

**ГУСЕВА МАРИЯ ЕВГЕНЬЕВНА**



**ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА  
В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика, организация и управления предприятиями,  
отраслями и комплексами промышленности)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2009 г.

Диссертационная работа выполнена в ФГОУ ВПО «Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов» на кафедре «Экономики и менеджмента»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, профессор Костюхин Ю.Ю.

Научный консультант: \_\_\_\_\_

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, Литвинюк А.А.

кандидат экономических наук, Веллем Л.А.

Ведущая организация: Фонд «Институт экономики и социальной политики»

Защита состоится «\_\_\_» июня 2009 г. в 15 часов

на заседании Диссертационного совета Д.212.132.01 в ФГОУ ВПО «Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов» по адресу: 119049, Москва, ГСП-1, Ленинский просп., д. 4, аудитория 1138.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО «Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов», с авторефератом на официальном сайте ФГОУ ВПО «Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов»

[http://www.science.misis.ru/public\\_autoref.html](http://www.science.misis.ru/public_autoref.html).

Автореферат разослан «\_\_» мая 2009 г.

Справки по телефону : (495) 955-00-47

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук



Михин В.Ф.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Переход от централизованной экономики к рыночной изменил условия деятельности организаций, что привело к постановке новых задач. Проблемы интенсификации и повышения эффективности производства, лучшего использования ресурсов, снижения издержек, в новых экономических условиях приобрели ключевое значение для успешной деятельности организаций. Процесс образования холдинговых структур потребовал решения проблемы координации усилий бизнес-единиц и создания унифицированных принципов управления.

В настоящее время формирование заработной платы в России происходит в условиях конкурентного рынка труда и мирового финансового кризиса. Поэтому вопрос формирования и управления заработной платой как элементом себестоимости продукции приобретает первоочередное значение. По ряду причин рост средней заработной платы опережает рост производительности труда, что является существенным недостатком в деятельности российских предприятий, в частности, в черной металлургии. Современные системы заработной платы, действующие на предприятиях, подвержены влиянию изменений принципов управления в рыночных условиях и имеют ряд существенных недостатков: непрозрачные принципы формирования совокупного дохода, сложную структуру, отсутствие инструментов учета влияния рынка труда.

Поэтому задача формирования и управления системой оплаты труда на основе единых подходов для предприятий, входящих в состав холдинговой структуры, отвечающей требованиям сложившейся экономической системы выступает одним из ключевых факторов повышения эффективности их деятельности.

**Степень разработанности проблемы.** Фундаментальный вклад в исследование проблем формирования и управления системами оплаты труда внесли как отечественные, так зарубежные исследователи. Существенный вклад внесли ученые советского периода: Аптекарь С.С., Корженко В.В., Кравченко Н.Т., Крайник И.У., Решетняк В.В., Сергеев Ф.М., Горелов Д.А., Гугель А.С. Грацерштейн И.М. Зелинский В.Ф., Сойфер В.Г., Суворин В.И. и др. Современные проблемы формирования заработной платы и трансформации принципов управления в рыночной экономике освещены

щены в работах Волгина Н.А., Генкина Б.М., Егоршина А.П. Гимпельсона В.Е., Капелюшникова Р.И., Котляра Б.А., Ленского Е.В., Цветкова В.А., Свергун О.Н., Армстронга М., Стивенс Т. и других отечественных и зарубежных ученых. Методические и методологические вопросы оценки должностей широко изучены в работах Армстронга М., Хендерсона Р., Чемякова В.П., Бодровой О.А., Тимофеева А.В. и др. Тем не менее, прикладные вопросы формирования и управления системой оплаты труда на основе производственно-квалификационных факторов недостаточно исследованы и требуют более тщательной проработки

**Цель и задачи исследования.** Целью настоящего исследования является создание теоретически обоснованной и практически целесообразной методики формирования и управления системой оплаты труда металлургического предприятия, входящего в состав холдинговой структуры, на основе оценки производственно-квалификационных факторов.

Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании решены следующие задачи:

- определение факторов, влияющих на формирование заработной платы на примере предприятий черной металлургии России;
- изучение современных тенденций изменения принципов управления, в том числе в части управления оплатой труда;
- обобщение результатов научных исследований и практического опыта применения различных методов оценки должностей;
- формирование собственной модели производственно-квалификационных факторов;
- составление методики формирования и управления системой оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов;
- оценка результатов апробации разработанной методики и определение эффекта от ее внедрения в практику управления предприятием.

**Объектом исследования** выбран процесс формирования и управления системами заработной платы холдинговыми структурами в металлургии.

**Предметом исследования** являются принципы управления и составляющие систем заработной платы в металлургии.

**Областью диссертационного исследования** является теория и методология управления предприятием, в частности по паспорту научной специальности 08.00.05 - Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: 15.25. Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями металлургического комплекса.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области теории управления, оплаты труда и управления персоналом, научно-методическая литература, издания периодической печати, материалы научно-практических конференций и семинаров.

**Информационную базу исследования** составили данные Федеральной службы государственной статистики, отраслевые обзоры трудовых показателей, региональные обзоры заработных плат и рынков труда, нормативно-правовые документы, справочные материалы периодической печати и собственные исследования диссертанта.

Методика исследования основана на изучении, обобщении и оценке накопленного опыта в отечественной и зарубежной теории и практике, выявлении особенностей формирования системы оплаты труда в России и за рубежом, а также системном анализе принципов, методов, показателей построения систем управления персоналом.

При решении поставленных задач были использованы общенаучные приемы анализа и синтеза, методы экономико-статистического анализа, экстраполяции и другие методы, а также программно-инструментальные средства MS Excel.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке модели производственно-квалификационных факторов формирования и методики управления системой оплаты труда, позволяющей в условиях возрастающей конкуренции и модификации принципов управления предприятием успешно решать проблему управления персоналом с ориентацией на цели и стратегию предприятия.

**На защиту выносятся** следующие основные теоретические и методологические положения, разработанные автором в диссертационном исследовании и обладающие научной новизной:

- определены на основе сравнительного анализа социальных и технико-экономических показателей по предприятиям черной металлургии России факторы, влияющие на формирование заработной платы. Исследование динамики роста заработной платы и объемов производства продукции, показателей зарплатоемкости продукции, изменение структуры фонда оплаты труда и соотношения его основных составляющих подтвердило, что решение проблемы обоснованного (и с точки зрения работодателя, и с точки зрения работника) установления заработной платы приобретает все большее значение, а вопрос формирования и управления заработной платой как элементом себестоимости продукции приобретает первоочередное значение;

- показано, что исследования проблем управления советского периода заложили фундамент для современного развития менеджмента организации, в том числе в части управления оплатой труда. Исследователи обращали внимание на то, что для решения задач повышения темпов развития производства, его эффективности и ускорения роста производительности труда необходимо продолжить работу по совершенствованию управления, планирования и экономического стимулирования производства, а также форм и систем оплаты труда, материального и морального поощрения работников. С практической точки зрения, сегодня задача планомерного формирования и эффективного управления системой оплаты труда решается на основе применения метода оценки должностей;

- определены направления совершенствования методов оценки должностей: снижение субъективности оценок, повышение ее технологичности и формирование унифицированного перечня факторов, позволяющего адаптировать его к условиям конкретной компании. Введено и обосновано понятие «производственно-квалификационный фактор», как позволяющего более точно отразить суть процесса изучения труда работника и определения соответствующего уровня оплаты его труда;

- создана укрупненная модель производственно-квалификационных факторов из четырех факторов: «квалификация», «контакты», «сложность деятельности», «управление и ответственность». Выбор факторов осуществлен на основе современных тенденций в управлении предприятием и сложившейся практики оценки должностей;

- разработана методика формирования и управления системой оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов. Введены понятия

«расчетный грейд», «линия совокупных доходов», «сетка совокупных доходов». Специфика разработанной методики заложена в механизме проверки результатов оценки должностей, обосновании выбора экспоненциальной зависимости для линии совокупных доходов, двух возможных схемах формирования сетки совокупных доходов в зависимости от характеристики рынка труда;

- оценены результаты апробации разработанной методики, применение которой позволило упростить процесс формирования и управления системой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих на предприятии, заложить прозрачные принципы установления и пересмотра величины совокупного дохода работника, оптимизировать структуру системы оплаты труда. Эффект от внедрения предложенной методики в практику управления предприятием определен как условная экономия затрат на персонал. Причем в качестве анализируемого периода взяты шесть месяцев 2008 г., то есть период до момента возникновения кризисных тенденции в металлургии.

**Теоретическое значение** результатов диссертационного исследования заключается в развитии теории управления системами оплаты труда на основе оценки должностей с применением модели производственно-квалификационных факторов.

**Практическая значимость** результатов диссертационного исследования:

1. Результаты апробации предложенной в научном исследовании методики на металлургическом предприятии подтвердили возможности упорядочения процесса формирования оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов.

2. Использование модели производственно-квалификационных факторов с предложенными шкалами различных состояний, а также применение метода попарного сравнения субфакторов («схлопывания матриц») при определении итоговой оценки позволило существенно снизить степень субъективности при оценке должностей и последующем процессе установления и пересмотра величины совокупного дохода работника.

3. Проработана процедура внедрения разработанной системы оплаты с учетом фактических условий оплаты работников организации, а также процедура пересмотра уровня совокупного дохода в рамках новой системы.

4. Разработан перечень показателей (индикаторов) для оценки системы оплаты труда и поддержания ее надежного функционирования – обеспечения достаточного уровня заработной платы, позволяющего привлекать и удерживать квалифицированный персонал, мотивировать персонал к эффективному выполнению должностных обязанностей для реализации целей и стратегии компании.

5. Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что содержащиеся в нем концептуальные положения и расчетные модели, доведенные до уровня конкретных рекомендаций, способствовали повышению эффективности управления персоналом предприятия в целом на основе совершенствования оплаты труда.

**Апробация результатов работы и публикации.** Научно-методические разработки использованы в практике управления персоналом Объединенной металлургической компании и в учебном процессе Московского института стали и сплавов при проведении занятий по курсу «Управление персоналом» в 2007-2009 гг. Основные научные положения доложены на научно-практической конференции аспирантов кафедры Экономики и менеджмента Московского института стали и сплавов (2007 г.),

По проблемам, рассматриваемым в диссертационном исследовании, опубликовано 6 печатных работ общим объемом 2,8 печатных листов.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и 5 приложений. Основная часть исследования изложена на 184 страниц машинописного текста, в работе использовано 34 таблиц, 31 рисунков, 4 схемы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе диссертации «**Особенности и перспективы процесса формирования заработной платы в России на примере предприятий черной металлургии**» изучены условия формирования заработной платы в России на примере предприятий черной металлургии и оценено влияние факторов рыночной системы на процессы формирования и управления системами заработной платы в России.



В ходе всестороннего изучения внутренних и внешних факторов формирования и управления заработной платой выполнен анализ по нескольким направлениям: определение внешних социально-экономических условий и внутренних условий деятельности предприятий, исследование структуры заработной платы, а также иных институциональных условий, влияющих на формирование заработной платы в России.

Исследование динамики изменений численности персонала и предложения трудовых ресурсов на рынке труда позволило сделать вывод о потребности предприятий в квалифицированном персонале. Проанализированная динамика изменений величины заработной платы и производительности труда свидетельствуют о недостаточной связи оплаты труда с результатами деятельности предприятия. Хотя на рост заработной платы и производительности труда оказывают влияния сходные факторы, проблема усложняется наличием у заработной платы специфического свойства негибкости к понижению.

Анализ показателя зарплатоемкости продукции, изучение структуры заработной платы и тенденций ее усложнения с переходом к рыночной экономике свидетельствует о необходимости формирования механизма эффективного управления заработной платой, как части себестоимости продукции. За проанализированный период показатель зарплатоемкости находился в диапазоне от 1000 до 3000 руб. на тонну.

В процессе исследования выявлена взаимосвязь изменений в управлении предприятием, связанных с переходом к рыночной экономике, и практики перестройки систем управления оплатой труда в сложившихся условиях, обобщены результаты эволюции системы управления за период 1970-х-2000-х гг. Сделаны выводы о модификации механизмов формирования и управления системой оплаты труда, как составной части системы управления предприятием. Сделано заключение о процессах децентрализации управления в рамках перехода к рыночной экономике и обратном процессе вследствие образования холдинговых структур, в том числе и в металлургии, и создания экономики кластерного типа. Показано, что исследования советского периода по проблемам управления в той или иной мере содержат ряд важных моментов, актуальных и сегодня. Выявлено, что проблемы пересмотра принципов установления тарифной ставки или оклада в переходный период были не столь популярны.

Сформировавшиеся тенденции (появление новых функциональных областей управления организацией, создание холдинговых структур, развитие конкуренции) потребовали новых принципов управления предприятием. Установлено, что в связи с преобладанием в управлении персоналом мотивирующей роли оплаты труда особое внимание следует уделить именно вопросам управления и планирования заработной платы, как важнейшей составляющей себестоимости продукции предприятий.

Исследованы тенденции индивидуализации и гармонизации заработной платы в России. Определено, что подобные методы способствуют восстановлению внутренней логики системы оплаты за счет оптимизации набора и структуры доплат и надбавок, унификация системы оплаты труда в рамках холдинговой структуры, формирования действенной системы оплаты труда в современных условиях. Анализ изменений в системе управления предприятием при переходе к рыночной экономике позволил обосновать важность построения единой схемы управления заработной платой для компаний холдингового типа, в виду необходимости координации усилий по развитию деятельности компании в целом и созданию инструментов централизации управления на всех уровнях.

Существующие системы оплаты труда имеют ряд серьезных недостатков, устранение которых возможно посредством использования метода оценки должностей и формирования на его основе новой системы оплаты труда с учетом анализа конъюнктуры на рынке труда. Подобные подходы уже использованы отдельными компаниями в металлургической отрасли, это тем более актуально в кризисных условиях, когда важна четкая ориентация на рыночные ставки оплаты труда и их колебания. Но не менее важно соответствие уровня оплаты труда работника целям компании и определение ключевых должностей для деятельности в нестабильных условиях.

В работе обоснованы направления совершенствования метода на основе оценки должностей как важного инструмента планирования и управления заработной платой как элементом затрат.

Во второй главе исследования **«Методологические аспекты формирования системы оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов»** критически проанализированы различные методы оценки должностей и определены принципы формирования и управления системой оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов

Выполненный анализ методов оценки должностей показал, что основным направлением совершенствования методики оценки должностей является необходимость снижения степени субъективности оценки и повышение технологичности процедуры оценки должностей. Необходимо отметить, что полностью избежать субъективности оценки невозможно и оптимальными методами оценки с точки зрения снижения степени субъективности следует считать комбинированные методы оценки, что подтверждено обзором практики в области построения систем оплаты на основе метода оценки должностей.

Традиционную методику формирования и управления системой оплаты труда на основе производственно-квалификационных факторов предложено усовершенствовать. Во-первых, посредством введения понятия «производственно-квалификационный фактор». Во-вторых, за счет введения четырех унифицированных производственно-квалификационных факторов, которые могут быть декомпозированы под особенности отдельной компании.

В общем виде процесс построения системы оплаты на основе метода оценки должностей включает пять этапов:

- определение ценности должностей для организации;
- изучение рыночных и фактических данных по оплате труда сопоставление результатов оценки и данных по оплате труда (фактических и рыночных);
- определение ключевых характеристик и построение новой системы оплаты;
- настройка разработанной системы оплаты.

В результате исследования подготовлен и обоснован на основе современных тенденций в управлении предприятием и сложившейся практикой оценки должностей укрупненный проект модели производственно-квалификационных факторов, включающий четыре фактора:

- **Квалификация** – фактор, который позволяет оценить уровень знаний и навыков который требуется на оцениваемой должности, для того чтобы работник мог успешно, эффективно и без ошибок выполнять должностные обязанности и разовые работы;

- **Контакты** – фактор, показывающий значение взаимодействия (коммуникации) в деятельности на оцениваемой должности;
- **Сложность деятельности** – фактор, определяющий условия труда и позволяющий оценить уровень умственных и психофизиологических усилий, который необходим для выполнения должностных обязанностей на оцениваемой должности;
- **Управление и ответственность** – определяет уровень и масштабы ответственности, с которыми сопряжено выполнение должностных обязанностей на оцениваемой должности.

Для этого был проведен анализ моделей, используемых различными компаниями и организациями. Общее количество проанализированных факторов составило 137 факторов/субфакторов. Причем среди исследованных моделей большинство имеют 2 уровня детализации. В среднем модель состоит из четырех факторов и десяти субфакторов. На основе анализа подтвержден выбор четырех крупных производственно-квалификационных факторов. Полученные результаты предполагается использовать для построения модели производственно-квалификационных факторов в условиях Объединенной металлургической компании.

Третья глава диссертации **«Методика формирования системы оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов»** содержит рекомендации и основные положения предлагаемой диссертантом методики, в том числе обладающих научной новизной. Глава посвящена вопросам составления модели производственно-квалификационных факторов и оценка должностей на ее основе, методике построения стеки совокупных доходов и принципам внедрения и управления новой системой оплаты труда

В ходе развития методики оценки должностей дано понятие модели производственно-квалификационных факторов. Пояснена структура и представление модели. Обоснована необходимость декомпозиции факторов на субфакторы. В процессе исследования получены три проекта модели факторов и шкал оценки для последующего проведения оценки должностей. Все полученные субфакторы разделены на три группы: **типовые, оригинальные, прочие.**

Дальнейшие действия по составлению модели факторов представляют собой наложение полученных результатов обсуждения на результаты анализа существую-

щих моделей факторов. Итоговый проект модели производственно-квалификационных факторов состоит из четырех факторов и одиннадцати субфакторов.

В качестве особого, определяющего оценку должности, введено понятие «расчетный грейд» для обозначения результата оценки должности, представляемого в балльном выражении и определяемого в соответствии с совокупностью выбранных различных состояний по каждому субфактору модели. Принято решение об оценке должностей с использованием внутренней весомости субфакторов модели («схлопывание матриц»).

На основе обобщения опыта проведения оценки в теории и практике сформулирована следующая последовательность действий при проведении оценки должностей:

подготовительный этап (определение перечня ключевых должностей и перечня экспертов по оценке должностей);

тестовая оценка должностей (апробация разработанных инструментов оценки должностей на практике);

массовая оценка должностей, обработка результатов оценки должностей.

В рамках исследования было предложено привлечь определенный круг руководителей высшего и среднего звена управления организации – **экспертов по оценке должностей** (носители информации о ценностях организации, структуре и составе должностных обязанностей), а также специалистов подразделений по управлению персоналом, прошедших специальное обучение, в качестве **специалистов по оценке должностей** (носителей информации о процедуре и методике оценки должностей по разработанной модели производственно-квалификационных факторов).

В качестве научно-практической новизны выделены подходы к проверке полученных результатов оценки должностей:

1. Проверка по всему массиву должностей (завершение процедуры оценки). В результате исследования предложено составить матрицу оценок должностей - таблицу, в которой столбцы – это расчетные грейды, а строки – наименование структурных подразделений организации. На пересечении (в ячейке) отображается наименование должности в подразделении попавшей в соответствующий расчетный грейд. Такое графическое представление дает более четкое понимание фактических резуль-

татов оценки должностей в соответствии с функциональными направлениями деятельности организации.

2. Проверка по группам должностей (функционалам) заключается в сопоставлении результатов оценки должностей со стоимостной оценкой (как рыночной, так и сложившейся в организации).

3. Проверка по отдельным категориям персонала или должностям.

4. Проверка оценок с использованием ориентировочной линии совокупных доходов.

Практическую ценность имеет база данных на основе электронных таблиц Excel, содержащая информацию о характеристике должностей и сведения о работниках.

В виду того, что обобщение проанализированного опыта и пояснения его использования в ходе формулирования собственной методики требует использования нескольких специальных терминов в работу дополнительно введено ряд определений. Под **линией совокупных доходов** понимается линия, отражающая зависимость величины совокупного дохода от полученной оценки должности (**расчетного грейда**).

Сокращение количества расчетных грейдов осуществляется за счет их укрупнения. Формируется **оплатный грейд** – разряд оплаты, который характеризуется определенным диапазоном расчетных грейдов и соответствующей вилкой совокупных доходов (окладов). Оба термина (расчетный и оплатный грейд) были введены в ходе практической апробации методики для четкого разграничения понятий внутри создаваемой системы оплаты.

Целью проводимых процедур явилось формирование новой системы оплаты, в основу которой положена сетка совокупных доходов. В рамках исследования под совокупным доходом понимается сумма всех видов денежного вознаграждения, выплачиваемых работнику на регулярной основе. В совокупный доход включается должностной оклад, регулярные выплаты стимулирующего характера (премии за результаты труда, в том числе, годовые премии, доплаты, надбавки за результаты труда, сложность и интенсивность работ, уровень ответственности), за исключением выплат единовременного характера (выплаты по проектам), доплат и премий ключевым работникам.

Для определения линии совокупных доходов выбрана экспоненциальная зависимость. Для обоснования принципов формирования системы оплаты труда использованы элементы теории спроса и предложения, а также теории человеческого капитала. Дополнительным преимуществом использования экспоненциальной зависимости при построении линии совокупных доходов является соображение обеспечения более стремительного повышения заработной платы в пределах одной структуры. Формирование и управление единой структурой заработной платы представляется наиболее рациональным решением в условиях высокой степени неопределенности рыночной системы хозяйствования.

На основании исследованных научных работ, данных периодической литературы, а также практических руководств в области построения систем оплаты обобщены основные положения методики построения сетки совокупных доходов, исходя из предпосылок требуемой оптимальной, понятной структуры и оперативного управления сформированной системой оплаты труда.

Принципиальным моментом от изученного опыта следует считать то, что в результате исследования предложено две схемы построения сетки совокупных доходов, главным различием которых являются исходные данные по оплате труда, используемые для расчета.

Первая схема предусматривает использование рыночных данных для построения сетки совокупных доходов, поэтому ее предлагается использовать в условиях совершенной конкуренции на рынке труда. Однако, поскольку для российской металлургической отрасли более характерно явление монополии, когда на рынке труда существует единственный наниматель - градообразующее предприятие, разработана вторая схема, в которой для построения сетки совокупных доходов используются фактически данные об оплате труда в организации.

В результате сформулированы собственные усовершенствованные положения методики формирования сетки совокупных доходов на основе результатов оценки должностей, предложен механизм расчета количества оплатных грейдов.

Предлагаемая модель расчета сетки совокупных доходов (таблица 1) включает такие показатели как: расчетный грейд ( $x$ ), середина вилки совокупных доходов ( $SD$ ), разбег вилки ( $R$ ), нижнюю и верхнюю границы вилки оплатного грейда ( $\min$ ,  $\max$ ), перекрытие оплатных грейдов ( $\Pi$ ), процент попадания в вилку (%).

Таблица 1

Составляющие модели расчета и проверки сетки совокупных доходов

| №  | Наименование и формула расчета   | Допустимые значения  | Показатель для проверки  |
|----|--|--|--|
| 1. | <b>Середина вилки</b><br>$SD = a \cdot e^{bx}$   | Коэффициент детерминации ( $R^2$ ) рассчитывается автоматически при построении линии тренда. Значение должно быть выше 0,5. Значение менее 0,5 говорит о несбалансированности системы оплаты или необходимости пересмотр оценок существенного количества должностей. |  |
| 2. | <b>Разбег вилки (R)</b>  | <b>1,45 - 3,00</b>   | Варьируется в зависимости от величины перекрытия платных грейдов.  |
| 3. | <b>Нижняя граница вилки (минимум)</b><br>$\min = \frac{2SD}{1 + R}$                                  | -  | -  |
| 4. | <b>Верхняя граница вилки (максимум)</b><br>$\max = R \cdot \min$                                     | -  | -  |
| 5. | <b>Перекрытие платных грейдов</b><br>$П = \frac{\max_n - \min_{n+1}}{\max_n - \min_n}$               | Рекомендуемая величина перекрытий 20 – 40 %.<br>Минимально допустимое значение – 11 %.<br>Максимально допустимое значение – 60 % (при построении сетки совокупных доходов на основе фактических данных, величина перекрытий может превышать рекомендуемую величину)  | <b><math>20\% \leq П \leq 40\%</math></b><br><br>$11\% \leq П \leq 60\%$   |
| 6. | <b>Процент попадания в вилку</b><br>$\% = \frac{(SD_{\text{факт}} - \min)}{(\max - \min)} \cdot 100$ | <b>В вилке</b><br>$0\% \leq \% \leq 100\%$<br><br><b>В 10% выше/ниже вилки</b><br>$-10\% \leq \% \leq 0\%$ или $100\% \leq \% \leq 110\%$<br><br><b>Выше/ниже вилки</b><br>$\% \leq -10\%$ или $\% \geq 110\%$   | Рекомендуемая доля фактических данных по результатам расчета попавших в категорию «В вилке» составляет 70-80%. В случае если такая доля составляет порядка 60%, то учитывают также результаты расчета по категории «В 10% выше/ниже вилки», т.е. сумма двух категорий также должна составлять 70% или более. |

Для упорядочения процесса установления заработной платы в сформированной системе оплаты труда использован шаг платного грейда: равномерный шаг в



денежном или равномерный шаг в процентном выражении от предыдущей величины шага платного грейда.

Для внедрения сетки по отдельным категориям персонала, а также для определения величины дополнительного фонда оплаты труда сформулирован подход на основе использования показателя «процент попадания в вилку». На рисунке 1 приведена схема принятия решения об изменении дохода.

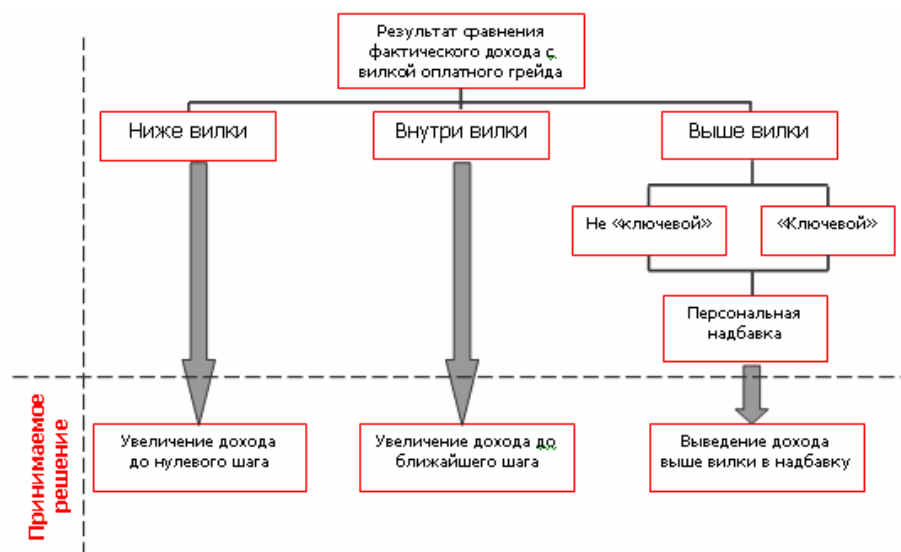


Рисунок 1– Схема принятия решения о пересмотре величины совокупного дохода

Для внедрения новой системы оплаты и закрепления принципов управления этой системой следует пересмотреть и дополнить локальные нормативные акты, действующие в организации. Во-первых, следует ввести в действие документы, регламентирующие формирование и управление системой оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов. Во-вторых – внести изменения в документы, регламентирующие управление персоналом в организации в соответствии с новыми подходами формирования оплаты труда.

Внедрение разработанной сетки совокупных доходов в соответствии с существующим опытом проводится на основе сравнения с фактическим уровнем оплаты труда работников. При этом не допускается снижения уровня оплаты труда, так называемое условие неухудшения условий оплаты труда. Для этого предложен алгоритм

принятия решения при определенном уровне совокупного дохода работника. Сформулированы основные пункты необходимых изменений в системе управления, организационной документации и соблюдения требований трудового законодательства. Составлен алгоритм принятия решения о пересмотре сетки совокупных доходов.

Исследованию и анализу опыта внедрения и методики посвящена заключительная глава исследования **«Формирование и управление системой оплаты труда на основе производственно-квалификационных факторов»**. Сформулированы основные предпосылки для внедрения методики, определены особенности и результаты опыт формирования и управления системой оплаты труда на ОАО «Чусовском металлургическом заводе», сформулированы качественные особенности новой системы оплаты труда и оценен эффект от внедрения.

Результаты проведенного анализа динамики изменений оплаты труда и объемов производства ОАО «ЧМЗ» свидетельствуют о тенденциях, схожих со среднеотраслевыми. Средняя заработная плата демонстрирует активный рост, хотя слегка замедленный по сравнению со среднеотраслевыми показателями. На основе анализа структур системы стимулирования труда, динамики основных показателей завода на фоне среднеотраслевых тенденций сделаны выводы о структуре персонала предприятия.

Анализ ситуации в сфере оплаты труда на предприятии, а также в управляющей компании, до внедрения предложенной диссертантом методики позволил выделить ряд проблем.

Наблюдается неравномерность распределения численности работников по уровням оплаты труда и отсутствие четких принципов установления и пересмотра должностных окладов работников. Разбег окладов в отдельных диапазонах значений величины совокупных доходов превышал 10 раз.

Установленные в штатном расписании должностные оклады не обеспечивают проведения единой справедливой политики оплаты труда работников. Изучение данных по оплате за равноценный труд выявило определенные перекосы в оплате труда работников.

Значения действующих совокупных доходов не всегда соответствуют ситуации на рынке труда. Реакция на изменения рынка труда носит отложенный характер – пересмотр уровня оплаты труда по отдельной категории должностей проводится

только после ухода нескольких работников из-за недостаточного уровня оплаты труда.

В ходе изучения сложившейся системы оплаты труда, минимальных и максимальных уровней оплаты труда на ОАО «ЧМЗ» была проведена предварительная оценка исходных параметров для расчета сетки совокупных доходов (таблица 2). С учетом ограничений предложенной модели расчета сетки совокупных доходов, количество оплатных грейдов, удовлетворяющее поставленным условиям, составляет семь грейдов.

**Таблица 2**

Результаты предварительной оценки исходных параметров для расчета сетки совокупных доходов

| Показатель                            | Расчет по совокупным доходам | Расчет по должностным окладам |
|---------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Минимальное значение                  | 4 037                        | 1 950                         |
| Максимальное значение                 | 32 437                       | 12 170                        |
| Средний разбег вилки                  | 1,44                         | 1,62                          |
| Величина межгрейдовых перекрытий      | 20%-40% (60%)                |                               |
| Возможное количество оплатных грейдов | 7-8 (12)                     | 6-8 (11)                      |

Исходя из приведенных в предыдущей главе исследования, обозначений параметров расчета сетки совокупных доходов можно составить следующую формулу для определения нижней границы оплатного грейда:

$$\min_n = \min_{n-1} \cdot (R - R \cdot p + 1).$$

На основе решений принятых по всем категориям персонала в соответствии с сформированной сеткой совокупных доходов, определено увеличение фонда оплаты труда. Увеличение фонда оплаты труда составляет 11% от среднемесячного фонда оплаты труда. В связи с тем, что изменения были внесены с апреля 2008 г. увеличение годового фонда оплаты труда составило 8%. С применением разработанной методики проведен пересмотр действующей на предприятии системы оплаты руководителей, специалистов и служащих. Целью пересмотра действующей системы оплаты труда было формирование системного подхода к установлению уровня оплаты труда на основе принципов внутренней (сопоставимые размеры оплаты за сопоставимые работы) и внешней справедливости (соответствие размера оплаты рынку труда).

Единые подходы к формированию и управлению системой оплаты труда основаны на модели производственно-квалификационных факторов (Рисунок 2) и соответствующей методике расчета сетки совокупных доходов. При составлении методики были учтены особенности деятельности предприятий металлургической отрасли и сложившихся принципов управления персоналом.



Рисунок 2 – Модель производственно-квалификационных факторов

За счет оценки должностей по унифицированному набору производственно-квалификационных факторов была выстроена иерархия должностей по степени их значимости для компании в целом и для каждой бизнес-единицы в отдельности (Рисунок 3). Используемые принципы достаточно просты и могут быть легко объяснены работникам организации, а также являются упорядоченным инструментом управления для руководителей организации.

Разработанная методика управления системой оплаты труда позволяет более точно спланировать затраты на оплату труда в общем объеме себестоимости. Наличие регламентированных вилок оплаты, шагов внутри оплатного грейда и правил установления и пересмотра уровня оплаты труда позволяет точнее спрогнозировать динамику изменения фонда оплаты труда во времени.

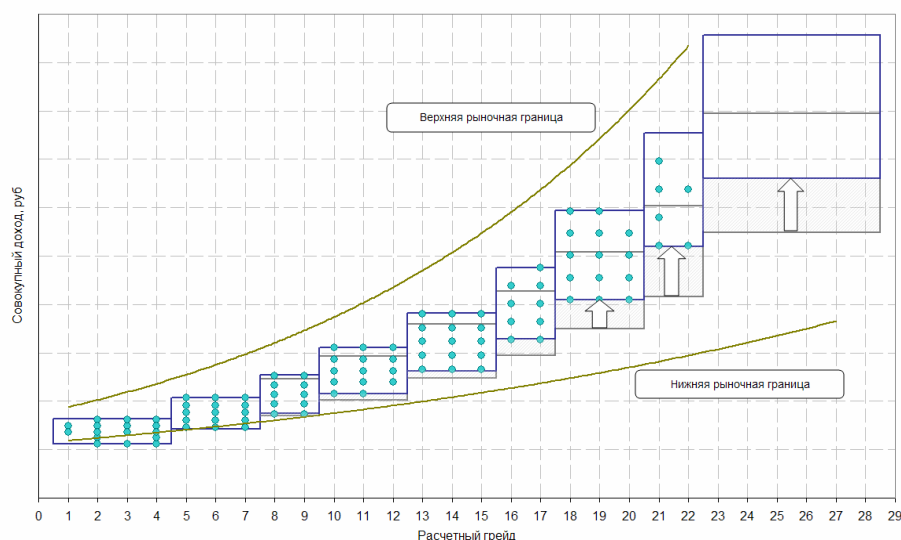


Рисунок 3 – Диаграмма компенсационного разброса, полученная по результатам формирования сетки совокупных доходов на основе оценки производственно-компенсационных факторов

Учитывая, что текучесть может быть снижена в условиях кризиса, когда для каждого работника важно его место, был исследован докризисный период с момента ввода в действие системы. Несомненно, в силу ряда причин, полный эффект от ввода системы оценить не представляется возможным, для этого необходим определенный промежуток времени, после которого произойдет изменения системы и пересмотр квалификации персонала. Однако возможно сделать некоторые предположения в связи с ее введением.

С момента ввода системы в апреле 2008 г. численность работников уволившихся за шесть последующих месяцев по собственному желанию уменьшилось на 17,8% от аналогичного показателя за 2007 г. Это позволило сократить расходы по подбору и адаптации вновь набранного персонала на 2,2 млн. рублей.

В заключение работы обобщены направления и результаты исследования, кратко сформулированы основные предложения диссертанта по формированию и управлению системой оплаты труда на основе оценки производственно-квалификационных факторов.

**ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ  
ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Публикации в изданиях, рекомендуемых ВАК**

1. Гусева М.Е. Метод оценки должностей как инструмент мотивационного менеджмента // Журнал «Цветные металлы», №12, 2008 г. – 0,5 печ.л.
2. Котляр Б.А., Гусева М.Е. Особенности мотивации труда персонала ремонтных служб // Журнал «Металлург», №3, 2006 г. – 0,5 печ.л.
3. Котляр Б.А., Панов В.В., Гусева М.Е. Реструктуризация: социально-экономические последствия // Журнал «Металлург», №6, 2006 г. – 0,5 печ.л.

**Публикации в других изданиях и материалах конференций**

4. Костюхин Ю.Ю., Гусева М.Е. Система грейдов как метод совершенствования оплаты труда в металлургии // Сборник научных трудов 2-ой и 3-ей конференций «Металлургия: вопросы экономики менеджмента» // Под редакцией В.Ф. Михина. – М.: МИСиС, 2008. – 386 с. – 0,5 печ.л.
5. Костюхин Ю.Ю., Гусева М.Е. Система грейдов: возможности применения в современных условиях // Журнал «Экономика в промышленности», №1, 2008 г. – 0,4 печ.л.
6. Гусева М.Е. Совершенствование мотивации повышения качества продукции // Экономика и менеджмент в металлургии: Сборник научных работ студентов и аспирантов кафедры экономик и менеджмента // Под редакцией В.А. Роменца. – М.: МИСиС, 2005. – 122 с. – 0,4 печ.л.