

0-793198

На правах рукописи

Адова Ирина Борисовна

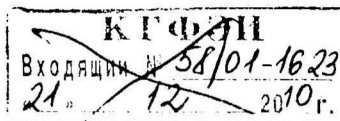


**УПРАВЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность  
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Томск – 2010



Работа выполнена в ГОУ ВПО «Томский государственный университет» на кафедре системного менеджмента и предпринимательства

Научный консультант доктор экономических наук, профессор  
*Гага Владимир Антонович*

Официальные оппоненты доктор экономических наук, профессор  
*Поварич Илья Прохорович*

доктор экономических наук, профессор  
*Подвербных Ольга Ефимовна*

доктор экономических наук, доцент  
*Новоселова Елена Георгиевна*

Ведущая организация ГОУ ВПО «Сургутский государственный университет»

Защита состоится 20 января 2011 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.267.11 при ГОУ ВПО «Томский государственный университет» по адресу: 634050, г. Томск, ул. Герцена, 2, 12-й корпус, 121 ауд.

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, присылать по адресу: 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, главный корпус ТГУ, диссертационный совет Д 212.267.11.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ГОУ ВПО «Томский государственный университет» по адресу: 634050, г. Томск, пр. Ленина, 34а.

Автореферат разослан «7» декабря 2010 г. НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000665316

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук

*Елена*

Е.В. Нехода

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

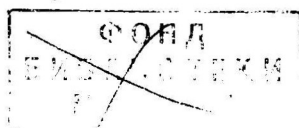
**Актуальность темы исследования.** Формирование современной системы управления в организации требует использования соответствующего управленческого инструментария, включающего наряду с прочими организационные инновации в области управления вознаграждением персонала с целью стимулирования надлежащего производительного поведения. Трансформация экономических отношений, происходящая в последние десятилетия в России, затрагивает всех субъектов на разных уровнях управления экономическими процессами – от национального уровня до уровня управления взаимоотношениями работодателей и работников как отдельных экономических субъектов.

Персонал организации, понимаемый нами в рамках данного исследования как особый экономический субъект, неоднороден по своему составу и структуре, выполняет множество ролей и различается по ряду параметров (от личностных и социально-демографических до экономических). Это предопределяет необходимость разработки не только адекватной системы оплаты труда, но и стратегии вознаграждения персонала, исходя из ключевых компетенций организации, отражающих ее конкурентные преимущества. На смену плановой экономике пришла рыночная, индустриальной модели развития – постиндустриальная и инновационная (знаниевая). Это значит, что для эффективного ведения бизнеса в современных условиях на смену устоявшимся, но уже устаревшим подходам должны прийти новые концепции и технологии управления производительным поведением персонала, основанные на последних достижениях экономической науки и мирового опыта.

Современный экономический и нормативно-правовой инструментарий управления вознаграждением персонала еще не сложился в полной мере, что обусловлено рядом обстоятельств, к числу которых относятся:

– недостаточная развитость государственного нормативно-правового регулирования социально-трудовых (экономических) отношений и несогласованность трудового, налогового и гражданского законодательства;

– несоответствие расширенных прав организаций в области оплаты труда и других расходов на рабочую силу, обеспечивающих вознаграждение персонала, профессиональным компетенциям специалистов в этой области (отсутствие стратегического мышления,



навыков сценарного прогнозирования и администрирования вознаграждений персонала и др.);

– отсутствие устоявшегося понятийного аппарата (нет единства взглядов на содержание понятий «заработная плата», «вознаграждение персонала», «компенсации» и их структурную интерпретацию) и сформировавшегося инструментария управления;

– отсутствие учета обратной связи в системе мотивации персонала и, как следствие, механизма согласования целей персонала, организации и других стейкхолдеров.

Как разработать действенную и эффективную систему управления вознаграждением персонала? Как добиться его производительного поведения, сочетая экономические и социальные цели отдельного индивида, организации и стейкхолдеров? Каков механизм оценки компетенций и качества персонала? Отечественная наука ответов на эти вопросы не дает.

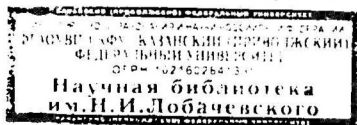
В мировой экономической науке сформировался ряд направлений и школ, в той или иной степени касающихся проблем управления вознаграждением персонала. Эти проблемы рассматриваются в стоимостной концепции управления; в системе менеджмента качества; в системе сбалансированных (или, шире, – универсальных) показателей эффективности и др. Однако для адаптации лучших зарубежных практик российским организациям необходимы время, инструменты и механизмы реализации.

Актуальность, теоретическая, методологическая и практическая значимость проблемы предопределили основные идеи, лежащие в основе исследования.

**Степень разработанности проблемы.** СССР имел богатейший опыт в области экономики труда. Но конкретный труд как объект управления чаще всего был обезличен, что характерно для массового промышленного производства в условиях плановой экономики, и заработная плата как единственный показатель, определяющий цену этого труда, не включала всех расходов, связанных с содержанием персонала.

Результаты, полученные для формационной модели управления трудом (в рамках административно-командной системы), без серьезной переработки не могут быть перенесены на задачи экономики труда и управления целостной системой вознаграждения работников организаций, функционирующих в рыночных условиях.

Рыночные отношения, развитие персоналомехких отраслей и другие факторы потребовали пересмотра отдельных взглядов и парадигм. В последние десятилетия в области экономики труда в



России выполнено достаточно много оригинальных исследований (за период с 1991 года подготовлено и защищено более 700 работ, в том числе около ста докторских диссертаций). Проблемное поле докторских диссертаций довольно обширно, особо следует отметить вклад в развитие теоретических и методологических основ экономики труда таких ученых, как А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, М.С. Каз, Е.В. Нехода, Е.Г. Новоселова, Т.О. Разумова, С.В. Рачек, К.С. Ремизов, С.Ю. Роцин, И.В. Роцина, С.И. Сотникова, Н.А. Тюленева и др.

Управление персоналом и человеческими ресурсами (в большинстве работ, рассматриваемое в разрезе отраслей) явилось предметом исследований Э.Б. Вороновой, А.В. Давыдова, М.И. Недоступова (впервые введен термин «персонал»), М.Н. Кулапова (введен в научный оборот термин «кадровая политика»), В.Б. Бычина и др. Заработная плата как основной экономической метод управления персоналом рассматривается в работах Д.А. Амирова, В.А. Гаги, А.Л. Жукова, С.Л. Осипова, И.П. Поварича, Л.С. Ржаницыной, Н.Г. Тарасова, Г.П. Шабановой, С.А. Шапиро и других российских ученых. Вместе с тем, вопросам организации заработной платы и мотивации персонала уделяли пристальное внимание многие экономисты-трудовики. Отечественные ученые (В.И. Беляев, Б.С. Бурыхин, М.И. Бухалков, В.Р. Веснин, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, Л.А. Еловиков, Б.Г. Мазманова, Е.Г. Митрофанова, О.Е. Подвербных, В.С. Половинко, Б.Г. Прошкин, Р.Г. Яковлев и др.) развили теоретические аспекты экономики труда до уровня практических рекомендаций.

Стратегическому аспекту управления персоналом посвящены работы таких отечественных ученых, как О.С. Виханский, В.И. Маслов, Ю.Г. Одегов, С.В. Шекшня и др.

Тенденции и проблемы модификации систем вознаграждения персонала в настоящих условиях нашли отражение в трудах отечественных ученых: М.И. Бабыниной, В.И. Бовыкина, Н.А. Волгина, Л.А. Вострикова, Н.А. Горелова, Д.А. Ендовицкий, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокина, Р.П. Колосовой, М.Б. Курбатовой, Л.С. Магуры, С.К. Мордовина, Г.А. Приголовко, Г.Г. Руденко, Т.О. Соломанидиной и др.

Среди зарубежных исследователей, специализирующихся в области экономики труда и персонала, следует назвать таких авторов, как Дж. Беккер, М. Гандерсон, Р. Гиббонс, Э. Лазир, К. Мерфи, Р.С. Смит, Т. Стивенс, Н. Шмит, Б. Шнайдер, Б. Штаффельбах, Р.Дж. Эренберг и др., в области управления персоналом – И. Ансофф, М. Армстронг, Л. Холл, С. Тэйлор, Я. Фитц Энц и др.

С. Бир, П. Друкер, С. Фомбрун, Д. Гест, Б. Карлоф, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Д. Торрингтон рассматривают в своих работах стратегические аспекты управления организацией как системой, уделяя внимание стратегическому аспекту управления персоналом в целом и вознаграждением, в частности.

Анализу современных подходов к развитию систем вознаграждения персонала уделяли большое внимание зарубежные авторы: Д. Бодди, Ф. Лютенс, М. Мескон, Д. Милкович, Р. Уильямс, Ф. Уйатли, Р. Хендерсон и др.

Изучение зарубежных подходов и концепций в области управления человеческим капиталом позволило выявить новую для российской действительности теорию экономики персонала. Однако немногие экономисты акцентируют внимание на личностных характеристиках, предпочтениях и экономических отношениях персонала и пытаются их измерить. Во многом это следует отнести за счет того, что для построения и объяснения моделей требуется значительный объем информации, которая или недоступна (уровень и структуру заработной платы, налогов и социальных выплат часто считают коммерческой тайной), или искажена и неполна (по данным российской статистики), или вообще нелегитимна.

Обзор практики управления вознаграждением персонала в российских организациях в условиях переходной экономики свидетельствует об отсутствии устоявшегося системного стратегического подхода. Российские ученые, занимающиеся проблемами конкурентоспособности, качества и компетентности персонала, достигли определенных значимых результатов, однако в контексте развития системы менеджмента качества имеются разнообразные толкования качества и конкурентоспособности персонала и разные приложения этих характеристик в системе вознаграждения.

Актуальность, теоретическая, методологическая и практическая значимость проблемы, необходимость критического переосмысления стратегии и тактики управления вознаграждением персонала в российских организациях предопределили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

**Целью** диссертационной работы является теоретическое обоснование и разработка практического инструментария в области управления вознаграждением персонала организаций.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследование сущности вознаграждения персонала и обоснование необходимости рассмотрения его как интегральной харак-

теристики экономических отношений персонала в организации; построение типологии вознаграждения; выявление и систематизация принципов управления системой вознаграждения персонала на макро-, мезо- и микроуровне; определение методов, инструментария, построение модели системы вознаграждения персонала и характеристика ее отдельных элементов.

2. Обоснование теоретического подхода к исследованию экономических отношений персонала, выявление их качественного своеобразия и внутренней противоречивости; доказательство уместности использования подходов, реализуемых экономикой персонала, для проектирования уровня, состава и структуры вознаграждения персонала.

3. Исследование и аналитическое обоснование детерминант вознаграждения персонала во взаимосвязке с затратами на его содержание и инвестициями в развитие.

4. Систематизация подходов к оценке качества персонала и разработка модели оценки компетентности персонала в рамках проектирования систем вознаграждения.

5. Формирование в организации системы управления вознаграждением персонала, включающей в качестве элементов стратегическое и оперативное планирование, контрольно-аналитические и учетные процедуры, администрирование; обоснование процессно-ориентированного подхода к ее проектированию и совершенствованию; рассмотрение условий и результатов ее использования в системе менеджмента качества; апробация в практике различных организаций.

6. Обоснование необходимости создания и поддержания в организациях системы управления вознаграждением персонала, согласованной с общими целями и стратегией организации, а также интересами стейкхолдеров. Разработка системы общих и частных показателей эффективности управления вознаграждением персонала.

7. Обобщение результатов проведенных исследований и адаптация предложенных методик и инструментария к практической управленческой деятельности конкретных организаций.

**Объект исследования** – вознаграждение персонала как интегральная характеристика экономических отношений по поводу его использования в организации.

**Предмет исследования** – теоретические и методические основы экономических отношений персонала, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией.

**Область исследования.** Работа выполнена в соответствии с пунктами 8.1. Теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений (теории занятости, мотиваций, рынка труда, управления персоналом и т.д.); 8.3. Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений; 8.7. Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы; 8.12. Регулирование социально-трудовых отношений — федеральный, региональный, муниципальный и корпоративный аспекты; активное влияние социально-трудовых отношений на развитие экономики и ее отраслей специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: Экономика труда» Паспорта специальностей ВАК РФ.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.**

В основе диссертационного исследования лежат диалектический подход и системный анализ вознаграждения персонала организации как основы ее конкурентоспособности и устойчивого развития; экономическая теория труда и персонала; применена методология системного подхода, комплексного анализа к изучению факторов, динамики и структуры вознаграждения персонала. Использовались методологические и методические положения планирования, анализа и контроля расходов на персонал организации.

Методы исследования включали абстрактно-логический подход, сравнительный, структурно-функциональный подход, экономико-математические и графические методы и модели. При проведении прикладных исследований применялись классификации, группировки, методы экономико-статистического анализа, а также статистические и социологические методы сбора и обработки информации, экономического эксперимента.

В процессе работы были изучены труды отечественных и зарубежных исследователей и экономистов (в том числе на английском языке), специализирующихся в области методологии науки и экономических систем, экономики труда и управления персоналом.

В качестве информационной базы исследования использованы:

– законодательные и нормативно-правовые акты федеральных и региональных органов государственной власти в области социально-трудовых отношений;

- информационные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики;
- данные Мониторинга экономического положения и здоровья населения России (Russia Longitudinal Monitoring Survey, RLMS);
- данные Бюро статистики труда при Правительстве США;
- локальные нормативные акты и регламенты в области социально-трудовых отношений отдельных организаций, их финансовая и управленческая отчетность;
- результаты анкетирования и опросов, проведенных автором;
- результаты опросов, фокусированных интервью и других социологических исследований, опубликованные в открытой печати;
- фактологические и эмпирические материалы, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов, в периодических изданиях, материалах круглых столов, семинаров и конференций, информационной сети интернет.

**Обоснованность и достоверность результатов работы** подтверждается проведенными теоретическими исследованиями, применяемыми моделями и методами, использованием статистических данных, полученных из официальных источников, обширными практическими расчетами. Выводы и результаты исследования прошли апробацию и внедрены в практику управления в организациях различных организационно-правовых форм, осуществляющих те или иные виды деятельности.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке нового теоретико-прикладного подхода к управлению вознаграждением персонала организации как целостной и динамичной системой, реализуемой на оперативном и стратегическом уровнях для гармонизации интересов участников экономических отношений.

**К важнейшим результатам исследования, полученным автором и обладающим научной новизной, относятся следующие:**

1. Дано развернутое теоретическое обоснование категории «вознаграждение персонала» как интегральной характеристики экономических отношений персонала, управление которой позволяет обеспечить гармонизацию интересов стейкхолдеров. Аргументирована необходимость введения экономической категории «вознаграждение персонала», понимаемой как совокупность материальных и иных благ, воспринимаемых работником как ценность и получаемых вследствие его участия во взаимоотношениях с работодателем в текущий момент и в перспективе.

2. Систематизированы теоретические подходы, актуальные для исследования экономических отношений персонала; доказана значимость экономики персонала и необходимость развития ее инструментария в теоретическом и прикладном аспектах в управлении вознаграждением персонала. Исходя из того, что предметом исследования в рамках экономики персонала являются поведение человека в процессе выполнения отведенной ему в организационной структуре работы, а также внутриорганизационная и внешняя среда как детерминанты его поведения, в работе продемонстрировано, что формализация этих детерминант позволяет выявить тесноту связей между факторами различного уровня, определяющими величину и состав вознаграждения персонала, эффективность и результативность его поведения в организации.

3. Сформирована типология систем вознаграждения персонала, позволяющая идентифицировать их по ряду оснований. Результатом типологизации явилось выделение значимых типологических признаков, присущих такой сложной экономической категории, как вознаграждение персонала. Доказано, что наряду с традиционными для российских организаций классификационными признаками вознаграждения за труд (по системам оплаты труда и организации заработной платы, по характеру и др.) следует ввести в научный оборот и практику управления принципиально новые основания, учитывающие особенности деятельности персонала и организаций в условиях рыночных отношений: по отношению к капиталу организации, по степени стандартизации и персонификации вознаграждения, по отношению к риску и по степени вариабельности. Использование типологии предопределяет стратегический выбор принципов системы вознаграждения персонала.

4. Систематизированы принципы вознаграждения персонала. В работе обосновывается необходимость введения трехуровневой системы принципов вознаграждения персонала: общенаучных, преломляемых в системе вознаграждения; особых, связанных с системой вознаграждения как управляемым объектом; специфических, выбор которых предопределяется избранной стратегией вознаграждения персонала. Вознаграждение персонала должно выступать не как набор отдельных элементов, а как гибкая структурированная система, которая вписывается в социально-экономическую систему управления организацией и имеет ограничения с точки зрения ее конкурентоспособности и финансовых возможностей, учитывает личностные характеристики работников, а также может корректироваться в соответствии с изменениями факторов внешней среды организации.

5. Проведен анализ детерминант вознаграждения персонала. В работе выявлены и интерпретированы зависимости уровня и состава вознаграждения персонала от характеристик как самой организации (размер и тип), так и отдельных работников (уровень образования, возраст, стаж, статус, количество мест работы). При этом определены тесные и слабые взаимосвязи между названными параметрами и сделан вывод о необходимости учета отдельных детерминант при проектировании и функционировании системы вознаграждения персонала организации.

6. Аргументирована необходимость разработки и реализации стратегии управления вознаграждением персонала с учетом расходов организации на содержание персонала и инвестиций в его развитие. В работе построена и апробирована модель зависимости между затратами на персонал и финансовыми результатами организации, позволяющая планировать, на какую величину нужно изменить основные элементы затрат на персонал, чтобы финансовый результат был максимальным при сохранении количества и качества результатов производственной деятельности.

7. Выполнено моделирование процессов управления вознаграждением персонала в организации. В работе построена целевая модель вознаграждения персонала, позволяющая увязать экономические интересы стейкхолдеров и тем самым разрешить возникающие противоречия в системе экономических отношений персонала по поводу меры труда и вознаграждения, экономической и социальной эффективности и результативности и др. Состав модели может меняться в зависимости от концепции управления, реализуемой в конкретной организации, ее приоритетов и т.п. В прикладном аспекте значима созданная в работе модель системы управления вознаграждением персонала, отражающая задачи, принципы и состав вознаграждения, согласованная с общей системой управления организацией и реализуемая на стратегическом и оперативном уровнях с учетом внешних рыночных факторов и институционального регулирования с помощью конкретных функций и процедур.

8. Систематизированы методы и разработан алгоритм проектирования модели оценки компетенций должности и качества персонала как инструмент управления вознаграждением персонала с целью обеспечения сбалансированности интересов работника и организации. Доказано, что наличие систем оценки наряду с построением мотивационного профиля предопределяет персонафикацию вознаграждения персонала и позволяет согласовать цели работников и организации, а на основе этого – удовлетворять инте-

рессы стейкхолдеров.

9. Определен и обоснован методический инструментарий управления вознаграждением персонала: методика бенчмаркинга как основы определения уровня конкурентоспособности вознаграждения; методика стратегического анализа и разработки политики в области вознаграждения персонала, отражающая ключевые конкурентные преимущества организации в области вознаграждения; методика бюджетного управления, методика оценки компетенций должности и качества персонала для установления вознаграждения; методика аудита системы вознаграждения персонала. Названные методики адаптированы к деятельности организаций, различающихся типом, видом экономической деятельности, размерами и другими характеристиками.

**Теоретическая и практическая значимость работы** состоит в следующем:

– теоретические положения диссертационного исследования, сделанные выводы и рекомендации могут быть использованы для развития теории экономики труда в части учета закономерностей экономических отношений персонала в организациях, что позволяет принимать более адекватные и обоснованные решения, связанные с управлением персоналом;

– методические подходы и приемы, касающиеся проектирования и реализации системы вознаграждения персонала, а также алгоритмы расчета и анализа отдельных показателей могут быть использованы институциональными структурами и организациями;

– примененный контрольно-аналитический инструментарий управления вознаграждением является развитием теории управления применительно к экономическим субъектам микроуровня.

Таким образом, полученные результаты могут использоваться для развития теории экономики труда и ее инструментария; применяться в организациях, различающихся статусом собственности и видами экономической деятельности; использоваться при разработке и совершенствовании учебно-методического обеспечения дисциплин подготовки специалистов в рамках реализации программ высшего и дополнительного профессионального образования.

**Апробация и реализация результатов диссертационного исследования.** Основные положения и результаты исследования докладывались, обсуждались и были одобрены на международных, всероссийских и региональных научных и научно-методических конференциях и семинарах, проходивших за рубежом (Чехия, 2000 г.; Франция, 2002 г.; Хорватия и Австрия, 2003 г.; Украина,

2008 г., Казахстан, 2009 г.) и в России (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Томск, Челябинск, Пятигорск, Новочеркасск, Кемерово, Барнаул, Бийск).

Материалы и теоретические подходы, отраженные в диссертации, используются при реализации учебных планов по подготовке бакалавров, специалистов и магистров в области экономики и менеджмента, курсов переподготовки и повышения квалификации, при проведении бизнес-семинаров и тренингов. Разработанные авторские учебные курсы «Управление вознаграждением персонала организаций» и «Бюджетирование расходов на персонал» апробированы и читаются в Институте дополнительного профессионального образования Новосибирского государственного технического университета и в Сибирской академии финансов и банковского дела.

Материалы исследований используются в курсах «Экономика труда», «Управление персоналом» и «Мотивационный менеджмент», читаемых в процессе реализации Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ.

Результаты исследований используются в деятельности аудиторских фирм «ФИНЭКС» и «ЭкоН», при консультировании руководителей промышленных предприятий, коммерческих и кредитных организаций, включая субъектов малого предпринимательства, в Новосибирской торгово-промышленной палате, что подтверждается актами (справками) о внедрении.

В процессе работы по договору с ОАО «Новосибирский завод химконцентратов» (2004 г.), в рамках соглашения о стратегическом партнерстве с ОАО «Новосибирское авиационное производственное объединение им. В.П. Чкалова» (2007–2008 гг.) и в других организациях получены отдельные результаты. Они нашли отражение в отчетах по научно-исследовательским работам, выполненным при непосредственном участии автора: «Формирование систем бюджетирования в акционерном обществе» (2007 г.), «Применение стоимостного подхода при формировании системы вознаграждения топ-менеджеров в акционерных обществах» (2007 г.), «Организационно-экономический механизм оценки и мотивации персонала коммерческого банка» (2007 г.), «Разработка системы вознаграждения и мотивации персонала как элемента финансовой политики коммерческой организации» (2008 г.), «Предпринимательство как институт рыночной экономики. Оценка предпринимательского потенциала организации малого бизнеса» (2008 г.).

Автор регулярно оказывает информационно-консалтинговые услуги по проблемам управления вознаграждением персонала, что

подтверждается актами внедрения ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз», ОАО «Сибмост», ЗАО «Ремоснастка», КГ «Слово и дело», ЦНТИ «Прогресс» и ряда других организаций.

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 137 научных работ. Наиболее значимые из них (54 работы объемом 96,6 печатных листа), включая 2 монографические работы, 11 статей в изданиях, рекомендованных ВАК, представлены ниже.

**Объем, структура и содержание работы.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка, включающего 525 источников. Работа изложена на 397 страницах, содержит 56 рисунков, 22 таблицы, 24 приложения.

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, определены ее цели и задачи, выделены объект и предмет исследования, рассмотрены основные методы исследования, выявлены теоретическая, методологическая и информационная базы, сформулированы ключевые элементы научной новизны, раскрыта теоретическая и практическая значимость результатов исследования, что подтверждается представленными фактами их апробации.

Логику исследования отражает схема, приведенная на рис. 1.

**В первой главе «Эволюция теоретических подходов к определению вознаграждения как характеристики экономических отношений персонала организации»** представлено развитие теоретических основ экономических отношений персонала в единстве экономического и социокультурного подходов; предложен авторский подход к исследованию этих отношений с использованием инструментария экономики персонала; обоснована необходимость введения понятия «вознаграждение персонала» и сформулированы его существенные характеристики; доказан двойственный характер экономических отношений персонала, проявляющийся в необходимости разрешения противоречий между интересами работников, стремящихся к росту вознаграждения, и организации, для которой актуальна оптимизация затрат.

**Вторая глава «Концептуальные основы формирования системы вознаграждения персонала организации»** посвящена установлению типологических признаков вознаграждения персонала организации, определению расходов организации на содержание и развитие персонала, обеспечивающих финансовое и нефинансовое вознаграждение; обоснованию принципов и исследованию детерминант вознаграждения. Это позволило далее обсуждать проблему модельного представления о вознаграждении персонала как предмете управления в организации.

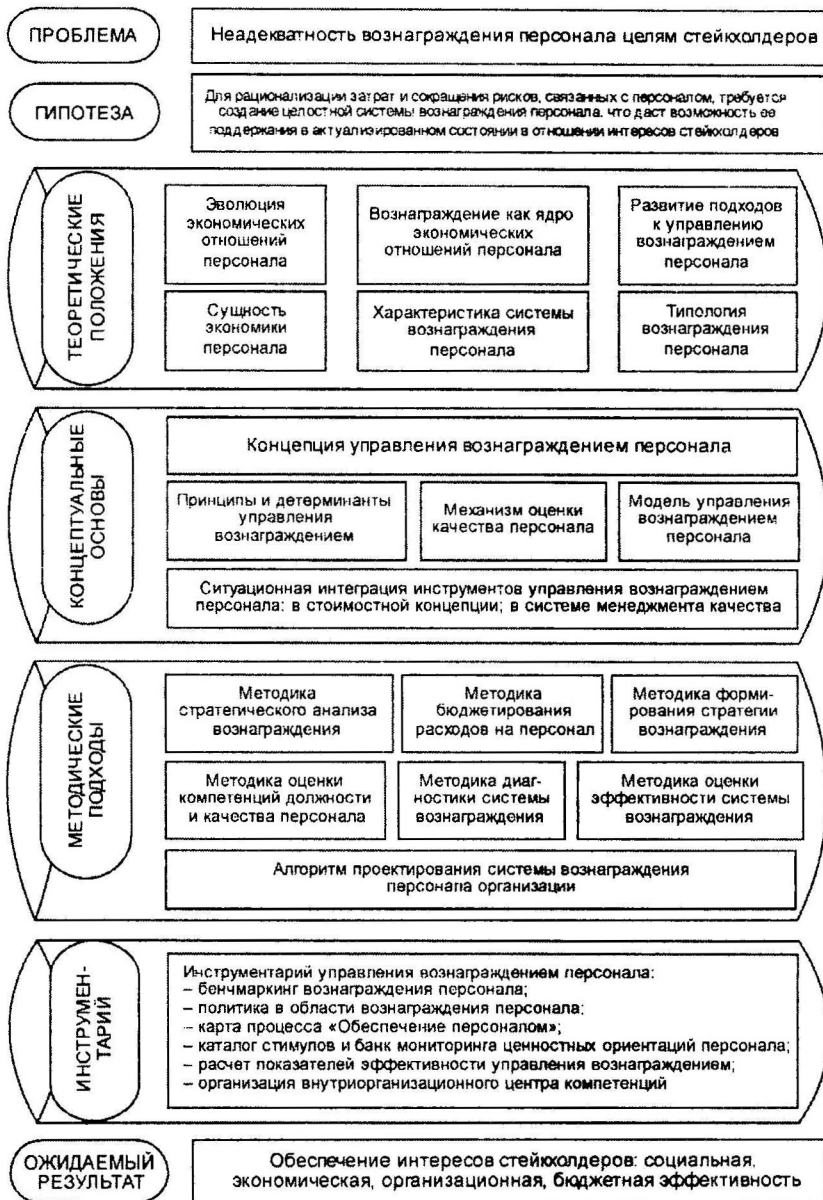


Рисунок 1 – Логика диссертационного исследования

В третьей главе «Характеристика системы управления вознаграждением персонала организации» рассмотрены содержательные и процессуальные аспекты вознаграждения персонала в системе управления организацией, дана их характеристика, рассмотрены стратегические аспекты управления персоналом, а также инструментарий оперативного управления в виде контрольно-аналитических процедур и бюджетирования расходов на персонал.

Четвертая глава «Развитие инструментария управления вознаграждением персонала» посвящена обоснованию необходимости развития методических подходов к управлению вознаграждением персонала организации посредством оценки качества персонала, проектирования и использования моделей компетенций, а также бенчмаркинга вознаграждения персонала.

В пятой главе «Проектирование и реализация системы управления вознаграждением персонала в организациях» приведены результаты практической реализации модели управления вознаграждением персонала.

В заключении обобщены основные результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и рекомендации по применению разработанных в диссертации положений.

## **ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЕЕ НАУЧНУЮ НОВИЗНУ И ПРАКТИЧЕСКУЮ ЗНАЧИМОСТЬ**

1. Дано развернутое теоретическое обоснование категории «вознаграждение персонала» как интегральной характеристики экономических отношений персонала. Отсутствие современной концепции построения экономически обоснованных систем вознаграждения персонала в российских организациях объясняется сложностью сочетания интересов собственника, руководителя и конкретного работника, обеспечения эффективного взаимодействия стейкхолдеров организации.

В развитие отдельных положений экономики труда в работе сделано заключение о необходимости введения экономической категории «вознаграждение персонала» как интегральной характеристики, определяющей результат участия персонала в деятельности организации. Системный подход позволяет нам рассмотреть вознаграждение как неотъемлемый элемент социально-экономических (социально-трудовых) отношений и как основу управления производительным поведением персонала. Нами доказано, что системооб-

разующим свойством в системе вознаграждения персонала организации, обеспечивающим ее целостность, является качество персонала, позволяющее увязать и согласовать интересы работников и организации, при несоответствии качества могут возникать риски, связанные с персоналом, ведущие к прямым и косвенным потерям в организации.

В общем виде *вознаграждение персонала* рассматривается как совокупность материальных и иных благ, получаемых и адекватно воспринимаемых работником вследствие его участия в процессе труда. Как элемент системы мотивации и стимулирования труда вознаграждение персонала включает все то, что индивид получает в результате отношений с работодателем и представляет для работника ценность. При этом мы выделили ряд существенных признаков вознаграждения персонала:

- вознаграждение персонала следует рассматривать как целостный предмет управления, поскольку оно характеризуется устойчивостью внутренней структуры и соотношений между ее элементами;

- в состав вознаграждения персонала входит финансовое и нефинансовое вознаграждение – все то, что представляет ценность для каждого сотрудника и используется менеджментом организации в качестве инструмента воздействия на его поведение;

- соотношения в структуре финансового вознаграждения персонала имеют устойчивый характер, который определяется рядом факторов (характеристик рабочего места и организации); доля и состав нефинансового вознаграждения более вариабельны и зависят прежде всего от политики организации;

- топ-менеджмент оказывает существенное влияние на уровень вознаграждения персонала, специалисты в области проектирования вознаграждения – на его состав, а линейный менеджмент – на текущие соотношения (структуру) в системе оплаты труда;

- стратегический характер вознаграждения персонала находит свое отражение в разработке и реализации политики вознаграждения персонала, в ее нормативно-правовом и информационном обеспечении посредством постановки системы управленческого, финансового и налогового учета, статистической отчетности, изучения детерминант вознаграждения, персонализирующих значимость его отдельных элементов;

- вознаграждение персонала имеет единую организационно-ценностную, экономическую и технико-технологическую основу в каждой конкретной организации, в то же время учитывается конкурентная основа социально-трудовых отношений в масштабах ин-

тернализации и глобализации;

– вознаграждению персонала присуща поэлементная обособленность условного и безусловного характера, имеющая субъективно-объективную природу.

Именно такой взгляд на вознаграждение персонала позволяет рассматривать его как предмет управления, а значит, и проектировать систему вознаграждения персонала в контексте стратегического управления организацией как часть политики управления персоналом и как составляющую финансовой политики, поскольку финансовое и частично нефинансовое вознаграждение требуют администрирования, а значит, дополнительных расходов.

В рамках представленной парадигмы действует система экономических отношений персонала с внутренне присущими ей противоречиями, которые разрешаются с помощью системы управления вознаграждением персонала (рис. 2).

**2. Систематизированы теоретические подходы, актуальные для исследования экономических отношений персонала; доказана значимость экономики персонала и необходимость развития ее инструментария в теоретическом и прикладном аспектах в управлении вознаграждением персонала.** На основе изучения различных экономических теорий установлено, что ни одна из них не рассматривает экономические отношения персонала.

В рамках классической теории экономические отношения между работником как носителем рабочей силы и работодателем сводились к установлению заработной платы, эквивалентной полной занятости и увязанной с уровнем цен. В марксизме заработная плата – это цена рабочей силы, определяемая как разница между стоимостью создаваемого товара и его прибавочной стоимостью, присваиваемой работодателем. Экономические отношения между работником и работодателем характеризуются исключительно как трудовые и имеющие при этом субъект-объектный характер, когда действия работника ограничиваются решениями, принимаемыми, прежде всего работодателем. В моделях неоклассической теории работник оценивается на основе не только стоимости его рабочей силы, но и гибкости его экономического поведения. Тем самым закладываются предпосылки равноправных (субъект-субъектных) отношений.

Согласно теории предельной полезности в основе экономических отношений между субъектами лежит оптимизация структуры издержек производства, включая расходы на рабочую силу. Работодатель, обеспечивая процесс производства всеми факторами (в том числе рабочей силы) несет определенные издержки, включае-

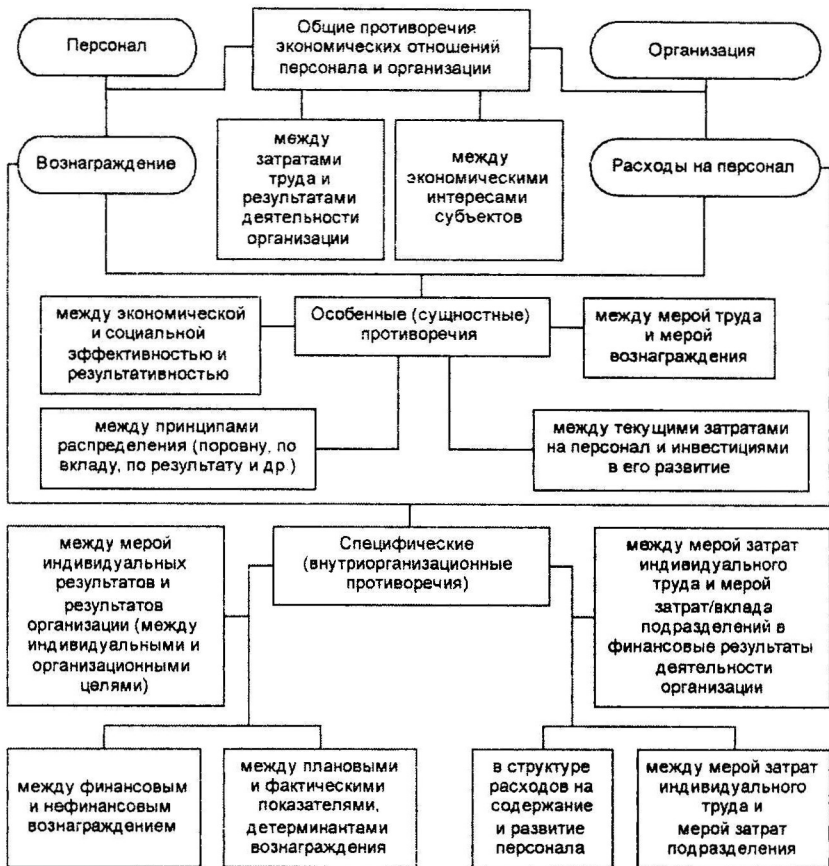


Рисунок 2 – Противоречия в системе экономических отношений персонала организации

мые им затем в стоимость произведенного товара. Здесь мы находим основания для различных видов доходов: заработная плата – за выполненную работу, проценты – за предоставление капитала и прибыль – за координирование заработной платы и процентов, которые получают работник, собственник капитала и предприятие (организация) как хозяйствующий субъект соответственно.

Наряду с этим для объяснения закономерностей экономического поведения вводятся иные основания. Так, монетаристы считают основным инструментом отношений между экономическими субъек-

тами бюджетное и налоговое регулирование, изменение ставок заработной платы сопоставляется с изменением учетных ставок Центробанка. Институционалисты учитывают влияние социальной и культурной среды, неинституционалисты включают посредников в объяснение отношений и взаимодействий между работником и работодателем. Отношения в этом случае строятся между ними, как правило, на долгосрочной договоренности и взаимоконтроле и характеризуются не как антагонистические, конкурентные, а партнерские, паритетные.

В основу управленческих и индивидуальных решений в теории агентских отношений закладываются допущения об интерактивной среде (асимметричность информации, неопределенность и, как следствие, сложность в измерении результатов) и в экономическом поведении субъектов (ограниченная рациональность, оппортунизм поведения и восприятие рисков).

Однако ни одна из представленных теорий не изучает влияние характеристик персонала на результаты взаимодействия с организацией, не рассматривает вознаграждение персонала как ядро экономических отношений персонала. В то же время были созданы предпосылки персонификации экономических отношений между работодателем и работниками, исследуемых в рамках экономики персонала. Именно она, по нашему мнению, объясняет разнообразие подходов к установлению и дифференциации заработков, сложную структуру не только заработной платы, но и вознаграждения персонала в целом, его зависимость как от затрат и результатов труда, так и от инвестиций в человеческий капитал, возможность участия персонала в прибылях, капитале и др.

Основные задачи *экономики персонала* – выявление личностных и внеличностных факторов, определяющих отношение человека к работе и его поведение в процессе ее выполнения, а также анализ, интерпретация и регулирование этих факторов.

Инструментарий экономики персонала хорошо применим в изучении микроуровня человеческих взаимоотношений. При этом в стандартной экономической модели рассматривается вознаграждение персонала в условиях конкуренции, когда работники предполагают, что получают конкурентоспособную заработную плату и социальный пакет, потому что рынок велик и обезличен. Но форма, в которой выплачивается конкурентоспособная заработная плата, динамика ее уровня и структуры на протяжении жизненного цикла работников и их карьерного роста исследуются и детализируются в рамках экономики персонала.

Анализ результатов выборочного статистического исследования крупных и средних предприятий Новосибирской области за пять лет выявил тенденции:

- роста относительного показателя оплаты труда за отработанное время – этот показатель изменился на 10 процентных пунктов (с 54 до 64 %); на предприятиях стало меньше простоев, они стали более осмотрительны в установлении доплат, часть централизованно установленных надбавок была отменена;

- снижения доли расходов на социальную защиту с 30 до 25 %, что обусловлено изменениями в налоговом законодательстве;

- сохранения неизменным соотношения между оплатой по тарифным ставкам и прочими доплатами;

- изменения соотношения между статьями «доплаты и надбавки» и «премии и вознаграждение» (на 5,5 % по отраслям в целом и на 4,7 % в промышленности от суммы совокупных затрат);

- сокращения доли премий с 20 до 16 %, при этом суммарно эти статьи затрат составляют около 26–27 % от общей величины начисленной заработной платы;

- неизменности доли затрат на обучение в общей структуре расходов на уровне 0,1–0,2 %, поскольку, не имея рычагов для закрепления обученного персонала, а значит, гарантии окупаемости затрат на обучение, организации неохотно идут на подобные расходы, перекладывая бремя на самих работников.

Это подтверждает наличие влияния множества факторов на изменение структуры расходов, связанных с персоналом, и необходимость их систематизации, оценки и учета в управлении вознаграждением персонала.

**3. Сформирована типология систем вознаграждения персонала, позволяющая идентифицировать их по ряду оснований. Результатом типологизации является выделение определенных типологических признаков, присущих такой сложной экономической категории, как вознаграждение персонала (рис. 3).**

Доказано, что наряду с традиционными для российских организаций классификационными признаками вознаграждения за труд (характер, варианты организации, формы, системы оплаты труда) следует ввести в научный оборот и практику управления принципиально новые основания, учитывающие особенности деятельности организаций в условиях рыночных отношений. Прежде всего отметим характеристики систем вознаграждения по отношению к капиталу. С этих позиций часть вознаграждения, относимая к финансовым, уменьшая капитал на величину расходов, увеличивает его в



**Рисунок 3 – Типология систем вознаграждения персонала организации**

части создания новой стоимости и роста прибыли. Другая (нефинансовая) часть вознаграждения связана в большей мере с развитием персонала и его удовлетворенностью, что позитивно влияет на его производительное поведение, а также способствует росту деловой репутации организации.

Еще один значимый типологический признак – *степень стандартизации* – действительно позволяет осуществлять индивидуальный подход в управлении вознаграждением персонала, не только учитывать вклад отдельных работников в результаты деятельности, но и формировать персональное вознаграждение с учетом компетентности и мотивационных предпочтений.

Современные подходы к проектированию систем вознаграждения персонала позволяют полнее учитывать характеристики персонала, использовать инструментарий измерения изменений в его трудовом поведении и ценностных ориентациях. Подчеркнем, что стратегически важно подразделять систему вознаграждения на фиксированную и переменную части, поскольку в динамичных условиях для поддержания системы в актуальном состоянии отдельные рычаги и инструменты вознаграждения могут иметь ограниченные рамки применения. Значимость и ценность отдельных элементов системы индивидуального вознаграждения зависит от стадии жизненного цикла профессиональной деятельности.

И наконец, имплицитное для рыночных условий понятие риска также имеет отношение к системе вознаграждения персонала, особенно в целях стратегического управления. Система вознаграждения персонала должна соответствовать долгосрочным целям организации и не вызывать излишних рисков. В рамках данной типологии мы различаем три подхода в формировании вознаграждения персонала с учетом риска: избегающие, когда система вознаграждения в основном исключает конкретные виды рисков, связанные с персоналом; принимающие (возможны в случае наличия в организации системы риск-менеджмента, одним из направлений которого является управление рисками, связанными с вознаграждением персонала) и нейтральные, когда в системе вознаграждения есть элементы, минимизирующие негативные последствия проявления рисков, связанных с персоналом.

Выбор типа вознаграждения обусловлен целями идентификации и группировки его элементов, а также является предпосылкой формирования принципов, которыми будет руководствоваться организация при создании системы вознаграждения.

**4. Систематизированы принципы вознаграждения персонала.** В работе обосновывается необходимость и раскрывается специфика использования общенаучных принципов системности, комплексности, конкретности, преемственности, объективности применительно к системе вознаграждения персонала.

Углубление методологии исследования позволило сформулировать особенные, связанные с системой вознаграждения как управляемым объектом (единство, экономичность, варибельность, многовариантность, двойственность, интегрированность с общей системой управления организацией), а также специфические принципы, вытекающие из существенных характеристик вознаграждения персонала (индивидуализация, относительная сравнимость, гуманистичность, целостность и гибкость).

Выбор принципов предопределяется избранной стратегией вознаграждения персонала. Реализация этих принципов находит свое отражение в экономических исследованиях, результатом которых явились практические рекомендации по обоснованию прикладных решений в области экономики персонала. В работе сделан вывод о том, что большинство подходов основано на специфических моделях и определенных методах оплаты и стимулирования персонала.

**5. Проведен анализ детерминант вознаграждения персонала.** Важными на практике являются как внутренние (эндогенные) детерминанты организации, так и *персональные характеристики отдельных работников* (профессионально-квалификационные и личностные). Идентификация типологии вознаграждения предопределяет выбор значимых детерминант и их ранжирование по степени приоритетности в увязке с целями экономических субъектов (работника, организации, других стейкхолдеров).

Решетка детерминант и элементов вознаграждения позволяет в условиях непрерывного изменения этих детерминант осуществлять постоянный мониторинг ценностных ориентаций персонала и проводить оценку эффективности действующей системы вознаграждения в части удовлетворения интересов стейкхолдеров.

Выполненная в работе эмпирическая оценка коэффициентов функции заработков (по модели Минсера) свидетельствует о том, что средний эффект от образования в России составляет 6–8 % прироста реального заработка на каждый дополнительный год обучения при неизменности прочих переменных, кроме вида профессиональной деятельности (табл. 1).

Таблица 1 – Коэффициенты модифицированной функции заработка\*

Переменные	1999 г.	2000 г.	2001 г.
SEC (общее образование)	0,012	0,123	0,208*
PTU (начальное профессиональное образование)	0,025	0,138	0,080
TECH (среднее профессиональное образование)	0,025*	0,138*	0,080*
UNIV (высшее профессиональное образование)	0,551*	0,488*	0,510*
EXP (общий стаж работы)	0,008	0,018	0,003
EXP <sup>2</sup>	-0,0003*	-0,0004*	-0,0001
TEN (стаж работы в организации)	0,008	-0,003	0,000
TEN <sup>2</sup>	-0,0001	0,0002	-0,0001
ε (остаток)	2,526*	2,341*	2,436*
N (количество наблюдений)	3365	2841	2334
R <sup>2</sup> (коэффициент детерминации)	0,0937	0,0576	0,0542

\* Рассчитано автором по данным RLMS.

Анализ влияния такого фактора, как размер организации, на ее затраты, связанные с развитием персонала (рис. 4), показал, что прямое финансирование образования работников было более типичной практикой для крупных организаций, чем для мелких, в которых оно либо вообще не практиковалось, либо частично или полностью перекладывалось на самого человека.

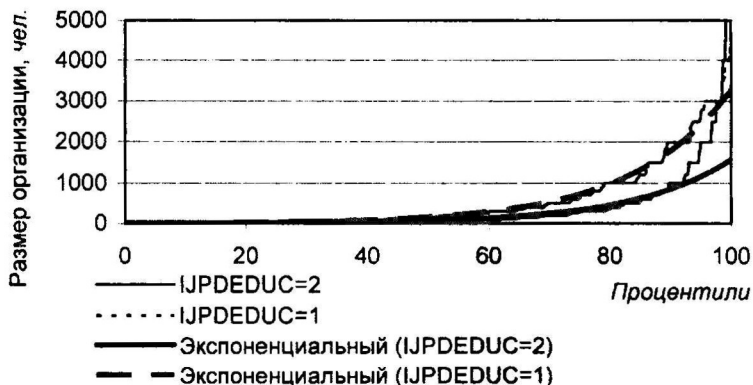


Рисунок 4 – Финансирование развития персонала в зависимости от размеров организаций

Исследование также показало, что данная зависимость распространяется и на другие виды вложений в персонал, такие как оплачиваемые отпуска, больничные листы, медицинское обслуживание, возмещение расходов на транспорт, санаторное лечение, бесплатное питание на работе, социальное обеспечение детей и т.д. Доказано, что значимым детерминантом вознаграждения является и форма собственности организации (табл. 2).

Таблица 2 – Использование российскими организациями различных направлений финансирования персонала, % от числа опрошенных\*

Направления финансирования составляющих вознаграждения персонала	Государственные предприятия	Частные организации	Иностранные компании
1. Оплачиваемые отпуска	97,133	79,717	91,099
2. Больничные листы	97,359	76,303	90,476
3. Декретные отпуска	92,216	69,057	80,337
4. Медицинское обслуживание	49,153	33,81	56,425
5. Санатории	63,081	39,809	61,453
6. Социальное обеспечение ребенка	20,507	12,459	22,754
7. Бесплатное питание на работе	18,636	19,916	34,043
8. Возмещение расходов на транспорт	20,699	13,783	15,263
9. Образование	33,203	26,880	49,711
10. Предоставление ссуд	21,242	27,320	47,126
Количество респондентов, чел.	3135	1733	196

\* Рассчитано автором по данным RLMS.

Графики на рис. 5–6 иллюстрируют влияние на уровень вознаграждения производных детерминант, являющихся функциями от индивидуальных факторов и факторов организации. Эконометрическая проверка гипотезы о влиянии на уровень вознаграждения статуса персонала показала, что между данными параметрами не существует выраженной связи. Распределение доходов характеризуется меньшей степенью неравенства для индивидов, совмещающих два и более мест работы; для лиц, имеющих только одно место работы, выявленная степень неравенства оказалась существенно выше.

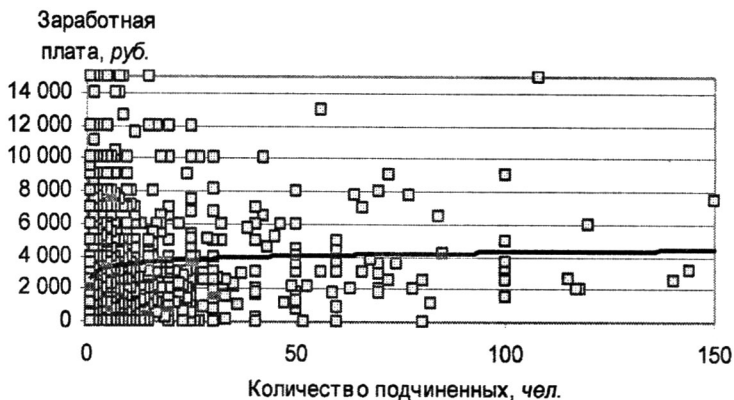


Рисунок 5 – Зависимость заработной платы работника от количества его подчиненных



Рисунок 6 – Распределение доходов работников в зависимости от количества мест работы

В результате доказано влияние на уровень и состав вознаграждения таких детерминант, как статус собственности и размер организации, а также персональных характеристик работников (образование, стаж, количество подчиненных). Оно дополняет традиционно выявляемые и известные зависимости вознагражде-

ния персонала от вида экономической деятельности и региона.

Нами выявлены также закономерности изменения размеров вознаграждения персонала в рамках формирования финансовых результатов деятельности организаций. В силу недоступности информации не удалось установить гендерные, профессиональные, личностные различия (мотивационное восприятие, сила мотивационного воздействия и т.п.).

**6. Аргументирована необходимость разработки и реализации стратегии управления вознаграждением персонала с учетом расходов организации на содержание персонала и инвестиций в его развитие.** Нами построена и апробирована модель зависимости между затратами на персонал и финансовыми результатами организации, позволяющая планировать, на какую величину нужно изменить основные элементы затрат на персонал, чтобы финансовый результат операционной деятельности был максимальным при заданных условиях.

Предполагается, что независимая переменная принимает значение объема затрачиваемых ресурсов (в данном случае затрат на персонал), а зависимая переменная – значение объема прибыли, получаемой в результате производственной деятельности.

При этом зависимость между затратами на персонал и прибылью организации будет определяться функцией  $Y = a \cdot x^b$ , где  $a$  и  $b$  – параметры функций.

Совершенно ясно, что в качестве финансового результата могут использоваться такие показатели, как валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль организации, а в перспективе – и стоимость бизнеса.

Моделирование влияния затрат на персонал следует проводить по всем видам показателей финансового результата, и в каждом случае мы получим оценки параметров  $a$  и  $b$ , которые позволят прогнозировать влияние изменения затрат на персонал и их элементов на конечные показатели.

С учетом вида выбранной нами зависимости интерпретация и анализ результатов возможен по показателю  $b$ . Это коэффициент скорости изменения влияния приращения выплат по элементам затрат на персонал организации на прирост объема деятельности, показывающий на сколько процентов изменится в среднем результат при изменении фактора на один процент. Параметр  $a$  экономически не интерпретируется.

Описанная задача формализована в ППП Microsoft Excel с использованием встроенных статистических функций.

В работе представлены результаты двух исследований, проведенных нами для одной из организаций индустрии моды и для кредитной организации. Полученные зависимости между затратами на персонал и валовой прибылью позволили рассчитать и проанализировать влияние прироста каждого элемента затрат на персонал, а исходя из этого – разработать предложения по стимулированию персонала для достижения финансовых целей организаций.

Наши результаты свидетельствуют о том, что наибольший прирост величины валовой прибыли возможен при увеличении затрат на оплату труда, на премиальные выплаты, связанные с результатами деятельности работника, при увеличении затрат на оплату отпусков и социальное обеспечение, носящих индивидуальный характер, в то время как увеличение объема выплат, имеющих коллективный характер, хотя и вызывает прирост валовой прибыли, но в меньшей степени.

Факторный анализ затрат на персонал позволяет делать выводы о предпочтениях работников относительно тех или иных видов вознаграждения.

**7. Выполнено моделирование процессов управления вознаграждением персонала в организации.** Построена целевая модель вознаграждения персонала, позволяющая увязать интересы стейкхолдеров, а также модель системы управления вознаграждением персонала, согласованная с общей системой управления организацией и реализуемая на стратегическом и оперативном уровнях.

Определение состава вознаграждения, его детерминант и принципиальных подходов к формированию позволили на следующем этапе исследования построить целевую модель вознаграждения персонала (рис. 7) и представить систему управления вознаграждением (рис. 8).

Доказано, что управление вознаграждением персонала предусматривает реализацию всех управленческих функций, включая политику, процессы и практические меры, интегрированные в рамках организации и направленные на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью. Система вознаграждения работает в рамках философии, стратегии и политики в области оплаты труда и социального развития организации. Раскрыто содержание процесса управления вознаграждением персонала в стратегическом аспекте и на оперативном уровнях с использованием современного инструментария.

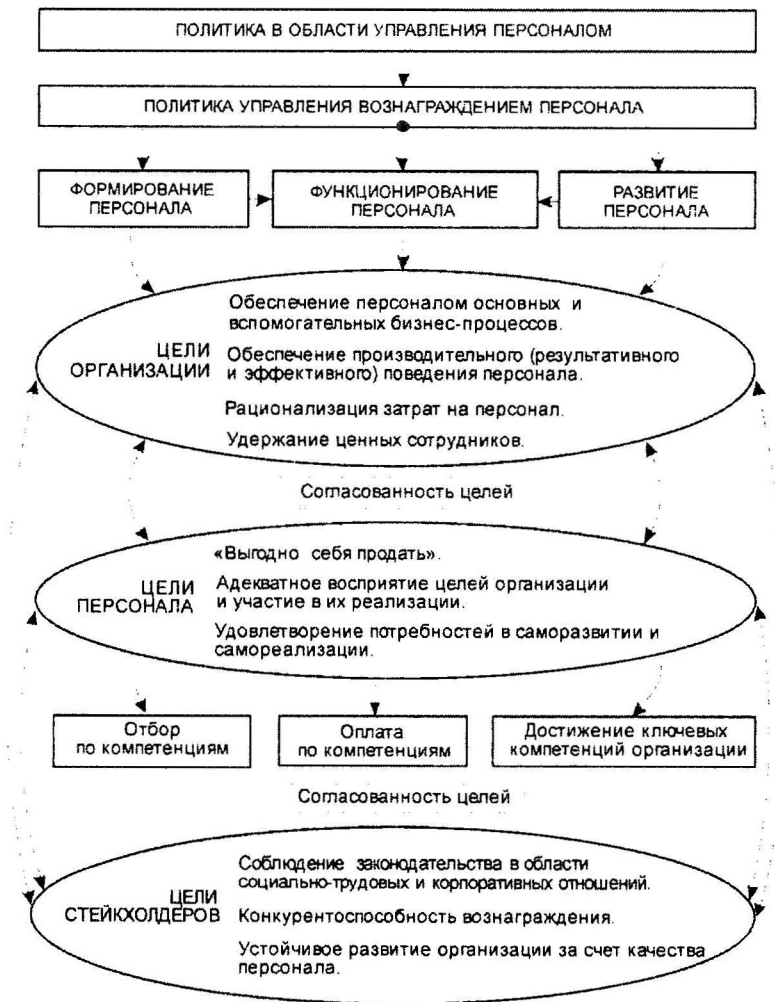
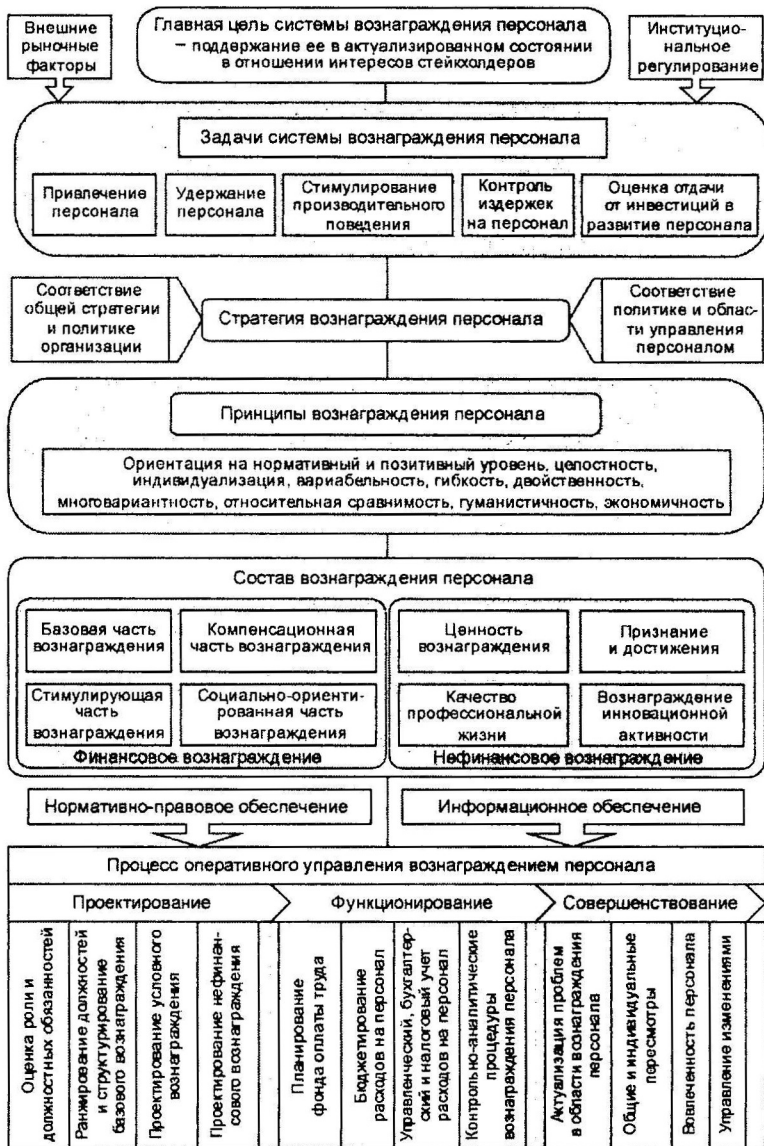


Рисунок 7 – Целевая модель вознаграждения персонала организации

Целевая модель вознаграждения дает возможность разрешить противоречия экономических отношений за счет учета интересов участников этих отношений, а модель управления вознаграждением на основе определения целей, задач, принципов и детерминант



**Рисунок 8 – Модель управления вознаграждением персонала организации**

позволяет сформировать стратегию вознаграждения и определить его состав для конкретной организации.

В работе показано, что политика управления вознаграждением персонала увязывает реализацию стратегии управления им с финансовой стратегией организации (рис. 9).



Рисунок 9 – Взаимосвязь стратегического управления персоналом и финансовой стратегии организации

Выявлены и систематизированы стратегии вознаграждения персонала, различающиеся своими целями и набором инструментов: унификации, дифференциации и рационализации. Выбор стратегий зависит от внутриорганизационных факторов и характеристик персонала, а также от ряда внешних факторов. Учет названных факторов способствует росту конкурентоспособности вознаграждения персонала и удержанию ключевых сотрудников.

На оперативном уровне управления реализуется совокупность процедур, отражающих проектирование, функционирование и совершенствование системы вознаграждения персонала.

В работе обоснована необходимость практической реализации процессного подхода к управлению вознаграждением персонала на оперативном уровне, когда каждая процедура описывается с помощью специального инструментария: входящая и исходящая информация, законодательная база и нормативно-регламентирующая документация, действия и уровень ответственности конкретных специалистов, принимающих участие в разработке и реализации управленческих решений. Это дает возможность регламентировать систему управления вознаграждением, обеспечивая ее обоснованность и прозрачность.

Вознаграждение как интегрированная характеристика экономических отношений персонала для организации имеет *стоимостную природу* (это его другая сторона!). Поскольку главной целью экономических процессов, протекающих в организациях, является получение запланированного результата, эффективность работы будет измеряться через соотношение прибыли и затрат, а также через рост рыночной стоимости. В связи с этим в традиционную учетную модель классификации затрат нами введены дополнительные необходимые для управления затратами на персонал организации признаки: по целям, функциям и периодичности. Это позволит планировать затраты на персонал в системе бюджетирования и проводить их рационализацию.

Реализация стратегических решений сопровождается *организационным структурированием* (состав лиц и распределение ответственности по управлению вознаграждением и т.п.), *нормативно-правовым обеспечением*, включая разработку локальных нормативных актов, и *информационным обеспечением* (состав показателей оценки, влияющих на отдельные элементы вознаграждения, их документальное оформление, включенность в систему планирования, управленческого учета и контрольно-аналитических процедур, а также другие инструменты).

**8. Систематизированы методы и разработан алгоритм проектирования модели оценки компетенций должности и качества персонала** в рамках проектирования систем вознаграждения. Важным моментом выступает определение качества персонала как совокупности свойств, способностей и мотиваций каждой личности и межличностных (коммуникативных) характеристик персонала, которые позволяют с учетом имеющихся ресурсов и воз-

возможностей удовлетворять общественные и личные потребности, то есть достигать определенных целей организации (предприятия) в согласовании с целями каждого сотрудника.

Современные подходы к проектированию механизма оценки качества персонала в основу оценочной системы закладывают компетентность как его важнейшее системообразующее свойство. При этом конечным результатом должна стать совокупность ключевых компетенций самой организации как условие ее конкурентоспособности.

Концептуальной основой оценки выступают функциональный (деятельностный) или содержательный (семантический) подход. В первом случае оценка профессиональной компетентности основывается на функциях, реализуемых в процессе деятельности персонала и их взаимосвязи с общими функциями управления качеством в организации. Содержательный подход к оценке качества персонала предполагает, что персонал организации демонстрирует достаточно высокий уровень профессиональной деятельности в разрезе общей, специальной и специфической (внутриорганизационной) компетентности.

*Механизм оценки качества персонала* выступает как система взаимодействующих и взаимодополняющих элементов, посредством которых он проектируется и корректируется (табл. 3).

Таблица 3 – Элементы механизма оценки компетенций персонала и их характеристика

Элементы	Содержание
Концептуальные основы оценки	Отражают управленческие аспекты (функциональный, деятельностный, процессный и др.)
Принципы построения системы оценки	Устанавливаются авторитарно, демократически и т.п.
Субъекты оценки	Осуществляют оценочный процесс: внешние субъекты (кадровые или консалтинговые организации, ассессмент-центр, эксперты и др.) и внутренние (руководитель, коллеги, подчиненные, эксперты, ассессмент-центр, самооценка и др.).
Объект оценки	Характеризует показатели оценки в системе сбалансированных показателей
Предмет оценки	Результат труда: непосредственный (опосредованный) либо прямой (косвенный) в количественных или натуральных единицах; качество

Окончание табл. 3

Элементы	Содержание
	труда (оценка труда по времени и сложности); компетенции персонала как демонстрируемое поведение; мотивы и мотивация; удовлетворенность трудом
Цели, функции и периодичность оценки	Отбор персонала на вакантную должность, установление вознаграждения, ротация, аттестация, текущая (периодическая) оценка и т.п.
Направления оценки	Определяют существующие компетенции; компетенции, которые можно развить; необходимые в настоящем и будущем и т.п.
Виды оценки	Характеризуют форму представления результатов: стандартизированная и нестандартизированная оценка, формализованная и неформализованная, устная и письменная, с применением информационных технологий и др.
Доступность результатов оценки	Гласные, ограниченно открытые и закрытые
Роль результатов оценки в дальнейшей деятельности персонала и организации	Отражает степень влияния результатов оценки на обоснование решений в области управления персоналом (существенная, нейтральная, незначительная и т.д.)

В работе показано, что представленный механизм оценки персонала вписывается в модель управления вознаграждением (см. рис. 8).

Управление вознаграждением персонала с учетом его компетенций открывает возможности обоснованного выбора стратегически значимых приоритетов: вознаграждения индивидуальных, специализированных, подтвержденных или потенциальных компетенций или их разнообразия в аспекте многофункциональности.

**9. Определен и обоснован методический инструментарий управления вознаграждением персонала**, в обобщенном виде представленный в виде карты (табл. 4). Он включает: методику бенчмаркинга вознаграждения как основу определения уровня его конкурентоспособности; методику стратегического анализа и разработки политики в области вознаграждения персонала, отражающую ключевые конкурентные преимущества организации в области вознаграждения; методику бюджетного управления, включающую регламенты, форматы бюджетов и оценочные показатели; методику оценки компетенций должности и качества персонала для установ-

Таблица 4. – Карта инструментов системы управления вознаграждением персонала организации

1 Краткое содержание	2 Проектирование и внедрение систем вознаграждения персонала: - в системе менеджмента качества; - в системе антикоррупционного управления; - в системе организационных преобразований	3 Управление по целям с помощью GOAL-технологий: - SMART- модели; - сбалансированной системы показателей (BSC); - ключевых показателей эффективности и результативности (KPI); - универсальной системы показателей деятельности (TPS)	4 Проектирование, реструктуризация и развитие организационной структуры управления вознаграждением персонала: - функциональный подход; - процессный подход	5 Управление финансово-обеспеченностью	6 Управленческий контроллинг вознаграждения	7 Управление проектами	8 Управление взаимоотношениями с персоналом (PRM)
Обучающие инструменты: - семинары-тренинги; - мастер-классы; - вебинары; - дистанционный консалтинг; - коучинг	Управление изменениями в системе мотивации и вознаграждения персонала: диагностика и инструментарий	Стратегическое управление вознаграждением персонала в организации: BSC, KPI и TPS. Комплексный подход в управлении персоналом организации	Регламенты разработки и реализации системы вознаграждения персонала организации. Внутриорганизационный центр компетенций создание, регламенты функционирования и развития.	Инструменты бюджетного управления персоналом организации Управление затратами на персонал Управленческий анализ, учет и отчетность по вознаграждению топ-менеджеров по корпоративным стандартам. Вознаграждение персонала: учет и отчетность по МСФО.	Управленческий контроллинг персонала: система, показатели, методы измерения и оценки	Разработка проектов локальных нормативных актов в области управления вознаграждением персонала организаций (коллективный договор, политика, положения, регламенты, иные локальные нормативные акты)	Управление отношениями с персоналом клиенто-ориентированный подход (PRM-система) Роль профактива в управлении персоналом организации и его вознаграждением

Окончание табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Методические продукты	Алгоритмы расчета показателей эффективности и результативности управления вознаграждением	Методика стратегического анализа вознаграждения персонала организации	Методика формирования структуры управления системой вознаграждения персонала организации	Методика бюджетирования затрат на персонал. Модель анализа затрат на персонал в рамках формирования финансовых результатов организации	Методика детализации и агрегирования показателей бизнес-процессов, KPI и TPS для целей вознаграждения персонала	Пошаговое руководство по проектированию системы вознаграждения персонала	
Контрольно-аналитические процедуры управления вознаграждением	Диагностика проблем управления вознаграждением	Аудит системы управления вознаграждением. Технологии и методы экспертизы стратегии вознаграждения	Аудит организационной структуры, распределения функций и ответственности по управлению вознаграждением персонала	Аудит, анализ и оценка системы управления финансовым обеспечением вознаграждения персонала организации	Мониторинг компетенций и ценностей ориентации персонала	Мониторинг системы управления вознаграждением	Аудит системы управления персоналом организации
Проекты по оптимизации системы управления вознаграждением и рационализации затрат на персонал	Диагностика процесса адаптации к изменениям	Стратегический анализ системы вознаграждения в организации	Организационное структурирование. Система регламентации (карты процессов, процедур и ответственности). Формирование банка компетенций персонала и профиля должностных позиций в организации	Бюджетное планирование затрат на персонал. Управление учет и отчетность по персоналу (РСБУ/МСФО). Управление разветвлением персонала, инвестициями в обучение и оценка отдела. Согласованность управленческих HR-решений в системе управленческого, бухгалтерского и налогового учета. Движение договоров HR-аутсорсинга	Планирование показателей контроля персонала	Постановка системы управления вознаграждением персонала, адаптация, настройка и автоматизация процессов, формирование информационной системы, Интеграция системы управления вознаграждением персонала в систему бюджетирования	Определение PMI-стратегии Постановка системы управления вознаграждением персонала в концепции PRM. Внедрение PRM-системы

ления справедливого вознаграждения; методику аудита системы вознаграждения персонала.

Проектирование системы управления персоналом в рамках процессно-ориентированного подхода реализовано в виде алгоритмов, конкретизированных в практике управления персоналом коммерческой организации, а также в процессе обоснования вариантов вознаграждения топ-менеджеров в акционерных обществах.

Применение методического инструментария позволит тесно увязать цели собственников, персонала и потребителей в отношении показателей деятельности организации, оплаты труда, качества обслуживания и удовлетворенности.

На примере анализа конкретной системы вознаграждения регионального директора показано, что наиболее адекватным подходом к вознаграждению является стоимостной подход, когда в качестве основного критерия выбирается показатель экономической добавленной стоимости как наиболее полно отвечающей критериям сбалансированности интересов собственников и топ-менеджеров.

Таким образом, предложенная в работе модель управления вознаграждением персонала продемонстрировала свою практическую значимость и эффективность с позиции достижения целей работников, топ-менеджеров и собственников. Это свидетельствует о том, что подход к управлению вознаграждением персонала, реализуемый на стратегическом и оперативном уровнях, действительно позволяет разрешать противоречия в экономических отношениях персонала и обеспечивать адекватность вознаграждения интересам организации и иных стейкхолдеров.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Основное содержание и результаты исследования опубликованы в следующих работах:

### **Монографии**

1. Адова И.Б. Стратегия и тактика управления вознаграждением персонала организации. Новосибирск: САФБД, 2010. 297 с. (17,3 п.л.).
2. Адова И.Б. Теоретико-методологические основы управления вознаграждением персонала организации. Новосибирск: САФБД, 2008. 324 с. (18,8 п.л.).

### **Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК России**

3. Адова И.Б., Симонова М.В. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации // Вестник Томского государственного университета. Томск, 2010. № 336. С. 119–124 (0,6/0,3 п.л.).

4. Адова И.Б. Социально-экономическая сущность вознаграждения персонала как предмета управления в организации // Вестник Томского государственного университета. Экономика. Томск, 2010. № 6 (10). С. 30–41 (0,7 п.л.).

5. Адова И.Б. HR-бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала // Сибирская финансовая школа. 2010. № 3. С. 149–157 (1,0 п.л.).

6. Адова И.Б. Контрольно-аналитические процедуры, применяемые в процессе аудита системы вознаграждения персонала акционерного общества // Сибирская финансовая школа. 2009. № 1. С. 121–129 (1,0 п.л.).

7. Адова И.Б., Симонова М.В. Развитие профессиональной компетентности: практика акционерных обществ // Человек и труд. М., 2008. № 9. С. 54–56 (0,4/0,2 п.л.).

8. Адова И.Б. Об экономике персонала (теоретико-прикладной аспект) // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 98–100 (0,3 п.л.).

9. Адова И.Б., Кирилловская С. А. Управление системой вознаграждения топ-менеджеров в акционерном обществе // Сибирская финансовая школа. 2007. № 2. С. 21–29 (1,0/0,5 п.л.).

10. Адова И.Б. Воздействие эндогенных факторов российских организаций на величину и структуру вознаграждения работников // Сибирская финансовая школа. 2006. № 1. С. 15–20 (0,7 п.л.).

11. Адова И.Б. Обеспечение эффективности обучения персонала в процессе внедрения систем качества в организации // Вестник Томского государственного педагогического университета. Сер.: Гуманитарные науки (экономика). Томск, 2005. Вып. 5(49). С. 108–112 (0,4 п.л.).

12. Адова И.Б. Формирование экономического мышления: практические подходы к решению проблемы // Профессиональное образование. М., 1998. № 1. С. 3–4 (0,3 п.л.).

13. Адова И.Б. Исследование трудовой мотивации управленческого персонала // Кожевенно-обувная промышленность. М., 1996. № 6. С. 13 (0,1 п.л.).

## Статьи в прочих научных изданиях

14. Адова И.Б. Вознаграждение персонала в системе управления организацией // Экономические механизмы решения социально-экономических и экологических проблем в Кузбассе и России: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, 4–6 июня 2010 г. Новокузнецк: филиал ГУ КузГТУ, 2010. 200 с. (с. 6–10, 0,25 п.л.).

15. Адова И.Б., Медведева Л.Н., Сизова А.С. Дифференциация стимулирования торгового персонала по конечным результатам // Математика, информатика, естествознание в экономике и обществе (МИЕСЭКО-2009): Тр. междунар. науч.-практ. конференции / Моск. фин.-юрид. акад., 16–17 ноября 2009 г. М.: МФЮА, 2009. Т. 2 248 с. (с. 211–212, 0,12/0,04 п.л.).

16. Адова И.Б. Концептуальные основы и инструментарий экономических отношений между наемными работниками и работодателями // Макро- және микроэкономика: теория және тәжірибе: Халықарал. ғыл. конф. тезистер жин. (Караганды қ., 2009 ж. 2 қыркүйек) (Макро- и микроэкономика: теория и практика: Сб. тезисов Междунар. науч. конф. Казахстан, Караганда, Центр гуманитар. иссл., 2 сент. 2009 г.). Караганды: Гуманитарлық зерттеулер орталығы, 2009. 245 с. (с. 184–187, 0,3 п.л.).

17. Адова И.Б., Медведева Л.Н. Моделирование системы стимулирования повышения эффективности бизнеса // Современный менеджмент: мотивационный комплекс – маркетинговое управление – система контроля – инфокоммуникационное обеспечение процессов и систем менеджмента: Материалы Всеросс. науч.-практ. конф., нояб. – дек. 2009 г., г. Волгоград. М.: ООО «Глобус», 2009. 260 с. (с. 39–41, 0,4/0,2 п.л.).

18. Адова И.Б., Симонова М.В. Центры компетенций как современная организационная форма повышения профессиональной компетенции персонала // VIII Экономические чтения: инновационные возможности развития экономики России: Материалы науч.-практ. конф., посвященной 110-летию экономического образования в Сибири и 45-летию экономического факультета ТГУ. Томск, 21–22 нояб. 2008 г. / отв. ред. Г.С. Бельская. Томск: изд-во НТЛ, 2009. 272 с. (с. 264–268, 0,6/0,3 п.л.).

19. Адова И.Б., Симонова М. В. Управление профессиональной компетентностью персонала в организации: комплексный подход // Актуальные проблемы современной науки: Материалы Международ. науч.-практ. конф. науч. сессии «XI Невские чтения»,

22–24 апр. 2009 г. / под общ. ред. Н.И. Озеровой. СПб.: Изд-во Невского ин-та языка и культуры, 2009. 350 с. (с. 297–301, 0,3/0,2 п.л.).

20. Адова И.Б. Подходы к типологии вознаграждения персонала организации // Актуальные проблемы экономики и права в современных условиях: Статьи и тезисы докладов 3-й Международной науч.-практ. конф., г. Пятигорск, 5–6 июня 2009 г. / Междунар. академия финансовых технологий; отв. за вып. А.Е. Медовый. Пятигорск: Изд-во МАФТ, 2009. Ч. 1. 396 с. (с. 16–21, 0,4 п.л.).

21. Адова И.Б. Диагностические процедуры в управлении вознаграждением персонала организации // III Всеросс. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) «Актуальные проблемы современного менеджмента». Томский гос. пед. ун-т (28 апреля 2009 г.): материалы конф., г. Томск. Томск: Изд-во ТГПУ, 2009. 143 с. (с. 3–6, 0,5 п.л.).

22. Адова И.Б. Детерминанты вознаграждения персонала: проблемы идентификации и результаты исследований // Технологическое образование и устойчивое развитие региона: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирский гос. пед. ун-т, 9–11 окт. 2009 г. / под ред. В.В. Крашенинникова. Новосибирск, 2009. 284 с. (с. 5–13, 0,6 п.л.).

23. Адова И.Б. Стратегии вознаграждения персонала: выбор и реализации // Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2009) / под ред. А.В. Бабкина: Труды VII Междунар. науч.-практ. конф. 30 сент. – 3 окт. 2009 г., Санкт-Петербургский гос. политехн. ун-т. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. Т. 1 752 с. (с. 198–201, 0,4 п.л.).

24. Адова И.Б., Симонова М.В. Проблемы формирования системы оплаты труда на основе оценки компетенций персонала // Технологическое образование и устойчивое развитие региона: Сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. 9–11 окт. 2008 г., г. Новосибирск. Новосибирск, 2008. Ч. 2. 232 с. (с. 288–293, 0,512/0,256 п.л.).

25. Адова И.Б. Место экономики персонала в системе управления организацией // V Всеросс. конф. «Рынок: проблемы переходной экономики», 9–11 окт. 2008 г., НГАСУ (Сибстрин), г. Новосибирск. Новосибирск, 2008. 256 с. (с. 141–146, 0,4 п.л.).

26. Адова И.Б., Оболенцева Т.Д., Лучинин Е.Ю. Целевая модель вознаграждения персонала организации: проектирование с использованием экспертных систем // Сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. «Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте'2008». Одесский нац. морской ун-т, 20–30 июня 2008 г. Одесса: Черноморье, 2008. Т. 2: Технические науки. 102 с. (с. 48–51, 0,3/0,1 п.л.).

27. Адова И.Б. Реализация компетентностного подхода в концепции TPS // Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров: Материалы IX Всероссийской научно-методической конференции в 7 ч. / Академия пов. квал. работ. образ.; отв. ред. Д.Ф. Ильясов. Москва – Челябинск, 16 апр. 2008 г. М.; Челябинск: изд-во «Образование», 2008. Ч. 5. 325 с. (с. 48–52, 0,42 п.л.).

28. Адова И.Б. Компетентностный подход в управлении персоналом коммерческого банка // Устойчивость банковской системы и инвестиции: текущая ситуация, проблемы и перспективы» г. Томск, 11 окт. 2008 г. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2008. 200 с. (с. 68–75, 0,5 п.л.).

29. Адова И.Б., Крякина В.В. Финансовый механизм управления системой вознаграждения персонала коммерческой организации // Сб. науч. тр. магистрантов САФБД. Новосибирск: САФБД, 2008. Вып. 2. 84 с. (с. 14–23, 1,0/0,5 п.л.).

30. Адова И.Б., Кузнецова Ю.С. Совершенствование механизма оценки качества персонала // Качество и полезность в экономической теории и практике: Материалы 4-й Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирский гос. ун-т экономики и управления: Академия проблем качества, 20–21 нояб. 2008 г. Новосибирск: НГУЭУ, 2008. 244 с. (с. 3–4, 0,2/0,1 п.л.).

31. Адова И.Б., Симонова М.В. Развитие и реализация компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций // Актуальные проблемы современного менеджмента: Материалы II Всеросс. науч.-практ. конф.; Томский гос. пед. университет, 23 апр. 2008 г., г. Томск. Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. Ч. II. 142 с. (с. 9–16, 0,3/0,15 п.л.).

32. Адова И.Б. Финансовая стратегия организации и политика управления вознаграждением персонала // Потенциал организационных и финансовых инноваций в росте конкурентоспособности российских компаний: Сб. докладов Междунар. науч.-практ. конф., 2–3 окт. 2007 г., СПбФ ГУ–ВШЭ. СПб.: Изд-во «ЮТАС», 2007. С. 73–80 (0,5 п.л.).

33. Адова И.Б. Человеческие ресурсы региона как детерминанта его конкурентоспособности // Современное образование: инновационный потенциал «умной» экономики России: Материалы Междунар. науч.-метод. конф., 1–2 февр. 2007 г., г. Томск. Томск: Томский гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2007. 271 с. (с. 34–35, 0,2 п.л.).

34. Адова И.Б. Финансовая политика в области управления

вознаграждением персонала: правовые и налоговые аспекты // Бухгалтерский учет, аудит, налоги и финансовый менеджмент – 2007: сб. науч. тр. по материалам Межрегион. науч.-практ. конф., посвящ. 10-летию ИПБ России. Новосибирск: СИФБД, 2007. 287 с. (с. 263–271, 1,0 п.л.).

35. Адова И.Б. К методологии исследования факторов дифференциации структуры вознаграждения российских работников // Вестник Томского государственного университета. Бюл. оперативной науч. информ. «Актуальные проблемы социально-экономических процессов современной экономики». 2006. № 66, апрель. Томск: Томский гос. ун-т, 2006. 136 с. (с. 46–55, 0,625 п.л.).

36. Адова И.Б. Проблемы управления качеством персонала организации: методические подходы и практика решения // Вестник Томского гос. ун-та. Бюл. оперативной науч. информ. «Актуальные проблемы социально-экономических процессов современной экономики». 2006. № 66. Томск: Томский гос. ун-т, 2006. 136 с. (с. 56–68, 0,81 п.л.).

37. Адова И.Б., Разумович И.В. Рационализация затрат на персонал в организации: моделирование в контексте процессного управления // Вестник Томского государственного университета. Бюл. оперативной науч. информ. «Актуальные проблемы социально-экономических процессов современной экономики». 2006. № 66. Томск: Томский гос. ун-т, 2006. 136 с. (с. 69–77, 0,6/0,3 п.л.).

38. Адова И.Б. Аналитические подходы к управлению затратами на рабочую силу промышленных предприятий // Сб. науч. тр. по результатам науч.-практ. конф. СИФБД. Новосибирск: СИФБД, 2005. 389 с. (с. 49–52, 0,5 п.л.).

39. Адова И.Б. Некоторые аспекты анализа затрат на персонал коммерческого банка // Организационно-экономические основы банк. менеджмента: сб. ст. / отв. ред. В.А. Гага. Томск: Изд-во Томск. ун-та, 2005. Вып. 4. 272 с. (с. 3–10, 0,47 п.л.).

40. Адова И.Б. Качество персонала: экономический подход к его формированию и развитию // Качество образования: менеджмент, достижения, проблемы: Материалы VI Междунар. науч.-метод. конф. EQ-2005, НГТУ, 23–25 мая 2005 г. / под общ. ред. Н.В. Пустового. Новосибирск, Изд-во НГТУ, 2005. 728 с. (с. 584–586, 0,375 п.л.).

41. Адова И.Б., Милехина О.В. Аналитические предпосылки построения рациональных структур вознаграждения персонала // Материалы VII Междунар. конф. «Актуальные проблемы электронного приборостроения» АПЭП-2004. 21–24 сентября

2004 г.; Новосибирский гос. техн. ун-т. Новосибирск, 2004. Т. 7: Экономика и управление производством. 202 с. (с. 11–17, 0,93/0,465 п.л.).

42. Адова И.Б. Проектирование системы материального стимулирования специалистов промышленного предприятия в рамках бюджетного управления // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: Тезисы V Междунар. науч.-практ. конф. / Министерство образования РФ, Санкт-Петербургский гос. политехн. ун-т. 20–22 апр. 2004 г. СПб.: Нестор, 2004. Ч. 2. С. 3–4 (0,125 п.л.).

43. Адова И.Б., Разумович И.В. Экономические аспекты системы контроллинга персонала // Финансовые проблемы и перспективы современной экономики: Межвуз. сб. ст. / под ред. В.В. Мищенко, Н.Б. Грищенко, О.В. Немировской. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2003. 176 с. (с. 131–137, 0,64/0,32 п.л.).

44. Адова И.Б., Разумович И.В. Анализ затрат на персонал предприятия как основа регламентации внутренних финансовых отношений // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика / Труды IV Междунар. науч.-практ. конф. Министерство образования РФ, Санкт-Петербургский гос. политехн. ун-т. 1–3 июля 2003 г. СПб.: Нестор, 2003. 436 с. (с. 132–134, 0,2/0,1 п.л.).

45. Адова И.Б., Колпакова Н.И., Разумович И.В. Управление затратами на маркетинг в процессе бюджетирования // Организация и управление маркетинговой деятельностью на предприятиях региона: сб. науч. стат. / под общ. ред. В.П. Кокорева. Барнаул: Изд-во Алтайской акад. экономики и права, 2002. 260 с. (с. 16–24, 0,56/0,2 п.л.).

46. Adova I.B., Razumovich I.V. The analysis of the human capital at the microeconomics level // Materials of the 6-th Russian-Korean International Symposium on Science and Technology KORUS-2002. June 24–30, 2002. Novosibirsk State University, Russia. Novosibirsk, 2002. 275 p. (p. 28, 0,1/0,05 п.л.).

47. Адова И.Б. Оценка профессионально-квалификационного уровня управленческого персонала как элемент инвестиционной привлекательности организации // Новое в формировании региональной инвестиционно-строительной политики: Тр. 4-й Междунар. науч.-практ. конф. 6 февр. 2001 г. / Сибирская Ярмарка; Междунар. академия наукоеведения и др.; ред.-сост. В.А. Щербakov. Новосибирск, 2001. 178 с. (с. 22–25, 0,25 п.л.).

48. Адова И.Б., Разумович И.В. О степени управляемости издержками на формирование и развитие человеческих ресурсов // Тр. II Междунар. науч.-метод. конф. «Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика». 15–17 мая 2001 г., г. Санкт-Петербург / СПГТУ. СПб.: Нестор, 2001. 380 с. (с. 157–158, 0,2/0,1 п.л.).

49. Адова И.Б. Активизация деятельности студентов при освоении кадрового менеджмента // Содержание образования в экономическом вузе: Материалы метод. конф. / Новосибирская гос. академия экономики и управления. Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. 128 с. (с. 27–33, 0,4 п.л.).

### **Учебно-методические работы**

50. Адова И.Б. Разработка и реализация регламентов системы вознаграждения персонала в организации: учеб.-метод. пособие. Новосибирск: НТИПБиА; САФБД, 2010. 135 с. (15,7 п.л.).

51. Адова И.Б., Дорофеева А.В. Стратегическое финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие. Новосибирск: САФБД, 2009. 116 с. (6,7/5 п.л.). Тема 6: Бюджетирование расходов на персонал организации. С. 84–97.

52. Адова И.Б. Управление затратами на персонал: правовые и финансово-экономические аспекты: рабочая тетрадь к программе. Новосибирск: НТИПБиА; САФБД, 2008. 108 с. (12,4 п.л.).

53. Адова И.Б., Разумович И.В. Финансовый контроллинг: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. 124 с. (7,75/5,0 п.л.). 5.3. Контроллинг персонала. С. 77–90.

54. Адова И.Б., Чайкина Л.Ф. Экономика труда: учеб. пособие. В 2 ч. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. Ч. 1. 68 с.; Ч. 2. 76 с. (9,0/4,5 п.л.).

*Научное издание*

**Адова Ирина Борисовна**

**Управление вознаграждением персонала организации:  
теория и практика**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

---

Подписано в печать 13.10.2010. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.  
Уч.-изд. л. 2,5. Усл. печ. л. 2,6. Тираж 100 экз. Заказ 43/2010.

---

Отпечатано в редакционно-издательском отделе Сибирской академии финансов и банковского дела.  
630051, Новосибирск, ул. Ползунова, 7. Для корреспонденции: 630051, Новосибирск, а/я 134.  
Тел. 8 (383) 278-85-74. Факс 279-73-83. E-mail: as\_sifbd@nnet.ru, md\_sifbd@nnet.ru



10<sup>2</sup>