит в формировании обратной связи и непрерывного диалога между работником работодателем. На этапе контроля происходит оценка достигнутых результатов, после реализации запланированных изменений, а также производится расчет достигнутого значения интегрального показателя степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда.

Важное значение для процесса управления внутрифирменной политикой оплаты труда имеет учет интересов работника и работодателя в области оплаты труда, стадия жизненного цикла организации, а также позиция основных субъектов политики в отношении экономических законов.

Для формирования эффективной политики при ее управлении необходимо использовать расширенную систему принципов. Существующие, всеми признанные принципы охраны здоровья, своевременность выплаты вознаграждений, открытость, простота и справедливость политики оплаты труда и др. необходимо дополнить следующими принципами:

- участие работников в принятии решений по вопросам оплаты труда;
- сотрудничество и демократия в области оплаты труда;
- гибкость политики заработной платы, а также увеличение вознаграждения работника в соответствии с его профессиональным ростом.

5. Оценка внутрифирменной политики оплаты труда – 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 внутрифирменной политики оплаты труда – справедливость оплаты труда, удовлетворенность трудом и заработной платой, эффективность персонала и затрат на оплату труда.

Оценка справедливости заработной платы подразумевает измерение «внутренней» и «внешней» справедливости, баланс между которыми должен быть оптимален, чтобы удержать квалифицированные кадры и в целом повысить мотивацию персонала предприятия.

Оценка удовлетворенности сотрудников трудом и заработной платой дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, по каким направлениям следует совершенствовать систему мотивации персонала.

Последнее направление оценки позволяет определить эффективность 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.

6. Управление развитием внутрифирменной политикой оплаты труда базируется на ее количественной оценке, которая позволяет отслеживать ее фактическое состояние на основе мониторинга внешней и внутренней среды организации. В работе предложена методика комплексной оценки политики оплаты труда, базирующаяся на расчете интегрального показателя, включающая пять этапов. Первый этап - экспертный отбор и формирование индивидуальной системы критериев для оценки каждого направления, входящего в состав политики; второй этап - определение, расчет нормативных (желаемых) значений для выбранных критериев оценки; третий этап - расчет фактических значений оценочных показателей для каждого направления оценки; четвертый этап - расчет степени эффективности каждого направления оценки политики оплаты труда; пятый этап - расчет интегрального показателя оценки степени эффективности внутрифирменной политики оплаты труда, значение которого интерпретируется количественно и содержательно. Рекомендуется регулярная оценка данного показателя, которая позволит определить как его фактическое значение, так и динамику.

7. Для реализации разработанного подхода к управлению внутрифирменной политикой оплаты труда необходимо организационно-методическое обеспечение, включающее в себя ключевые регламенты и положения. Все многообразие регламентов представляет собой систему, основная цель которой заключается в упорядочении труда персонала организации. Кроме того, эффективная регламентация внутрифирменной политики оплаты труда является залогом её прозрачности и доступности.

8. Текущую внутрифирменную политику оплаты труда, ее изменения и дополнения необходимо реализовывать посредством соответствующих инструментов регламентации, основными из которых являются:

- Совет по внутрифирменной политике оплаты труда, выполняющий функции органа, регулирующего отношения между работником и работодателем, а также принимающий участие в решении вопросов, касающихся оплаты труда. Деятельность данного органа должна регулироваться «Положением о Совете по

внутрифирменной политике оплаты труда». Схема функциональных взаимосвязей отражает основные функции Совета и его взаимосвязь с отделами организации при их реализации.

- Документ «Внутрифирменная политика оплаты труда» отражает позицию компании в области оплаты труда. Данный документ необходимо разрабатывать (изменять, дополнять) на основе протоколов заседания «Совета по внутрифирменной политике оплаты труда», а также внутренней и внешней документации, затрагивающей вопросы оплаты труда.

9. Апробация разработанного в диссертационном исследовании методического подхода осуществлялась на базе одного из крупнейших предприятий Тюменской области – ООО «Тюмень Водоканал». Большинство сотрудников предприятия (93%) считают уровень своего вознаграждения «несправедливым». Основными причинами неудовлетворенности размером заработной платы, по мнению 81% опрошенных, являются несоответствие получаемого вознаграждения стоимости жизни. Остальные респонденты считают, что получаемое вознаграждение не соответствует затратам труда. Несмотря на высокую степень неудовлетворенности размером заработной платы, персонал организации открыто не высказывает свои идеи и предложения по поводу изменения размера вознаграждения, так как считает, что все равно данные предложения не будут услышаны и реализованы.

Величина интегрального показателя комплексной оценки ВПОТ 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.

Реализация всех рекомендаций по формированию, оценке и управлению ВПОТ позволит организациям создавать эффективную политику, способную удовлетворять потребности работника, соответствовать интересам работодателя, а также в целом повысить эффективность производственной деятельности предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 407 с.
2. Адамчук, В. В. и др. Экономика труда: учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р. А. Яковлев; под ред. В.В. Адамчука. - М.: ЗАО "Финстат-информ", 1999. - 431 с.
3. Алехина, О.И. Факторный анализ оплаты труда работников с высшим образованием / О.И. Алехина // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 3. – с.190-203.
4. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 671 с.
5. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 328 с.
6. Бабынина, Л. С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.05 / Бабынина Лилия Сергеевна. -М., 2012. - 502 с.
7. Бабынина, Л. С. Компенсационная политика: от неопределенности к системе / Л.С. Бабынина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 6. - с. 7-16.
8. Бабынина, Л. С. Формы стимулирования персонала / Л.С. Бабынина // Справочник по управлению персоналом. - 2004. - № 8. - с. 96-108.
9. Баканов, М. И., Шеремет, А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. М.: Финансы и статистика, 1987. – 286 с.
10. Басаков, М. И. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): учебник. – Ростов-на-Дону: Изд - во Феникс. 2009. – 413 с.
11. Бешелев, С. Д., Гурвич, Ф. Г. Экспертные оценки. - М.: Наука, 1973 г. - 154 с.
12. Болтенков, А. А. Факторная модель для определения размера оплаты труда / А.А. Болтенков // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2011. - №6. - с. 100-102.
13. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Бизнес

Букс, 2007. - с. 148

14. Ветлужских, Е. Н. Что способствует повышению эффективности новой системы мотивации и оплаты труда? / Е.Н. Ветлужских // Мотивация и оплата труда. – 2008. - №4 (16). – с. 296 - 302.

15. Ветлужских, Е. Н. Как повысить результативность и лояльность сотрудников? / Е. Н. Ветлужских // Мотивация и оплата труда. – 2013. - №4. – с. 252 – 256.

16. Вишнякова, М. В. Как оценить экономический эффект качественных изменений (на примере проекта управления приверженностью персонала) / М. В. Вишнякова // Мотивация и оплата труда. – 2012. - №1. – с. 12 – 17.

17. Владимирова, Л. П. Экономика труда: Учебное пособие. - М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2000. - 220 с.

18. Волгин, Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения) / Н.А. Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 224 с.

19. Воробьева, Е. В. Заработная плата в 2013 году (новое законодательство 2013 года). 16-е издание перераб. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 1039 с.

20. Воропаева, Н. В., Гиниева, С. Б. Оценка эффективности использования персонала // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы IV междунар. нуч.- практ. конф. Часть 2. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012. – Режим доступа: [http://arbir.ru/articles/a\\_4629.htm](http://arbir.ru/articles/a_4629.htm)

21. Войтова, Т. Л. Заработная плата для бюджетников: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 378 с.

22. Галка, В. Философия оплаты труда / В. Галка // Менеджмент сегодня. – 2001. - №2. – с. 19-29.

23. Галкина, Ю. Е. Разработка методики оценки эффективности компенсационной системы оплаты труда / Ю.Е. Галкина // Современная экономика, проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. - №4. – Режим доступа: [http://www.mivlgu.ru/site\\_arch/educational\\_activities/journal\\_ec/journal\\_arch/N4/Galkina.pdf](http://www.mivlgu.ru/site_arch/educational_activities/journal_ec/journal_arch/N4/Galkina.pdf)

24. Генкин, Б. М. Оптимизация норм труда. - М.: Экономика, 1982. - 200 с.

25. Генкин, Б. М. Организация, нормирования и оплаты труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов. - М.: Изд-во "НОРМА", 2003. - 400 с.
26. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. - М.: Изд-во "НОРМА", 2007. - 448 с.
27. Генкин, Б. М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы. – М.: Изд-во Норма, 2007. – 300 с.
28. Герасимова, Т. В. Теоретико-методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.01 / Герасимова Татьяна Викторовна. – М., 2007. – 204 с.
29. Головачев, А. С., Скаржинский, М. И. Эффективность инженерного труда – М.: Экономика, 1983. – 208 с.
30. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента: учебное пособие, изд. 2 - е, дополненное и переработанное. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 230 с.
31. Горелов, Н. А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учебное пособие. - СПб.: ЛИК, 2007. - 816 с.
32. Гусарова, М. С., Зоткина, Н. С. Управление трудом и его оплатой. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2004. - 195 с.
33. Долинина, Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование / Т. Н. Долинина. – Минск: Изд-во Гревцова, 2008. - 131 с.
34. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 3 - е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. - 720 с.
35. Еловигов, Л. А. Социальная политика (доходы и заработная плата): учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. - 468 с.
36. Еловигов, Л. А. Экономика труда: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГУ, 2000. - 335 с.
37. Ермошкина, Л. Ю. Управление вознаграждением в компании / Л.Ю. Ермошкина // Кадровик. - 2010. - №6. Режим доступа: <http://www.seminar.kz/articles/?id=206>.
38. Ерохина, Р. И. Анализ и моделирование трудовых показателей на



- предприятия: учебное пособие для вузов. - М.: МИК, 2000. - 159 с.
39. Жеребцова, Н. А. От чего зависит МРОТ / Н.А. Жеребцова // Мотивация и оплата труда. – 2013. - №3. – с. 184-189.
40. Жуков, В. И. Общая и прикладная политология: учебное пособие / В.И. Жуков, Б.И. Краснов. – М.: МГСУ Изд-во «Союз», 1997. – 992 с.
41. Журавлёв, П. В., Одегов, Ю. Г., Волгин, Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учебное пособие. - М.: Экзамен, 2002. - 448 с.
42. Зиновьева, И., Кутуков, К. Мотивация трудовой деятельности работников и её совершенствование / И. Зиновьева, К. Кутков // Менеджмент сегодня. – 2004. - №6. – с. 13-23.
43. Зоткина, Н. С. Концептуальные и методические основы формирования системы управления трудом строительного предприятия. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 215 с.
44. Зоткина, Н. С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2010. - 175с.
45. Ивановская, Л. В., Митрофанова, Е. А., Свистунов, В. М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Изд-во Проспект, 2012. - 64 с.
46. Ильясов, Ф. Н. Социальная справедливость в оплате труда (опыт социально-статистического исследования) // Социальная справедливость и проблемы перехода к рыночной экономике. – М. : Институт социологии РАН, 1992. - с. 121-149.
47. Исследование систем управления: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – М. : Дашков и К, 2012. – 206 с.
48. Каз, М. С. Многофакторные системы оплаты труда: Учебное пособие. - Томск: Изд-во Томского ун-та, 1991. - 140 с.
49. Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

- учеб. пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Форум, 2008. - 287 с.
50. Капелюшников, Р. Задержки заработной платы: микроэкономический подход // Зарплата и расплата: проблема задолженности по оплате труда / под ред. Т. Малевой. - М.: Моск. Центр Карнеги, 2001. - с. 54-105.
51. Капелюшников, Р. Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности / Р. Капелюшников // Вопросы экономики. - 2004. - №4. - с. 66-90.
52. Каплан, Р., Нортон, Д. Стратегические карты: пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 301 с.
53. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – 2 - е изд. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. - 294 с.
54. Карпова, Н. В. Экономика и социология труда: социально-трудовые процессы в системе рыночного хозяйства: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.В. Карпова, А.Г. Схиртладзе, В.П. Борискин. – Старый Оскол: ТНТ, 2013. – 367 с.
55. Кибанов, А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 5. – Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/bux/48974>
56. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда : учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед - Заде, Т.А. Родькина. - М.: Изд-во "Экзамен", 2003. - 480 с.
57. Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 301 с.
58. Климова, М. А. Оплата труда: вопросы и ответы. – М.: Библиотечка РГ, 2012. – 191 с.
59. Колесник, Е. Н. Некоторые проблемы документирования управленческой деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления / Е.Н.

Колесник // Чиновник. - 2003. - №2. - Режим доступа: <http://law.edu.ru/doc/document.asp?docID=1146008>.

60. Колосницына, М. Г. Экономика труда: учебное пособие для студентов бакалавриата экономических вузов. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 240 с.
61. Котилевский, А. В. Формирование политики доходов на крупном промышленном предприятии (на примере ОАО «Апатит»): диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Котилевский Андрей Васильевич. - Апатиты., 2002. - 160 с.
62. Кошевой, О. С., Голосова, Е. С., Сеидов, Ш. Г. Организация экспертного опроса с привлечением специалистов органов государственного и муниципального управления / О. С. Кошевой, Е. С. Голосова, Ш. Г. Сеидов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. – 2012. - №1(21) . – с. 97 - 106.
63. Кузнецов, С. А. и др. Большой толковый словарь русского языка / гл. ред. С. А. Кузнецов. - СПб. : «Норинт», 2001. - 1536 с.
64. Любушин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Б. Дьякова. - М. : ЮНИТИ, 2001. - 471 с.
65. Лясников, Н. В. Экономика и социология труда: учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Ю.В. Лясников. – М.: КНОРУС, 2012. – 274 с.
66. Мазманова, Б. Г. Соотношение рыночного и социально-политического факторов в механизме образования заработной платы / Б. Г. Мазманова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №4. - с. 62-69.
67. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда: учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 368 с.
68. Макарова, И. К. Управление персоналом: Учебник. – М. : Юриспруденция, 2002. - 304 с.
69. Макарова, Ю. Н. Совершенствование инструментов управления производительностью труда на машиностроительном предприятии: автореферат

- диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Макарова Юлия Николаевна. – Екатеринбург., 2011. – 26 с.
70. Мамед - Заде, Гасан Азад оглы. Регламентация труда управленческого персонала : теория, методология, практика: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.05 / Мамед - Заде, Гасан Азад оглы. – Москва, 2002. - 320 с.
71. Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие для вузов / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – М. : КноРус, 2008. - 550 с.
72. Маркс, К. Капитал. Том I - III. Электронная книга. – Режим доступа : <http://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Kapital1/index.html>
73. Маркс, К., Энгельс, Ф. Критика политической экономии. Процесс капиталистического производства, взятый в целом / под ред. К. Маркса, Ф. Энгельса. – М. : Политиздат, 1986, т. 3, кн.3. – 1080 с.
74. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
75. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
76. Метелев, С.Е. Менеджмент: теория и практика: монография / С.Е. Метелёв, Н.К. Иванкин, А.Д. Косьмин; федер. Агентство по обр., рос.гос.торг. – экон. Ун-т Омский ин-т (филиал). – ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 552 с. – Режим доступа: [http://publ.lib.ru/ARCHIVES/M/METELEV\\_Sergey\\_Efimovich/Mened...](http://publ.lib.ru/ARCHIVES/M/METELEV_Sergey_Efimovich/Mened...)
77. Механизм управления (методы и средства воздействия). Курс лекций по менеджменту, консалтингу и предпринимательству. – Режим доступа : <http://5fan.ru/wievjob.php?id=7032>
78. Милгром, П., Роберт, Дж. Экономика, организация и менеджмент. – СПб.: Экономическая школа, 1999. - 487 с.
79. Миляева, Л. Г. Методический инструментарий по разработке стимулирующей модели оплаты труда / Л. Г. Миляева // Мотивация и оплата труда. – 2010. - № 02(22). – с. 134 - 139.

80. Монди, У. Р., Ноу, Р. М., Премо, Ш. Р. Управление персоналом: пер. с англ. / под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. - СПб. : Нева, 2004. - 640 с.
81. Мозговой, А., Кофанова, А. Система сбалансированных показателей как инструмент мотивации персонала. Из опыта Магнитогорского металлургического комбината / А. Мозговой, А. Кофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. - №6. – с. 44 - 55.
82. Неклюдова, М. Ю., Зоткина, Н. С. Оценка эффективности внутрифирменной политики оплаты труда / М. Ю. Неклюдова, Н. С. Зоткина // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №1 (ч.1). – с. 270 - 276.
83. Неклюдова, М. Ю. Особенности формирования эффективной политики оплаты труда / М. Ю. Неклюдова // Российское предпринимательство. – 2013. - № 13(235). – с. 68 - 77.
84. Неклюдова, М. Ю. Регламентация внутрифирменной политики оплаты труда / Сборник материалов XIII научной конференции молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2014. - 259 с.
85. Ожегов, С. И., Шведова, Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4 - е изд., дополненное. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 стр.
86. Образовательный сайт Кучеровой Е. Н. – Режим доступа : <http://www.kucherova.ru/trydizpolzovania/index.html>
87. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно - логических схемах: учебник. - М. : Академический проект, 2005. - 1088 с.
88. Одегов, Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов. - М. : Финстатинформ, 1997. - 878 с.
89. Одегов, Ю. Г., Руденко, Г. Г., Лунева, Н. К. Рынок труда (практическая макроэкономика труда): учебник. - М. : Альфа - Пресс, 2007. - 900 с.
90. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учебное пособие. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 268 с.
91. Пак, Ю. Е., Хализов, С. С. Экономика труда в строительстве. - М. :

Стройиздат, 1988. - 320 с.

92. Пашуто, В. П. Организация и нормирование труда на предприятии: учебное пособие. - Минск: Новое знание, 2001. - 304 с.

93. Платон. Государство. Пер. А.Н. Егунова. Электронная книга. – Режим доступа: <http://philosophy.ru/library/plato/01/0.html>

94. Позиция // Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. - VIII, - 453 с.

95. Политика // Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998.- VIII, - 453 с.

96. Пошерстник, Е. Б., Мейксин, М. С. Заработная плата в современных условиях. – 3 - е изд., перераб. и доп. - М. ; СПб. : Герда, 1999. - 414 с.

97. Ракоти, В. Д. Заработная плата и предпринимательский доход. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.

98. Ремизов, К. И. Основы экономики труда: учебное пособие. - М. : Изд-во Московского университета, 1990. - 208 с.

99. Ричи, Ш., Мартин, П. Управление мотивацией: учебное пособие: пер. с англ. / под ред. Е. А.Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 399 с.

100. Роженцова, О. В. Детерминированное моделирование и преобразование факторных систем при анализе рентабельности собственного капитала. Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn02/15.shtml>.

101. Рофе, А. И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. - М. : МИК, 2001. - 368 с.

102. Рофе, А. И., Стрейко, В. Т., Збышко, Б. Г. Экономика труда: Учебник для вузов / под ред. проф. А. И. Рофе. - М. : Издательство «МИК», 2000. - 248 с.

103. Рошин, С. Ю., Разумова, Т. О. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 400 с.

104. Рынок труда и доходы населения: учебное пособие / под ред. Н.А. Волгина. - М. : Филинь, 1999. - 280 с.

105. Рязов, Н. Н. Общая теория статистики: учебник для студентов экон. спец.

- вузов. – 3 - е изд., перераб. и доп. – М. : Статистика, 1979. - 344 с.
106. Сабирова, Л. Т. Внутрифирменная политика оплаты труда: теория и современная практика: монография / Л.Т. Сабирова, Т.Ю. Стукен. – Омск : Изд - во Ом. гос. ун -та, 2011. - 230 с.
107. Савина, С. В. Особенности и новые подходы организации оплаты труда в условиях развития рыночных отношений / С.В. Савина // Нормирование и оплаты труда в промышленности. - 2011. - №5. – с. 33 - 42.
108. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М. : ИНФРА-М, 2006. - 425 с.
109. Сен, А. Об этике и экономике. - М. : Наука, 1996. с.40, с.53-54.
110. Система управления трудом в развитом социалистическом обществе / Б.М. Сухаревский, Л.А. Костин, А.В. Бачурин и др.; редкол.: И.М. Владченко и др.-2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 1983. - 583 с.
111. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 395 с.
112. Сорокин, П. А. Главные тенденции нашего времени. Пер с англ. / П. А. Сорокин, Рос. Акад. Наук. Ин-т социологии. – М. : Наука, 1997. – 350 с.
113. Соснова, Е. В., Сидоров, Н. И. Эффективность социальных программ компании: научная монография / Е. В. Соснова, Н. И. Сидоров. – М.: Арт - менеджер, 2008. – 152 с.
114. Стародетская, О. В. Что такое «справедливая зарплата»? / О. В. Стародетская // Директор. - 2008. - №4. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/chtotakoe-spravedlivaya-zarplata>
115. Стукен, Т. Ю. К вопросу об управлении трудом / Т. Ю. Стукен // - Омск: Вестник Омского ун-та, 1997. Вып. 3. - с. 90 – 93.
116. Стукен, Т. Ю. Проектирование систем оплаты труда: учебно-методическое пособие. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2004. - 158с.
117. Темницкий, А. Л. Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации. – Режим доступа: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2005-5/temnicki.pdf>

118. Тимофеев, А. В. Принципы политики оплаты труда персонала крупного промышленного холдинга / А. В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 4. - Режим доступа: [http://decepro.wne.clan.su/news/principy\\_politiki\\_oplaty\\_truda\\_personala\\_krupnogo\\_promyshlennogo\\_kholdinga/2012-06-09-15](http://decepro.wne.clan.su/news/principy_politiki_oplaty_truda_personala_krupnogo_promyshlennogo_kholdinga/2012-06-09-15)
119. Трудовой кодекс Российской Федерации (официальный текст от 30 декабря 2001 г.). – М. : Агентство (ЗАО) «Библиотека «Российской газеты», 2002. - 200 с.
120. Трудовой кодекс Российской Федерации: с учетом Федерального закона от 30 июня 2006 года № 90 - ФЗ (вступает в силу 6 октября 2006 года). – М. : ГроссМедиа, 2007. - 192 с.
121. Ужахова, Л. М. Основы менеджмента: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2010. - 388 с.
122. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. - VIII, - 453 с.
123. Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Международный журнал «проблемы теории и практики управления». – 2000. - № 4, с. 108 – 113.
124. Цандер, Э. Оплата труда на малых и средних предприятиях: Пер. с нем. / под ред. Р. М. Гринева. – Обнинск : ГЦИПК, 1995. - 256 с.
125. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно - практическое пособие. - М. : Интер - Синтез, 2002. - 368 с.
126. Экономика труда: учебник / С.Н. Трунин. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. - 496с.
127. Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте учеб. Пособие для вузов Л. В. Шкурина, Ю. Д. Петров, Т. С. Брискина, В. А. Токарев – Учеб. Метод. Центр по образов. / на ж.д. трансп., 2007. - 236 с.
128. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. - 623 с.



129. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Издательство «ЭКЗАМЕН», 2006. – 736 с., с. 249.
130. Экономика труда: Учебник / под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф. Ю. П. Кокина. - М. : Юристъ, 2003, - 592 с., с.37.
131. Экономика, организация и менеджмент в 2 т. П. Милгром, Д. Робертс; Ред.: И. И. Елисеева, В. Л. Тамбовцев, пер. с англ. И. В. Розмаинский -Эконом. Школа, 1999. - 422 с.
132. Экспертные оценки в социологических исследованиях. С. Б. Крымский, Б. Б. Жилин, В. И. Паниотто и др.; ред. С. Б. Крымский – Киев: Наукова думка, 1990. - 320 с.
133. Юркова, Т. И., Юрков, С. В. Экономика предприятия. Электронный учебник. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m88/5\\_5.htm](http://www.aup.ru/books/m88/5_5.htm)
134. Яковлев, Р. А. Оплата труда в организации. - М.: МЦФЭР, 2003. - 448 с.
135. Яковлев, Р. О. Регулирование заработной платы в Российской Федерации / Р. О. Яковлев // Человек и труд. - 2007. - № 11. - с. 57 - 60.
136. Global Wage Report 2010/2011: Wage policies in times of crisis, Geneva, International labour office, 2010. – Режим доступа: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_150366.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_150366.pdf).
137. Global Wage Report 2012 / 13: Wages and equitable growth Geneva, International Labour Office, 2013. – Режим доступа: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_194843.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_194843.pdf).
138. Global wage trends and wage policy developments in selected countries, Geneva, International labour office, 2011. – Режим доступа: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_151483.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_151483.pdf)

**АНКЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ****МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ООО  
«ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ»**

*Просим Вас принять участие в опросе, цель которого — оценка эффективности политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал». Ваше мнение по этим вопросам значимо и важно.*

*Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите вариант ответа, который соответствует Вашему мнению. Если Вы не разделяете ни одного из предложенных вариантов, просим дописать его самостоятельно в специально оставленном месте.*

*В случае заинтересованности с Вашей стороны в обобщенных результатах исследования, мы готовы предоставить Вам соответствующую информацию.*

*Заранее благодарим Вас за участие в опросе!*

**1. Какое высказывание, на Ваш взгляд, точнее всего характеризует оплату труда в Вашей организации? Выберите один вариант ответа.**

- 1 Оплата труда — главным образом, «обязательность», поскольку необходимо выплачивать заработную плату наемным работникам.
- 2 Оплата труда — в некоторой степени необходимый элемент системы управления персоналом, но не слишком важный.
- 3 Оплата труда — важный элемент системы управления персоналом.

**2. Каким образом принимаются решения по оплате труда в Вашей организации (выберите один вариант ответа)?**

- 1 Большинство вопросов, связанных с оплатой труда, решает высшее руководство компании по своему усмотрению, без согласования с представителями работников.
- 2 Большинство вопросов, связанных с оплатой труда решается высшим руководством с привлечением отдельных категорий персонала (линейных руководителей, специалистов службы управления персоналом, экономистов по труду и т.д.).
- 3 В основном все решения в области оплаты труда принимаются коллегиально/в рамках коллективного совета. При обсуждении вопросов по оплате труда обычно принято привлекать представителей работников.

**3. Каким образом работники обычно заявляют о своих интересах в области оплаты труда (укажите не более 3 вариантов ответа)?**

- 1 Большинство работников открыто не заявляют о своих интересах, их реакция на принимаемые решение по оплате труда практически не заметна.
- 2 Высказывают претензии и недовольства субъектам, имеющим определенные полномочия в решении вопросов оплаты труда (например, экономистам по труду, менеджерам по персоналу, линейным руководителям и т.д.).
- 3 Активно участвуя в обсуждении вопросов оплаты на заседаниях коллегиального совета / профсоюзного комитета, участвуя в принятии решений по оплате труда.
- 4 Посредством участия в забастовках, создавая угрозу забастовок, угрозу приостановки работы, создавая конфликтные ситуации в коллективе.
- 5 Создавая угрозу текучести, прекращения трудовых отношений.

6 Посредством неформального обсуждения вопросов, связанных с оплатой труда, обсуждения в узком кругу участников.

**4. Какое количество обращений по поводу изменения размера оплаты труда, система морального и материального стимулирования и др. было за последние 6 месяцев?**

1 Обращений не было. 2 \_\_\_\_\_ раз.

**5. Какие проблемы, связанные с оплатой труда на сегодняшний день стоят перед Вашей организацией (возможно несколько вариантов ответа)?**

1 Проблем нет, а если и случаются, то являются преходящими, кратковременными и постепенно изживают себя.

2 Задерживание выплаты заработной платы (практически всем работникам, отдельным категориям работников) *нужно подчеркнуть*.

3 Низкий уровень заработной платы, невозможность обеспечить конкурентоспособную зарплату, стимулирующую труд работников.

4 Несправедливость распределения фонда заработной платы между структурными подразделениями, работниками, несправедливое соотношение уровней заработной платы.

5 Необходимость пересмотра существующей системы оплаты труда, внедрение новых систем.

6 Приостановление выплат премий отдельным категориям работников, всем работникам (*нужно подчеркнуть*).

7 Необходимость отправления части персонала в административные отпуска (по причине отсутствия заказов, др.).

8 Другое \_\_\_\_\_

**6. Какие методы сбора информации о проблемах, связанных с оплатой труда, используются в Вашей организации (укажите 1-3 основных метода)?**

1 Сбор информации, анализ и выявление проблем в области оплаты труда не ведется.

2 Внутрифирменные социологические исследования по вопросам мотивации и стимулирования труда, удовлетворенности персонала трудом и др.

3 Анализ действующих систем оплаты труда (в т.ч. анализ соотношений уровней заработной платы различных категорий работников, соотношение премий и схем их распределения и др.), анализ норм труда, эффективности расходов на заработную плату, анализ производительности труда и прочее (*нужно подчеркнуть*).

4 Обзоры средней заработной платы в регионе, на предприятиях — конкурентах. При этом используются данные статистических мониторингов зарплаты, самостоятельных мониторингов и др.

5 Внутрифирменные наблюдения за происходящими конфликтами в коллективе, напряженной обстановкой, регулярные обсуждения проблем в неформальной и формальной обстановке.

6 О проблемах свидетельствуют формальные критерии: текучесть персонала/угроза текучести, забастовки или угроза их проведения.

7 Другое \_\_\_\_\_

**7. Каким образом определяется на Вашем предприятии размер фонда заработной платы за отчетный период?**

1 На основе суммирования действующих тарифных ставок и окладов.

2 На основе суммирования действующих тарифных ставок и окладов, а также премиального фонда.

3 На основе фиксированной доли/жесткого процента от объема реализации/выручки.

4 На основе гибкого процента от объема реализации/ выручки, который может корректироваться и изменяться руководством организации в зависимости от ситуации.

5 Фонд заработной платы рассчитывается как остаточная сумма: выручка организации за

вычетом материальных затрат, суммы амортизации, налогов и других обязательных платежей.

6 Другое \_\_\_\_\_

**8. Укажите, пожалуйста, какие системы оплаты труда применяются для отдельных категорий персонала организации. Отметьте знаком + в каждой строке.**

Группы работников	Системы заработной платы							
	Простая повременная	Повременно - премиальная	Прямая сдельная	Сдельно-премиальная	Сдельно-прогрессивная	Косвенно-сдельная	Аккордная	Другая
Руководители								
Специалисты								
Технические исполнители								
Рабочие								

**9. На Ваш взгляд, персонал организации удовлетворен действующей системой оплаты труда (а также системой премирования и стимулирования)?**

1 Персонал полностью удовлетворен системой оплаты труда, системой премирования и стимулирования.

2 Большая часть работников хотела бы изменить существующую в организации систему оплаты труда.

3 Персонал полностью не удовлетворен системой оплаты труда, системой премирования и стимулирования.

4 Другое \_\_\_\_\_

**10. Какова степень регулярности выплаты премий различным группам работников Вашей организации? Отметьте знаком/знаками + в каждой строке.**

Группы работников	Практически не выплачиваются	Регулярно (ежемесячно или ежеквартально)	По итогам года	Нерегулярно (когда появляется возможность)
Руководители				
Специалисты				
Технические исполнители				
Рабочие				

**11. Пересматривалась ли система оплаты труда (принципы, правила, процедуры оплаты труда) в Вашей организации за последние два-три года?**

1 Да.

2 Нет (перейти к вопросу 13).

**12. По каким причинам пересматривалась система оплаты труда (принципы, правила, процедуры оплаты труда) в Вашей организации за последние два-три года?**

1 Изменение состава работ, выполняемых в организации.

2 Изменения в сложности труда работников.

3 Необходимость создания более простой и понятной работникам системы оплаты труда.

- 4 Необходимость установления справедливого соотношения уровней заработной платы различных категорий работников.
- 5 Необходимость внедрения новых современных подходов в область оплаты труда.
- 6 Необходимость построения системы, в основе которой — оплата в зависимости от сложности и трудоемкости работ.
- 7 Необходимость установления более объективных и четких критериев, по которым оцениваются результаты деятельности работников и принимаются решения в области оплаты труда.
- 8 Необходимость установления тесной зависимости размера премий от фактических результатов деятельности работников.
- 9 Другое \_\_\_\_\_

**13. Если система оплаты труда за последние два-три года не пересматривалась, укажите, причины отказа Вашей организации от пересмотра (возможно несколько вариантов ответа).**

- 1 Действующая система оптимальна и не нуждается в пересмотре.
- 2 Идеальную систему, так или иначе, построить не удастся.
- 3 Нет квалифицированных специалистов, которые могли бы пересмотреть существующую систему.
- 4 Нет информации о консалтинговых фирмах, специализирующихся на выполнении таких услуг.
- 5 Недостаточно средств.
- 6 Недостаточно времени на разработку и внедрение новых систем оплаты труда.
- 7 В организации существуют более важные проблемы, требующие решений.
- 8 Сопротивление работников.
- 9 Отсутствие заинтересованности со стороны руководства.
- 10 Недостаточно внимания к подобным проблемам в организации.
- 11 Другое \_\_\_\_\_

**14. Укажите, пожалуйста, средний уровень заработной платы работников Вашей организации. Если Вы рассчитываете среднюю заработную плату по различным группам персонала, отметьте знаком «+» в соответствующих столбцах.**

Средний уровень заработной платы, руб.	Общий, по всем группам персонала	По различным группам персонала			
		руководители	специалисты	рабочие	другие
До 15 000					
От 15000-20000					
От 20000-25000					
От 25000-30000					
От 30000-35000					
От 35000-40000					
Свыше 40000					

**15. Какова разница между максимальным и минимальным размером заработной платы в Вашей организации?**

\_\_\_\_\_ тыс.руб.

**16. Укажите, пожалуйста, каким является соотношение постоянной и переменной частей заработной платы (оклада/тарифной ставки и премии) различных групп работников Вашей организации (в каждой строке отметьте один вариант).**

Группа работников	Постоянная часть больше	Постоянная и переменная части примерно равны	Переменная часть больше
Руководители			
Специалисты			
Технические исполнители (прочие служащие, выполняющие исполнительные функции)			
рабочие			

**17. Оцените, пожалуйста, возможную реакцию Вашей организации на резкое увеличение минимального размера оплаты труда (например, в 3 раза) (укажите не более 3 вариантов ответа).**

- 1 Отсутствие любых изменений.
- 2 Повышение заработной платы низкооплачиваемых групп работников.
- 3 Повышение заработной платы всего персонала.
- 4 Появление/усиление задержек выплаты заработной платы.
- 5 Приостановка найма новых работников.
- 6 Отправка части работников в административные отпуска.
- 7 Сокращение численности персонала.
- 8 Организация может оказаться на грани банкротства.
- 9 Другое \_\_\_\_\_

**18. Укажите, пожалуйста, основных инициаторов повышения заработной платы за последние два-три года.**

- 1 Крупнейшие собственники, Совет директоров.
- 2 Вышестоящая организация.
- 3 Директор предприятия.
- 4 Заместитель директора по экономике, финансам.
- 5 Служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы.
- 6 Финансово-экономический отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерия и др.
- 7 Руководители линейных подразделений.
- 8 Профсоюзная организация.
- 9 Отдельные группы работников, отдельные работники (например, высококвалифицированные работники, неформальные лидеры, «старожилы», «новички» и др.).
- 10 Внешние эксперты, консультанты по вопросам управления персоналом и оплаты труда.
- 11 Повышение происходит только в сроки, заранее установленные коллективным договором.
- 12 Другое \_\_\_\_\_

**19. Какова степень регулярности повышения заработной платы в Вашей организации? (выбрать один вариант ответа).**

- |   |                    |   |                                    |
|---|--------------------|---|------------------------------------|
| 1 | Чаще 1 раза в год. | 3 | 1 раз в два года.                  |
| 2 | 1 раз в год.       | 4 | Когда предоставляется возможность. |

**20. Какие причины побуждают Вашу организацию повышать заработную плату? Оцените степень влияния каждого из представленных факторов на решение по повышению заработной платы (в каждой строке отметьте один вариант).**

Факторы-причины	Степень влияния фактора		
	Крайне важная причина повышения заработной платы	В целом важная, но не главная причина повышения заработной платы	Фактор не оказывает влияния на решение по повышению заработной платы
Улучшение финансово-экономического состояния предприятия, повышение уровня прибыли			
Способность предприятия компенсировать основную часть прироста заработной платы повышением цен на услуги			
Снижение других статей затрат в себестоимости продукции (материальных, накладных/условно-постоянных расходов и др.)			
Снижение ставки налога на фонд заработной платы			
Рост потребительских цен на услуги			
Повышение прожиточного минимума			
Повышение минимального размера оплаты труда (МРОТ)			
Рост заработной платы на предприятиях-конкурентах			
Рост средней заработной платы в городе			

**21. Как Вы считаете, в какой степени размер заработной платы должен зависеть от уровня доходности/финансового состояния компании (укажите не более 2 вариантов ответа).**

1 Вопрос о степени «привязки» заработной платы к уровню доходности должен решаться непосредственно и только высшим руководством организации.

2 Степень «привязки» должна быть настолько тесной, насколько этого потребуют профсоюзная организация, отдельные группы работников и др.

3 Заработная плата не должна сокращаться в периоды спада, но и не должна повышаться в периоды подъема, т.е. должна оставаться относительно постоянной, либо колебания должны быть незначительными.

4 Должны быть высокая чувствительность заработной платы в периоды ухудшения финансово-экономического состояния организации/спада.

5 Должны быть высокая чувствительность заработной платы в периоды улучшения финансово-экономического состояния организации/подъема.

6 В периоды ухудшения/спада финансово-экономического положения предприятия заработная плата должна реагировать интенсивнее, чем в периоды улучшения/подъема.

**22. Какова степень охвата работников Вашего предприятия профсоюзной организацией? Укажите приблизительную численность работников, состоящих в профсоюзе.**

- 1 Профсоюза нет.
- 2 Менее 50%.
- 3 Более 50%.
- 4 Практически все работники предприятия.

**23. Действует ли в Вашей организации коллективный договор?**

- 1 Да.
- 2 Нет.

**24. Действует ли в Вашей организации положение по оплате труда?**

- 1 Да (Положение по оплате труда является/не является частью коллективного договора) *нужное подчеркнуть.*
- 2 Нет.

**25. Укажите пожалуйста, на сколько процентов, на Ваш взгляд, активен (производителен) персонал Вашей организации.**

Уровень активности персонала									
10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%

**26. Проводится ли в Вашей организации работа по анализу норм времени, выработки, численности и др.?**

- 1 Проводится регулярно.
- 2 Проводиться эпизодически.
- 3 Не проводится, однако в этом есть необходимость.
- 4 Не проводится.

**27. Укажите основные цели, обуславливающие значимость нормирования труда для Вашей организации.**

- 1 Значимость нормирования труда для организации практически сведена к «нулю».
- 2 Определение норм численности, количественного и качественного состава работников на выполнение определенного вида работ. Оптимизация численности персонала.
- 3 Разработка норм времени на выполнение различных видов работ.
- 4 Переход к сдельной системе оплаты труда.
- 5 Определение фактического времени, которое работники работают в неблагоприятных условиях (например, для введения соответствующих компенсирующих доплат).
- 6 Определение степени загрузки персонала, степени загрузки технического оборудования, выявление нерегламентированных простоев, др.
- 7 Другое \_\_\_\_\_

**28. Укажите причины, которые сдерживают работу по нормированию труда в Вашей организации.**

- 1 В нормировании труда нет необходимости.
- 2 Нет информации о новых подходах к нормированию труда.
- 3 Нет информации о консалтинговых фирмах, специализирующихся на выполнении таких услуг.
- 4 Нет квалифицированных специалистов, которые могли бы выполнить эту работу.



- 5 Недостаточно средств.
- 6 Недостаточно времени на разработку и внедрение новых норм труда.
- 7 В организации существуют более важные проблемы, требующие решения.
- 8 Недостаточно внимания к данным проблемам в стране вообще и на предприятии в частности.
- 9 Сопротивление работников/исполнителей работ.
- 10 Отсутствие заинтересованности/инициативы со стороны руководства.
- 11 Другое \_\_\_\_\_

**29. Напишите пожалуйста, что такое, по Вашему мнению, справедливая заработная плата.**

---

---

*В заключение просим Вас сообщить некоторые сведения о себе.*

**1. Ваш пол?**

- 1 Мужской.
- 2 Женский.

**2. Стаж работы в занимаемой должности?**

- 1 До года.
- 2 1-4 лет.
- 3 5-8 лет.
- 4 Свыше 8 лет.

**3. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?**

- 1 До года.
- 2 1-5 лет.
- 3 6-10 лет.
- 4 Свыше 10 лет.

**4. Ваш возраст?**

---

**5. Ваше образование?**

- 1 Неполное среднее.
- 2 Среднее.
- 3 Среднее специальное.
- 4 Неполное высшее.
- 5 Высшее.

***Благодарим за участие в опросе!***

**АНКЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА****МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ООО  
«ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ»**

*Просим Вас принять участие в опросе, цель которого — оценка эффективности политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал». Ваше мнение по этим вопросам значимо и важно.*

*Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите вариант ответа, который соответствует Вашему мнению. Если Вы не разделяете ни одного из предложенных вариантов, просим дописать его самостоятельно в специально оставленном месте.*

*В случае заинтересованности с Вашей стороны в обобщенных результатах исследования, мы готовы предоставить Вам соответствующую информацию.*

*Заранее благодарим Вас за участие в опросе!*

**1. Как Вы считаете, насколько важно для Вашей организации проводить внутрифирменную политику оплаты труда (политику по согласованию интересов работодателя и работника в области оплаты труда)? Выберите один вариант ответа.**

- 1 В такой политике нет необходимости.
- 2 Не думаю, что в результате такой политики что-то измениться.
- 3 В любом случае такая политика будет ориентирована на интересы руководства предприятия.
- 4 Считаю, что интересы работников все равно не будут учтены.
- 5 Считаю, что это должно улучшить положение работников.
- 6 Считаю, что такая политика важна и для работодателя, и для работника.

**2. Каким образом принимаются решения по оплате труда в Вашей организации (выберите один вариант ответа)?**

- 1 Большинство вопросов, связанных с оплатой труда, решает высшее руководство компании по своему усмотрению, без согласования с представителями работников.
- 2 Большинство вопросов, связанных с оплатой труда решается высшим руководством с привлечением отдельных категорий персонала (линейных руководителей, специалистов службы управления персоналом, экономистов по труду и т.д.).
- 3 В основном все решения в области оплаты труда принимаются коллегиально/в рамках коллективного совета. При обсуждении вопросов по оплате труда обычно принято привлекать представителей работников.

**3. Каким образом работники обычно заявляют о своих интересах в области оплаты труда (укажите не более 3 вариантов ответа)?**

- 1 Большинство работников открыто не заявляют о своих интересах, их реакция на принимаемые решения по оплате труда практически незаметна.
- 2 Высказывают претензии и недовольства субъектам, имеющим определенные полномочия в решении вопросов оплаты труда (например, экономистам по труду, менеджерам по персоналу, линейным руководителям и т.д.).
- 3 Активно участвуя в обсуждении вопросов оплаты на заседаниях коллегиального совета / профсоюзного комитета, участвуя в принятии решений по оплате труда и др.
- 4 Посредством участия в забастовках, создавая угрозу забастовок, угрозу приостановки работы, создавая конфликтные ситуации в коллективе и др.

- 5 Создавая угрозу текучести, прекращения трудовых отношений и др.  
 6 Посредством неформального обсуждения вопросов, связанных с оплатой труда, обсуждения в узком кругу участников и др.

**4. Какое количество обращений по поводу изменения положений, размера оплаты труда и др. было за последние 6 месяцев?**

- 1 Обращений не было.  
 2 \_\_\_\_\_ раз.

**5. Какие проблемы, связанные с оплатой труда на сегодняшний день стоят перед Вашей организацией (возможно несколько вариантов ответа)?**

- 1 Проблем нет, а если и случаются, то являются преходящими, кратковременными и постепенно изживают себя.  
 2 Задерживание выплаты заработной платы (практически всем работникам, отдельным категориям работников) *нужное подчеркнуть*.  
 3 Низкий уровень заработной платы, невозможность обеспечить конкурентоспособную зарплату, стимулирующую труд работников.  
 4 Несправедливость распределения фонда заработной платы между структурными подразделениями, работниками, несправедливое соотношение уровней заработной платы.  
 5 Необходимость пересмотра существующей системы оплаты труда, внедрение новых систем.  
 6 Приостановление выплат премий отдельным категориям работников, всем работникам (*нужное подчеркнуть*).  
 7 Необходимость отправления части персонала в административные отпуска (по причине отсутствия заказов, др.).  
 8 Другое \_\_\_\_\_

**6. Какие методы сбора информации о проблемах, связанных с оплатой труда, используются в Вашей организации (укажите 1-3 основных метода)?**

- 1 Сбор информации, анализ и выявление проблем в области оплаты труда не ведется.  
 2 Внутрифирменные социологические исследования по вопросам мотивации и стимулирования труда, удовлетворенности персонала трудом.  
 3 Анализ действующих систем оплаты труда (в т.ч. анализ соотношений уровней заработной платы различных категорий работников, соотношение премий и схем их распределения и др.), анализ норм труда, эффективности расходов на заработную плату, анализ производительности труда и прочее.  
 4 Обзоры средней заработной платы в регионе, на предприятиях — конкурентах. При этом используются данные статистических мониторингов зарплаты, самостоятельных мониторингов.  
 5 Внутрифирменные наблюдения за происходящими конфликтами в коллективе, напряженной обстановкой, регулярные обсуждения проблем в неформальной и формальной обстановке.  
 6 О проблемах свидетельствуют формальные критерии: текучесть персонала/угроза текучести, забастовки или угроза их проведения.  
 7 Другое \_\_\_\_\_

**7. Какова степень регулярности повышения заработной платы в Вашей организации? (выбрать один вариант ответа).**

- 1 Чаще 1 раза в год.  
 2 1 раз в год.  
 3 1 раз в два года.  
 4 Когда предоставляется возможность.

**8. Как Вы считаете, в какой степени размер заработной платы должен зависеть от уровня доходности/финансового состояния компании (укажите не более 2 вариантов ответа).**

1 Вопрос о степени «привязки» заработной платы к уровню доходности должен решаться непосредственно и только высшим руководством организации.

2 Степень «привязки» должна быть настолько тесной, насколько этого потребуют профсоюзная организация, отдельные группы работников и др.

3 Заработная плата не должна сокращаться в периоды спада, но и не должна повышаться в периоды подъема, те оставаться относительно постоянной, либо колебания должны быть незначительными.

4 Должны быть высокая чувствительность заработной платы в периоды ухудшения финансово-экономического состояния организации/спада.

5 Должны быть высокая чувствительность заработной платы в периоды улучшения финансово-экономического состояния организации/подъема.

6 В периоды ухудшения/спада финансово-экономического положения предприятия заработная плата должна реагировать интенсивнее, чем в периоды улучшения/подъема.

**9. Как Вы считаете, насколько важно при назначении заработной платы учитывать такие факторы, как уровень ответственности, уровень знаний, уровень образования, семейное положение и др.? В каждой строке выберите один вариант ответа и отметьте его знаком «+».**

Фактор	Очень важно	Скорее важно, чем неважно	Скорее неважно	Абсолютно неважно
Уровень ответственности				
Уровень необходимых знаний, умений и навыков				
Уровень образования				
Стаж работы в данной организации				
Общий стаж работы				
Размер заработной платы на аналогичной должности в других организациях				
Пожелания работника относительно размера его заработной платы				
Семейное положение, наличие детей				
Внешний вид работника				
Возраст работника				
Пол работника				
Масштаб руководства, количество подчиненных				
Результаты труда работника				
Инициативность, старательность, коммуникабельность и другие личностные качества работника				
Условия работы (например, неблагоприятные, тяжелые условия и другое)				
Дополнительные знания и навыки работника, не связанные с содержанием его работы				
Прожиточный минимум				
Производительность работника				
Наличие вредных привычек у работника				
Другое (напишите что именно)				

**10. Проводится ли в Вашей организации работа по анализу норм времени, выработки, численности и др.?**

- 1 Проводится регулярно.
- 2 Проводиться эпизодически.
- 3 Не проводится, однако в этом есть необходимость.
- 4 Не проводится.

**11. Удовлетворены ли Вы действующей системой оплаты труда (а также системой премирования и стимулирования)?**

- 1 Да, полностью удовлетворен системой оплаты труда, системой премирования и стимулирования.
- 2 Хотел бы изменить размер заработной платы, размер премии, систему морального стимулирования, систему материального стимулирования (*нужное подчеркнуть*).
- 3 Полностью не удовлетворен системой оплаты труда, системой премирования и стимулирования.
- 4 Другое \_\_\_\_\_

**12. Сотрудники Вашего отдела удовлетворены действующей системой оплаты труда (а также системой премирования и стимулирования)?**

- 1 Да, полностью удовлетворены.
- 2 Большая часть работников хотела бы изменить существующую в организации систему оплаты труда.
- 3 Полностью не удовлетворены.
- 4 Другое \_\_\_\_\_

**13. Какая зарплата была начислена Вам за последний месяц (с учетом всех дополнительных выплат)?**

(Напишите) \_\_\_\_\_ тыс. руб.

**14. Какая минимальная прибавка к заработной плате является для Вас ощутимой?**

(Напишите) \_\_\_\_\_ тыс. руб.

**15. Как Вы считаете, Ваша организация ценит персонал?**

- 1 Да.
- 2 Нет, в организации существует принцип «незаменимых работников не бывает».

**16. Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими?**

- 1 Почетная грамота.
- 2 Похвала руководителя.
- 3 Присвоение звания «лучший работник».
- 4 Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку.
- 5 Вынесение на доску почета.
- 6 Упоминание в корпоративной газете.
- 7 Возможность для обучения.
- 8 Другое (*напишите*) \_\_\_\_\_

**17. Как Вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?**

- 1 Морального стимулирования практически нет, никто не скажет «спасибо» за труд.
- 2 Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное.
- 3 Меня устраивает действующая система морального стимулирования.
- 4 Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги.
- 5 Другое (*напишите*) \_\_\_\_\_

**18. Намерены ли Вы сменить место работы (уйти в другую организацию)?**

- 1 Да, имею твердое намерение.
- 2 Думаю об этом, но пока никаких шагов не предпринимаю.
- 3 У меня таких планов нет.

**19. Если Вы не собираетесь менять место работы или думаете об этом, но никаких шагов не предпринимаете, то что удерживает Вас на этой работе? (Возможно несколько вариантов ответа).**

- 1 Высокий заработок.
- 2 Это мое призвание.
- 3 Я имею дополнительный заработок.
- 4 С моей профессией трудно найти новую работу, лишенную недостатков моей нынешней работы.
- 5 Ожидаю на этой работе перемен в лучшую сторону (улучшение экономического положения предприятия; квалификационный, должностной рост; повышение в зарплате и др.).
- 6 Я пользуюсь большим уважением в коллективе.
- 7 Мне нравится коллектив, в котором я работаю.
- 8 Благоприятный режим работы.
- 9 Предпенсионный возраст.
- 10 Большой стаж работы на данном предприятии.
- 11 Другое (напишите) \_\_\_\_\_

**20. Напишите, пожалуйста, что такое, по Вашему мнению, справедливая заработная плата.**


---

В заключение просим Вас сообщить некоторые сведения о себе.

**1. Ваш пол?**

- |            |            |
|------------|------------|
| 1 Мужской. | 2 Женский. |
|------------|------------|

**2. Ваша должность?**


---

**3. Стаж работы в занимаемой должности**

- |            |                |
|------------|----------------|
| 1 До года. | 3 5-8 лет.     |
| 2 1-4 лет. | 4 Свыше 8 лет. |

**4. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?**

- |            |                 |
|------------|-----------------|
| 1 До года. | 3 6-10 лет.     |
| 2 1-5 лет. | 4 Свыше 10 лет. |

**5. Ваш возраст?**


---

**6. Ваше образование?**

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 1 Неполное среднее     | 4. Неполное высшее |
| 2. Среднее             | 5. Высшее          |
| 3. Среднее специальное |                    |

**Благодарим за участие в опросе!**

**АНКЕТА РАБОТНИКА****МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ООО  
«ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ»**

*Просим Вас принять участие в опросе, цель которого — оценка эффективности политики оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал». Ваше мнение по этим вопросам значимо и важно.*

*Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите вариант ответа, который соответствует Вашему мнению. Если Вы не разделяете ни одного из предложенных вариантов, просим дописать его самостоятельно в специально оставленном месте.*

*Опрос носит анонимный характер. В случае заинтересованности с Вашей стороны в обобщенных результатах исследования, мы готовы предоставить Вам соответствующую информацию.*

*Заранее благодарим Вас за участие в опросе!*

**1. Понимаете ли Вы, чем определяется Ваша зарплата?**

- 1 Да, я точно знаю от чего зависит мой заработок.
- 2 Нет, я не знаю от каких показателей зависит размер моей заработной платы.

**2. Можете ли Вы открыто высказывать руководителю свои идеи и предложения по поводу изменения размера заработной платы, системы премирования и др.?**

- 1 Да, я могу смело высказать все свои предложения.
- 2 Я могу высказать свои предложения, но не хочу этого делать, так как их все равно никто не услышит.
- 3 Нет, я не могу открыто высказывать свои предложения, так как в нашей организации это не приветствуется.

**3. Какая зарплата была начислена Вам за последний месяц (с учетом всех дополнительных выплат)?**

*(Напишите)* \_\_\_\_\_ тыс. руб.

**4. Устраивает ли Вас размер заработной платы?**

- 1 Полностью устраивает (Перейти к вопросу 7).
- 2 Не устраивает.

**5. Если Вы не удовлетворены своей зарплатой, то укажите основные причины. (Возможно несколько вариантов ответа).**

- 1 Несоответствие зарплаты стоимости жизни.
- 2 Низкий уровень зарплаты по отношению к затратам труда.
- 3 Большие различия в зарплате между администрацией и работниками.
- 4 Неоправданные различия в зарплате между отдельными категориями работников.
- 5 Нестабильность размера заработной платы (не знаешь, что получишь в следующем месяце).
- 6 Другое *(напишите)* \_\_\_\_\_

**6. Как Вы считаете, какого заработка заслуживает работник Вашей специальности и квалификации?**

(Напишите) \_\_\_\_\_ тыс. руб.

**7. Какая минимальная прибавка к заработной плате является для Вас ощутимой?**

(Напишите) \_\_\_\_\_ тыс. руб.

**8. Если Вы не удовлетворены системой стимулирования труда, укажите основные причины (Возможно несколько вариантов ответа).**

- 1 Непонятная система оплаты труда.
- 2 Система оплаты труда не учитывает специфику работы.
- 3 Система оплаты труда не учитывает результаты труда.
- 4 Премирование осуществляется за выполнение показателей, на которые Вы не оказываете влияние.
- 5 Отсутствие мер морального стимулирования.
- 6 Другое (напишите) \_\_\_\_\_

**9. Как Вы считаете, насколько важно при назначении заработной платы учитывать такие факторы, как уровень ответственности, уровень знаний, уровень образования, семейное положение и др.? В каждой строке выберите один вариант ответа и отметьте его знаком «+».**

Фактор	Очень важно	Скорее важно, чем неважно	Скорее неважно	Абсолютно неважно
Уровень ответственности				
Уровень необходимых знаний, умений и навыков				
Уровень образования				
Стаж работы в данной организации				
Общий стаж работы				
Размер заработной платы на аналогичной должности в других организациях				
Пожелания работника относительно размера его заработной платы				
Семейное положение, наличие детей				
Внешний вид работника				
Возраст работника				
Пол работника				
Масштаб руководства, количество подчиненных				
Результаты труда работника				
Инициативность, старательность, коммуникабельность и другие личностные качества работника				
Условия работы (например, неблагоприятные, тяжелые условия и другое)				
Дополнительные знания и навыки работника, не связанные с содержанием его работы				
Прожиточный минимум				
Производительность работника				
Наличие вредных привычек у работника				
Другое (напишите что именно)				



**10. Как часто происходит повышение заработной платы в Вашей организации? (выбрать один вариант ответа).**

- 1 Чаще 1 раза в год.
- 2 1 раз в год.
- 3 1 раз в два года.
- 4 Зарплата уже давно не повышалась.

**11. Как Вы считаете, Ваша организация ценит персонал?**

- 1 Да.
- 2 Нет, в организации существует принцип «незаменимых работников не бывает».

**12. Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими?**

- 1 Почетная грамота.
- 2 Похвала руководителя.
- 3 Присвоение звания «лучший работник».
- 4 Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку.
- 5 Вынесение на доску почета.
- 6 Упоминание в корпоративной газете.
- 7 Возможность для обучения.
- 8 Другое (напишите) \_\_\_\_\_

**13. Как Вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?**

- 1 Морального стимулирования практически нет, никто не скажет «спасибо» за труд.
- 2 Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное.
- 3 Меня устраивает действующая система морального стимулирования.
- 4 Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги.
- 5 Другое (напишите) \_\_\_\_\_

**14. Намерены ли Вы сменить место работы (уйти в другую организацию)?**

- 1 Да, имею твердое намерение.
- 2 Думаю об этом, но пока никаких шагов не предпринимаю.
- 3 У меня таких планов нет (Перейти к вопросу 16).

**15. Если Вы не собираетесь менять место работы или думаете об этом, но никаких шагов не предпринимаете, то что удерживает Вас на этой работе? (Возможно несколько вариантов ответа).**

- 1 Высокий заработок.
- 2 Это мое призвание.
- 3 Я имею дополнительный заработок.
- 4 С моей профессией трудно найти новую работу, лишенную недостатков моей нынешней работы.
- 5 Ожидаю на этой работе перемен в лучшую сторону (улучшение экономического положения предприятия; квалификационный, должностной рост; повышение в зарплате и др.).
- 6 Я пользуюсь большим уважением в коллективе.
- 7 Мне нравится коллектив, в котором я работаю.
- 8 Благоприятный режим работы.
- 9 Предпенсионный возраст.
- 10 Большой стаж работы на данном предприятии.
- 11 Другое (напишите) \_\_\_\_\_

**16. Оцените с помощью шкалы уровень Вашей трудовой активности (производительности) в %.**

Уровень активности									
10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%

**17. Напишите пожалуйста, что такое, по Вашему мнению, справедливая заработная плата.**

---



---

*В заключение просим Вас сообщить некоторые сведения о себе.*

**1. Ваш пол?**

- 1 Мужской.
- 2 Женский.

**2. Ваша должность?**

---

**3. Стаж работы в занимаемой должности.**

- 1 До года.
- 2 1-4 лет.
- 3 5-8 лет.
- 4 Свыше 8 лет.

**4. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?**

- 1 До года.
- 2 1-5 лет.
- 3 6-10 лет.
- 4 Свыше 10 лет.

**5. Ваш возраст?**

---

**6. Ваше образование?**

- 1 Неполное среднее.
- 2 Среднее.
- 3 Среднее специальное.
- 4 Неполное высшее.
- 5 Высшее.

***Благодарим за участие в опросе!***

## Матрицы парных сравнений в разрезе экспертов ООО «Тюмень Водоканал»

<i>Эксперт 1</i>			
<i>i</i> \ <i>j</i>	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	1	0
$a_2$	1	1	0
$a_3$	1	1	1

<i>Эксперт 2</i>			
<i>i</i> \ <i>j</i>	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	1	1
$a_2$	1	1	1
$a_3$	1	1	1

<i>Эксперт 3</i>			
<i>i</i> \ <i>j</i>	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	1	1
$a_2$	1	1	1
$a_3$	1	1	1

<i>Эксперт 4</i>			
<i>i</i> \ <i>j</i>	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	1	1
$a_2$	1	1	1
$a_3$	0	0	1

<i>Эксперт 5</i>			
<i>i</i> \ <i>j</i>	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	1	1
$a_2$	0	1	1
$a_3$	0	1	1

<i>Эксперт 6</i>			
<i>i</i> \ <i>j</i>	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	1	1
$a_2$	1	1	1
$a_3$	1	1	1

<i>Эксперт 7</i>			
<i>i</i> \ <i>j</i>	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	1	1
$a_2$	1	1	1
$a_3$	1	1	1

## ПРОЕКТ

**ПОЛОЖЕНИЕ О СОВЕТЕ ПО ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОЛИТИКЕ ОПЛАТЫ ТРУДА  
ООО «ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ»**

ООО «ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ»

УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Генеральный директор  
ООО «Тюмень Водоканал»  
Шишков С.Ю. \_\_\_\_\_

г. Тюмень

О Совете по внутрифирменной  
политике оплаты труда**И. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Настоящее положение определяет порядок функционирования Совета по внутрифирменной политике оплаты труда (далее Совета) ООО Тюмень Водоканал. Совет – коллегиальный орган, созданный для регулирования отношений в области оплаты труда между работником и работодателем.

1.2. Совет подотчетен генеральному директору ООО «Тюмень Водоканал».

1.3. Совет действует на основании данного Положения.

1.4. Заседания Совета проводятся 20 числа каждого месяца, при необходимости возможно проведение внепланового заседания.

1.5. Основным результатом деятельности Совета является формирование (корректировка, дополнение) документов «Внутрифирменная политика оплаты труда ООО «Тюмень Водоканал»» и «Положение об оплате труда сотрудников ООО «Тюмень Водоканал»»

**II. СОСТАВ И ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ СОВЕТА**

2.1. Совет избирается общим собранием работников организации сроком на 5 (пять) лет.

2.2. Количественный состав Совета не может быть менее 6 человек, но не более 10.

2.3. В состав Совета должны входить высококвалифицированные в вопросах оплаты труда специалисты:

- отдела труда и заработной платы;
- отдела кадров;
- финансовой службы предприятия.

Кроме того, в состав Совета должны входить два представителя работников основного производства.

2.4. Председатель Совета избирается на заседании членов Совета сроком на 5 (пять) лет для осуществления руководства работой Совета.

2.5. Председатель Совета:

- организует работу Совета, созывает его заседания и председательствует на них.
- подписывает документы, утвержденные Общим собранием членов Совета, ведет переговоры с Генеральным Директором ООО «Тюмень Водоканал»;
- от имени Совета вносит предложения в работу отделов, затрагивающих вопросы оплаты труда.

2.6. Секретарь Совета:

- ведет протоколы заседаний.

### III. ФУНКЦИИ

Функция	Содержание работы
Консультационная и разъяснительная работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поиск компромиссных решений между работниками и руководством в области оплаты труда;</li> <li>- организация «обратной связи» между работниками и руководством в вопросах оплаты труда;</li> <li>- проведение разъяснительной и консультационной работы с сотрудниками организации по вопросам оплаты труда</li> </ul>
Сбор, анализ, обработка информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в сборе и анализе информации об уровне справедливости ЗП (мониторинг уровня заработной платы в регионе, на аналогичных предприятиях);</li> <li>- участие в сборе и анализе информации об уровне удовлетворенности работников трудом и ЗП (сбор информации посредством опросов, интервью, анкетирования сотрудников организации);</li> <li>- прием, обработка информации от работников (жалоб, пожеланий) в области оплаты труда;</li> <li>- принятие участия в оценке эффективности ВПОТ</li> </ul>
Документирование деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие участия в формировании (дополнении, корректировке) документа «ВПОТ»</li> </ul>

## III. ФУНКЦИИ

Совершенствование ВПОТ	<p>- внесение предложений по совершенствованию нормирования труда в организации (анализ действующих на предприятии норм труда, изучение прогрессивных методов нормирования труда, внедрение и обоснование новых норм труда)</p> <p>- внесение предложений по улучшению систем морального и материального стимулирования (анализ действующих на предприятии систем морального и материального стимулирования, выявление их недостатков, изучение современных методов стимулирования труда, внедрение предложений по изменению, дополнению, корректировке действующих систем морального и материального стимулирования)</p>
------------------------	---

## IV. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Совет взаимодействует	Вопросы взаимодействия
Со всеми отделами	при анализе удовлетворенности оплатой труда, при оценке справедливости заработной платы (при проведении анкетирования, опросов и интервью)
С отделом труда и заработной платы	при анализе эффективности внутрифирменной политики оплаты труда, вносит предложения по совершенствованию нормирования труда, по совершенствованию систем морального и материального стимулирования, при разработке и внедрении мероприятий, связанных с научной организацией труда.
С финансовой службой	вносит предложения по формированию ФОТ, установлению размера заработной платы, установлению размера премий.
С генеральным директором	совместно разрабатывают документы «Внутрифирменная политика оплаты труда», «Положения по оплате труда»
С отделом кадров	по вопросам повышения квалификации, организации и оплаты труда.

## V. ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ

№	Содержание дополнения или изменений	Должностное лицо, внесшее дополнение/изменение	Документ, утвердивший дополнение (изменение)	Подпись лица, внесшего дополнение (изменение)	Дата внесения дополнения (изменения)

## ПРОЕКТ

**ВНУТРИФИРМЕННАЯ ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ ТРУДА  
ООО «ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ»**

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор ООО «Тюмень Водоканал»

\_\_\_\_\_ Шишов С.Ю.

1. Внутрифирменная политика оплаты труда (далее ВПОТ) ООО «Тюмень Водоканал» - целенаправленная деятельность отражающая позицию компании в области оплаты труда. Одним из приоритетных направлений ВПОТ ООО «Тюмень Водоканал» является налаживание обратной связи, а также поиск компромиссных решений между работниками и руководством в области оплаты труда. Кроме того, важными принципами ВПОТ ООО «Тюмень Водоканал» является открытость и доступность политики оплаты труда для всех сотрудников организации.
2. Для контроля реализации основных целей и задач внутрифирменной политики оплаты труда (далее ВПОТ) в ООО «Тюмень Водоканал» создан Совет по ВПОТ.
3. ВПОТ должна учитывать интересы основных субъектов политики (таблица 1).

Таблица 1 – Интересы работников и руководства ООО «Тюмень Водоканал» в области оплаты труда<sup>5</sup>

Интересы руководства ООО «Тюмень Водоканал»	Интересы работников ООО «Тюмень Водоканал»
1. повышение эффективности работы предприятия, за счет увеличения производительности труда; 2. привлечение и сохранение квалифицированных работников посредством заработной платы; 3. сокращение уровня текучести и внутрифирменных конфликтов, связанных с неудовлетворенностью заработной платой; 4. привлечение молодых специалистов, посредством заработной платы	1. соответствие заработной платы уровню квалификации, ответственности, опыту работы, вложенным усилиям в работу, условиям, в которых выполняется работа, а также вкладу в развитие предприятия; 2. заработная плата должна обеспечивать достойный уровень жизни работника и членов его семьи; 3. размер вознаграждения должен зависеть от результата работы сотрудника (от выработки, от достигнутых показателей), а не от субъективного мнения начальника отдела; 4. соответствие уровня заработной платы тому, что предлагают другие работодатели за аналогичную работу

<sup>5</sup> Данные получены в результате опроса, проведенного в ООО «Тюмень Водоканал» в июле 2013г.

Реализации обозначенных интересов ВПОТ должна формироваться на основе активного диалога субъектов политики, научного обоснования и методического подкрепления решений по оплате труда, нормативной защищенности интересов.

4. Для оценки эффективности ВПОТ ежеквартально должна проводиться процедура оценки политики, согласно алгоритма, представленного в параграфе 2.2 диссертационного исследования.

5. Политика в области оплаты труда формируется в тесной взаимосвязи с другими видами политики в области управления трудом:

- Политика организации труда;
- Кадровая политика.

6. Основные аспекты зарплатообразования организации регламентируются «Положением об оплате труда сотрудников ООО «Тюмень Водоканал».



Справка о внедрении результатов исследований в деятельность  
ООО «Тюмень Водоканал»



**РОСВОДОКАНАЛ**  
ТЮМЕНЬ

ООО «Тюмень Водоканал»  
625007, г. Тюмень, ул. 30 лет Победы, 31  
тел.: 8 (3452) 54-09-22 факс: (3452) 33-80-92  
ОГРН 1057200947253 ОКПО 05359243  
ИНН/КПП 7204095194/723150001  
Р/с 40702810638290000894  
в филиале «Екатеринбургский» ОАО «АЛЬФА-БАНК»  
К/с 3010181010000000964 БИК 046577964  
e-mail: priemnaya@vodokanal.info  
www.vodokanal.info

от 11.04.2014г. № 01170-14

По месту требования

Предоставление информации

**СПРАВКА**  
**о внедрении результатов исследований, полученных**  
**Неклюдовой М. Ю. в кандидатской диссертационной работе «Управление**  
**внутрифирменной политикой оплаты труда»**

Настоящим ООО «Тюмень Водоканал» подтверждает, на основе методического подхода, предложенного в диссертационной работе Неклюдовой М.Ю., в 2013 г. на предприятии сформирована и функционирует внутрифирменная политика оплаты труда.

И.о. генерального директора



В.В. Кильтау