

УДК 33

Методы оценки конкурентоспособности политики оплаты труда

Пономарчук Мария Александровна

Аспирант,
кафедра экономики труда и управления персоналом,
Байкальский государственный университет,
664003, Российская Федерация, Иркутск, ул. Ленина, 11;
e-mail: maria95@sibexpo.ru

Аннотация

В статье рассмотрен подход к изучению вопросов оплаты труда, в том числе взаимодействие политики оплаты труда с конкурентной средой организации. Целью написания данной статьи являлось рассмотрение существующих методик оценки конкурентоспособности политики платы труда в отечественной и зарубежной литературе, а также апробация одного из методов в организации. В результате анализа теоретических подходов и методов оценки конкурентоспособности оплаты труда, было выявлено, что отечественные авторы рассматривают внутриорганизационные вопросы конкурентоспособности политики оплаты труда в то время, как зарубежные авторы предлагают множество решений оценки внешней конкурентоспособности. Метод, предложенный Д.Т. Милковичем и Д.М. Ньюманом, наиболее подробно описывает этапы и способы оценки конкурентоспособности политики оплаты труда. Поэтому данный метод был применен в организации для количественного выражения новой структуры заработной платы для должностной позиции «менеджер отдела организации выставок». В проведенном исследовании были собраны данные о заработной плате 61 организации. Для обработки полученной информации использовались методы описательной статистики и регрессионного анализа. Построение линии рынка показало уровень заработной платы в организациях-конкурентах в одном географическом регионе с идентичными специальностями и умениями. Для приведения соответствия данных внешней среды и внутренней среды организации были построены диапазоны заработных плат для должностной позиции «менеджер отдела организации выставок».

Для цитирования в научных исследованиях

Пономарчук М.А. Методы оценки конкурентоспособности политики оплаты труда // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 7А. С. 5-14.

Ключевые слова

Оплата труда, политика оплаты труда, оценка конкурентоспособности, методы оценки конкурентоспособности, оценка конкурентоспособности политики оплаты труда, конкуренция на рынке труда.

Введение

В современной отечественной литературе нет четкого определения понятия «конкурентоспособность политики оплаты труда». Термин «конкурентоспособность» является категорией рыночной экономики. В общем смысле конкурентоспособность – свойство субъекта конкуренции, его способность к конкурированию. Конкурентная позиция организации отражается в ее конкурентной стратегии [Озерникова, 2016, 740]. По мнению М. Портера, конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов. Центральный аспект формулирования стратегии – всесторонний анализ конкурента [Портер, 2007, 87].

Можно сказать, что конкурентоспособность политики оплаты труда — это ее способность не только привлекать и удерживать персонал, но и оказывать положительное воздействие на конкурентоспособность компании в целом, на достижение ее стратегических целей и задач [Озерникова, 2016, 742].

В настоящее время авторы выделяют два подхода к повышению уровня конкурентоспособности. О.Б. Оглуздина указывает, что одно направление ориентировано на использование внешних возможностей и нивелирование рисков конкурентной рыночной среды. Другое, противоположное ему, направление повышения конкурентоспособности концентрирует внимание на внутрисистемном развитии предприятия и раскрытии потенциала аккумулированных ресурсов [Оглуздина, 2015, 378].

Необходимо отметить, что данные направления не должны противопоставляться друг другу, в формировании конкурентоспособной политики оплаты труда необходимо учитывать использование внешних возможностей и внутрисистемное развитие предприятия. Для достижения целей привлечения и удержания работников осуществляется оценка рынка труда, изучение поведения конкурентов и сравнение с ними. Для стимулирования сотрудников определяются степени и критерии дифференциации оплаты труда, формы и системы оплаты труда. Изучение внешней среды и развитие внутренней среды организации в области политики оплаты труда позволяет увеличить производительность труда и степень удовлетворенности работников уровнем заработной платы; усилить мотивацию и лояльность сотрудников; снизить уровень текучести кадров, а также экономить фонд оплаты труда.

Конкурентоспособность политики оплаты труда на рынке труда наиболее подробно рассмотрена в зарубежной литературе – Дж. Милкович, Т. Редман, Д.М. Ньюман, Р.И. Хендерсон, П. Чингос и др.

Изучению политики оплаты труда в организации посвящены множество работ российских ученых – А.Я. Кибанов, М.А. Винокурова, В.С. Половинко, Л.Т. Сабирова, Т.А. Беркович, Т.Г. Озерникова, П.Э. Шлендер и др.

Рассмотрим более подробно методы оценки конкурентоспособности политики оплаты труда как зарубежных, так и отечественных авторов.

Методы оценки конкурентоспособности политики оплаты труда в отечественной литературе

А.Я. Кибанов – один из отечественных авторов, который указывает на необходимость стратегического управления персоналом. Он считает анализ внешней и внутренней среды исходным этапом стратегического управления. Анализ внешней среды позволяет выявить

возможности, которые организация должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности. Анализ внутренней среды определяет сильные стороны, преимущества организации для реализации возможностей, и слабые стороны, которые необходимо нейтрализовать. Для оценки конкурентоспособности в управлении персоналом А.Я. Кибанов предлагает использовать SWOT-анализ и проводить сравнения конкурентного профиля (оценка функций управления персоналом от очень низкой до очень высокой по сравнению с конкурентом) [Кибанов, 2009, 435].

Т.Г. Озерникова подробно описывает алгоритм проведения исследования уровней заработной платы. Исходным пунктом исследования является постановка проблемы. В данном случае проблема отражает необходимость информации об уровнях заработной платы по определенным должностным позициям. Это определяет круг возможных конкурентов-работодателей, нанимающих персонал на одном и том же рынке труда [Озерникова, 2002, 181].

Главным этапом в проведении исследования также является определение масштаба исследования – комплексного и локального. Выбор масштаба определяет метода сопоставления позиций: описание должностных обязанностей (локальное исследование); группировка профессий и должностей (комплексное исследование).

Методами для сравнения конкурентов являются статистические показатели. При проведении локальных исследований возможно использование двух методов – получении информации о средней заработной плате работников компании, занимающих одинаковую должность, или получение сведений об уровне заработка всех сотрудников, работающих в данной должности. Во втором случае можно рассчитать средневзвешенную величину, достаточно точно отражающую дифференциацию уровня заработка по данной должностной позиции, рассчитать медиану и квартильное распределение. В первом случае будет анализироваться средняя величина заработка по конкретной должностной позиции по каждой компании. Этот вариант представляется единственно возможным при проведении комплексных исследований по широкому кругу должностей.

В данной методике оценки конкурентоспособности политики оплаты труда отражаются возможные варианты выбора территории, конкурентов на рынке труда, способов сопоставления позиций, объектов для сравнения, статистических показателей.

Т.А. Беркович предлагает оценивать конкурентоспособность политики оплаты труда следующей методикой [Беркович, 2010,182] : а) устанавливается перечень показателей конкурентоспособности; б) устанавливаются (выбираются) нормативные значения показателей конкурентоспособности; в) устанавливается весомость показателей, исходя из стоимости их достижения и важности в обеспечении конкурентоспособности; г) собирается и обрабатывается исходная информация о показателях; д) строится многоугольник конкурентоспособности: наружный круг – нормативы, увеличенные на 20% (на случай перевыполнения нормативов), внутренние точки на радиальных лучах – приведенные значения показателей.

Данный метод наглядно демонстрирует «пробелы» или «отставания» организации по сравнению с нормативами (конкурентами) в области политики оплаты труда. Но установление нормативов достаточно сложная задача, которая подробно не описывается в данной методике.

Необходимо отметить малоизученность оценки конкурентоспособности политики оплаты труда отечественными авторами. Разработанные методики в области поиска и интерпретации информации о конкурентах, в большей степени, рассмотрены и применены в иностранных компаниях.

Методы определения конкурентоспособности политики оплаты труда в зарубежной литературе

В зарубежной литературе на тему внешней конкурентоспособности политики оплаты труда предложено множество исследований, а также методик ее оценки. П. Чингос рассматривает конкурентоспособность политики оплаты труда с точки зрения работника, который оценивает ее привлекательность по трем критериям: уровень заработной платы; льготы и компенсации; перспективы дальнейшей карьеры и профессионального роста. Поэтому при сравнении политики оплаты труда необходимо искать информацию не только об уровне оплаты труда, но и о других аспектах привлекательности [Чингос, 2004, 32-33]. П. Чингос рассматривает политику оплаты труда (или как описывает в своей книге «процесс мотивации») как процесс, который должен быть взаимосвязан с общей стратегией компанией, ее деятельностью, организацией управления, механизмами принятия решений и т.д. Такой подход раскрывает необходимость детального изучения, как и системы оплаты труда, так и ее взаимосвязь с другими системы в организации, и анализом внешней среды организации.

Р.И. Хендерсон подробно описывает этапы определения рыночного уровня заработной платы. Он отмечает основную проблему – выбор используемых для сравнения позиций, групп позиций или даже видов деятельности, для которых будет производиться сбор данных, и выделяет методы исследования при сборе данных о конкурентах [Хендерсон, 2004,435].

Д.Т. Милкович и Д.М. Ньюман отмечают, что для реализации любой внешней политики оплаты труда на практике требуется наличие информации о внешнем рынке. Данные для преобразования этой политики в уровни, комбинацию форм и структуры оплаты можно получить из исследования – систематического процесса сбора информации и вынесения суждений о компенсациях, предоставляемых другими работодателями [Милкович, 2005,262].

Для анализа результатов применяются статистические методы, и строится линия рынка на основе регрессионного анализа. Статистические методы помогают определить моду, среднее значение, медиану, средневзвешенное значение, а также квантили и перцентили. Для построения линии рынка необходимо связать контрольные работы по горизонтальной оси с рыночными ставками, выплачиваемые конкурентами по вертикальной оси. Оно обобщает распределение действующих ставок конкурентов на рынке. Линию рынка можно нарисовать от руки или использовать также статистические методы, как регрессионный анализ.

Метод оценки конкурентоспособности Д.Т. Милковича и Д.М. Ньюмана конструктивно раскрывают вопрос о сопоставлении внутренней структуры оплаты труда и конкурентной среды организации. Более подробно этапы определения конкурентоспособной политики оплаты труда и разработки соответствующих структур оплаты будут рассмотрены в проведенном исследовании.

Таким образом, зарубежные авторы подробно описывают методики оценки внешней конкурентоспособности, предлагают практические рекомендации по анализу рынка труда, сопоставлению внутренней структуры оплаты труда с конкурентной средой, приводят примеры анкет-опросников и информационных сайтов с обзорами уровней заработных плат.

Оценка конкурентоспособности политики оплаты труда по методу Д.Т. Милковича и Д.М. Ньюмана на примере российской организации

Данная методика была применена и адаптирована автором в российской организации (г. Иркутск) в июне 2018 года. Название организации скрыто по причине конфиденциальности данных о заработной плате.

Организация занимается выставочной деятельностью в течение 25 лет. Основным направлением политики оплаты труда организации является равнение на конкурентов в отношении уровня оплаты труда, обеспечение стабильности, социальной ответственности перед работниками. Работникам выплачивается установленный оклад и квартальная премия. В организации отсутствуют «серые» схемы выплаты заработной платы, предоставляются социальные льготы в полном объеме. В связи с развитием рекламного бизнеса и интернет – технологий, прибыль компании снизилась, труднее становится привлечь клиентов для участия в выставке. Менеджерам по организации выставки все чаще требуются навыки активных продаж. Поэтому в компании появилась необходимость стимулирования работников, которые привлекают новых клиентов, занимаются продажей стендов и оборудования для участников выставки, с помощью новой структуры заработной платы.

Первым этапом в методике Д.Т. Милковича и Д.М. Ньюмана является определение политики в отношении уровней заработной платы. В последних исследованиях подчеркивается гибкость политики в отношении различных групп работников, которые компания хочет выделить в своей политике внешней конкурентоспособности. Для рассматриваемой организации необходимо установить новую систему заработной платы для менеджеров отдела организации выставок, которые напрямую влияют на прибыль. Уровень заработной платы для данной категории работников должен соответствовать рыночному уровню, а также учитывать специфику должностных обязанностей.

Для сотрудников отдела организации выставок установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Повременный заработок сотрудникам отделам организации выставок начисляется за фактически отработанное время по месячным окладам. Премия предоставляется 1 раз за квартал в фиксированном размере. Средняя месячная заработная плата менеджера отдела организации выставок составляет 27000 рублей.

Вторым этапом в методике Д.Т. Милковича и Д.М. Ньюмана является обозначение цели исследования. Основными целями исследования для рассматриваемой организации являются определение уровня заработной платы менеджера отдела организации выставок и создание структуры заработной платы.

Третьим этапом исследования является определение релевантного рынка, на котором работодатели конкурируют в одной или нескольких областях. Для организации, которая является единственным выставочным комплексом в городе, трудно найти «готовых» специалистов, приглашать работников из других регионов – дополнительные материальные затраты. Поэтому в исследовании будут рассмотрены организации - конкуренты в одном географическом регионе с идентичными специальностями и умениями.

Четвертый этап - разработать план и провести исследование.

Для исследования были рассмотрены все вакансии, соответствующие умениям и навыкам менеджера отдела организации выставок, за последние два месяца. Выделены отрасли для анализа – оптовые продажи, организация мероприятий, туризм и реклама. Данные отрасли в большей степени соответствуют характеру выставочной деятельности. Всего было рассмотрено 61 объявление по вакансиям «менеджер по продажам» и «менеджер по работе с клиентами» на сайтах www.superjob.ru, www.hh.ru, www.rosrabota.ru.

Менеджер по организации выставок должен обладать следующими компетенциями: а) навык управления проектами и навык делегирования обязанностей; б) навык работы с документооборотом и навык работы с программой 1С Бухгалтерия предприятия; в) навык

мониторинга и анализа информации о состоянии рынка; г) навыки ведения переговоров и работы с возражениями; д) навык управления временем.

В результате исследования были собраны данные об уровне оплаты труда, минимального и максимального значения заработной платы вакансий, которые соответствовали должностным обязанностям рассматриваемой позиции.

Результаты исследования

Пятый этап. Анализ результатов и применение методов статистической обработки для построения линии рынка.

В первую очередь, для анализа результатов был применен метод описательной статистики, который указывает на среднее значение, моду, медиану, максимального и минимального значения собранных данных.

Таблица 2 – Результаты анализа с применением метода описательной статистики

Показатели	Значения уровня заработной платы
Среднее	36926,22951
Стандартная ошибка	1481,988219
Медиана	35000
Мода	30000
Стандартное отклонение	11574,698
Дисперсия выборки	133973633,9
Минимум	20000
Максимум	75000
Счет	61
Наибольший (1)	75000
Наименьший (1)	20000
Уровень надежности (95,0%)	2964,41778

В практике наиболее широко используется расчет средней и медианы. Для нормального распределения данных среднее должно быть равно медиане и моде. Но часто они не равны [Хендерсон, 2004,496].

Расчет медианы предпочтителен: а) когда выборка характеризуется широким диапазоном колебаний значений и не может быть аппроксимирована нормальным распределением; б) когда менеджер желает идентифицировать «типичную ставку» заработной платы. Расчет среднего значения предпочтителен: а) для использования небольших выборок, в которых разброс уровня заработной платы находится в разумных границах; б) когда изменения рассчитываются из года в год [Хендерсон, 2004,496].

В проведенном исследовании выборка характеризуется широким диапазоном колебаний, стандартное отклонение равно 11574,698 рублей. Для анализа будем использовать медиану, которая равна 35000 руб. По результатам описательной статистики, можно сделать вывод, что заработная плата менеджера отдела организации выставок (27 000 руб.) меньше рыночных показателей. Для более точной оценки конкурентоспособности политики оплаты труда построим линию рынка, которая отражает изменение уровня заработной платы в зависимости от должностных обязанностей. Для построения линии рынка использовался метод регрессионного анализа. На рисунке 4 представлены его результаты.

Для регрессионного анализа были выбраны условные обозначения: 0 - соответствовал должности «менеджер по работе с клиентами»; 1 - соответствовал должности «менеджер по продажам».

В должностных обязанностях менеджера по продажам, в отличие от менеджера по работе с клиентами, присутствовали пункты анализа рынка, активного поиска новых клиентов, подготовка коммерческих предложений, наличие индивидуальных показателей за результаты работы. Менеджер по работе с клиентами, как правило, работает с существующей базой, обрабатывает поступающие заявки и осуществляет контроль за выполнением условий договора.

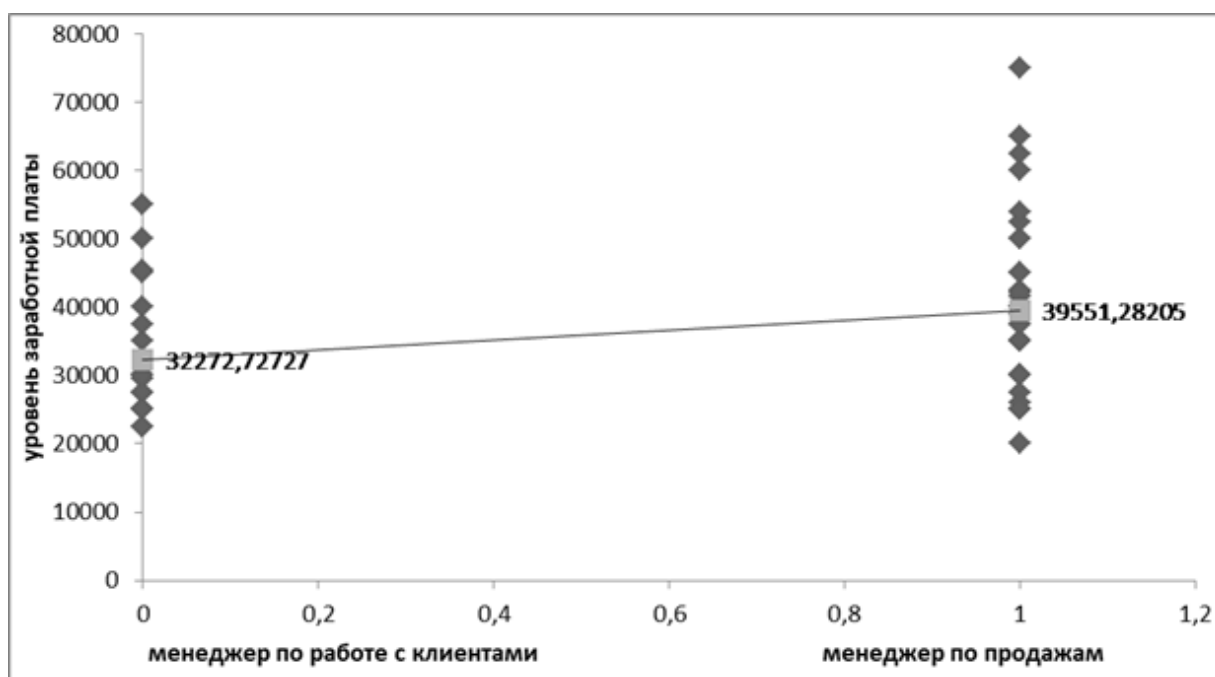


Рисунок 1 – График подбора регрессионного анализа

В результате построения линии рынка, можно сделать вывод, что на рынке труда должностная позиция «менеджер по продажам» оценивается в среднем на 7278,55 руб. выше.

Шестой этап. Разработка критериев, категорий и диапазонов или полос оплаты. Рассматриваемая организация имеет широкую горизонтальную организационную структуру. Менеджер по организации отдела выставок не имеет возможности постоянного карьерного роста. Поэтому разработка критериев, категорий и диапазонов оплаты позволит учесть наличие опыта работы в организаторской деятельности, эффективности выполнения поставленных задач, результативности привлечения участников на выставку.

Следующим этапом создания и количественного выражения структуры заработной платы для менеджеров организации выставок станет выделение диапазонов. Категории группируют данные по результатам оценки сложности работы; диапазоны группируют данные о заработной плате на рынке труда. Диапазон имеет три основные характеристики: средняя точка, минимум и максимум. Диапазоны заработной платы специалиста 1 категории: средняя точка будет соответствовать значению медианы - 35000 рублей; максимальное значение соответствует заработной плате менеджера по продажам - 40000 рублей, минимальное значение соответствует заработной плате менеджера по работе с клиентами - 32000 рублей.

Диапазоны заработной платы специалиста 2 категории соответствует заработной плате менеджера по работе с клиентами: максимальное значение - 32000 рублей; среднее значение -

27500 рублей; минимальное значение – 22500 рублей. На рисунке 5 изображен график диапазонов установленной заработной платы. Внутренне выровненная структура показана на горизонтальной оси (x).

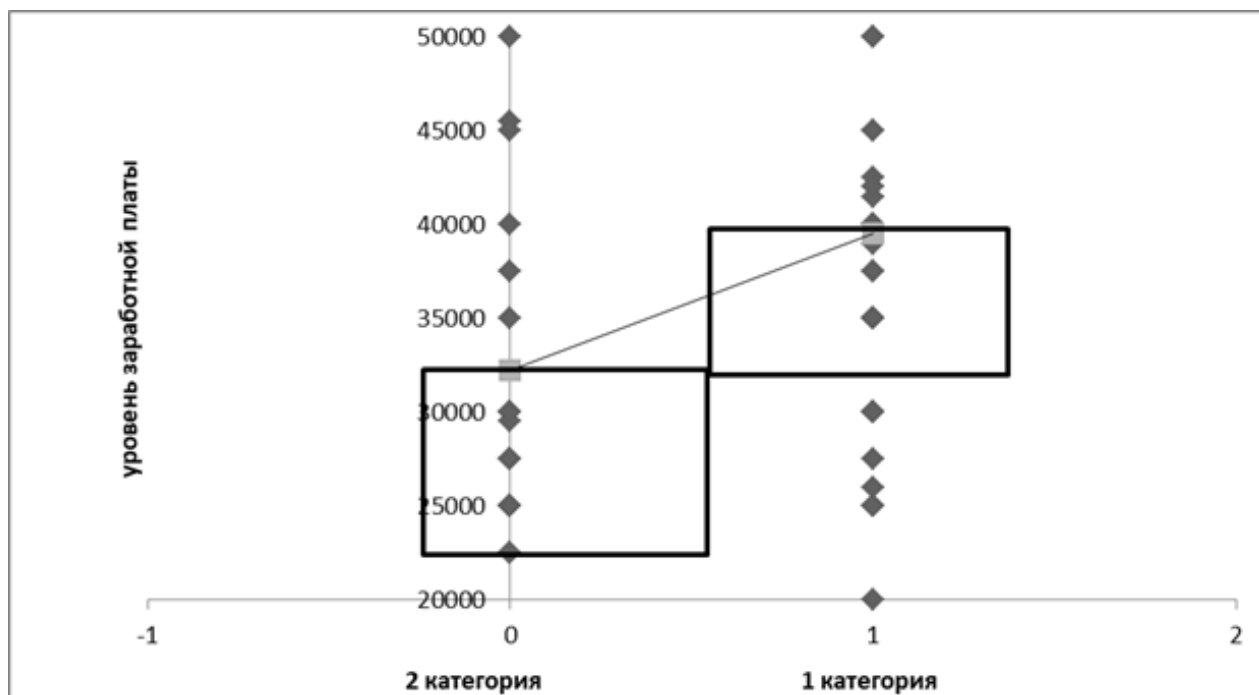


Рисунок 2 – Диапазоны уровня заработных плат менеджера организации выставок (1 и 2 категории)

Заработные платы, предлагаемые релевантными конкурентами для этих контрольных работ по данным исследованиям – данные внешних конкурентов – указанные по вертикальной оси (y)

Заключение

Таким образом, проведенное исследование показало, что метод оценки конкурентоспособности политики оплаты труда Д.Т. Милковича и Д.М. Ньюмана, на примере российской организации, может быть использован на практике. Данная методика позволяет не только определить средний уровень заработной платы на рынке труда, но и сопоставить внутреннюю функциональную структуру с внешним рынком, а также графически продемонстрировать результаты исследования.

Библиография

1. Беркович Т.А. Аудит и контроллинг персонала. Иркутск, 2010. 305 с.
2. Винокуров М.А. (ред.) Система управления трудом в условиях институциональных преобразований. Иркутск, 2007. 544 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2009. 638 с.
4. Милкович Д.Т., Ньюман Д.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2005. 760 с.
5. Оглуздина О.Б. Эффекты взаимодействия ресурсных подсистем как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник УРФУ. Серия Экономика и управление. Том 14. 2015. № 3. С. 377-391.
6. Озерникова Т.Г. Развитие системы стимулов к труду. Иркутск, 2002. 203 с.

7. Озерникова Т.Г., Пономарчук М.А. О содержании понятия «информация» и природе информационного взаимодействия // *Baikal Research Journal*. 2016. Т. 6. № 5. С. 739-749.
8. Половинко В.С. Контроллинг и аудит персонала. Омск, 2007. 672 с.
9. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
10. Сабирова Л.Т. Обеспечение внешней конкурентоспособности заработной платы // *Вестник Омского университета*. 2009. С. 48-53.
11. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. СПб.: Питер, 2004. 808 с.
12. Чингос П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. М.: Вильямс, 2004. 416 с.
13. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации. М.: Вузовский учебник, 2011. 262 с.

Methods for assessing the competitiveness of wage policy

Mariya A. Ponomarchuk

Postgraduate,
Department of Labor Economics and Human Resources Management,
Baikal State University,
664003, 11, Lenina st., Irkutsk, Russian Federation;
e-mail: maria95@sibexpo.ru

Abstract

The article considers the approach to the study of remuneration, including the interaction of wage policy with the competitive environment of the organization. The purpose of this article is to review the existing methods of assessing the competitiveness of wage policy in domestic and foreign literature, as well as the testing of one of the methods in the organization. As a result of the analysis of theoretical approaches and methods of assessing the competitiveness of wages, it was revealed that the domestic authors consider the internal issues of competitiveness of wage policy, while foreign authors offer a variety of solutions to assess the external competitiveness. The method proposed by D.T. Milkovich and D.M. Newman describes in the most detail the stages and methods of assessing the competitiveness of wage policy. Therefore, this method was applied in the organization to quantify the new salary structure for the position of "Manager of the organization of exhibitions". The study collected data on the wages of 61 organizations. Methods of descriptive statistics and regression analysis were used to process the information obtained. Construction of the line market has shown the level of wages in the organizations competing in the same geographic region with identical qualifications and skills. To bring the data of the external environment and internal environment of the organization into line, the salary ranges were built for the position "Manager of the Department of exhibitions".

For citation

Ponomarchuk M.A. (2018) *Metody otsenki konkurentosposobnosti politiki oplaty truda* [Methods for assessing the competitiveness of wage policy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (7A), pp. 5-14.

Keywords

Wages, wage policy, competitiveness assessment methods of competitiveness assessment, competitiveness assessment of the wage policy, competition in the labor market.

References

1. Berkovich T.A. (2010) *Audit i kontrolling personala* [Audit and controlling of personnel]. Irkutsk.
2. Chingos P. (2004) *Oplata po rezul'tatu. Iz opyta oplaty truda personala v SshA* [Payment by the result. From the experience of paying staff in the United States]. Moscow: Vil'yams Publ.
3. Henderson R. (2004) *Kompensatsionnyi menedzhment* [Compensation management]. St. Petersburg: Piter Publ.
4. Kibanov A.Ya. (2009) *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management of the organization]. Moscow: INFRA-M Publ.
5. Milkovich D.T., Newman D.M. (2005) *Sistema voznagrazhdenii i metody stimulirovaniya personala* [The system of remuneration and incentive methods]. Moscow: Vershina Publ.
6. Ogluzdina O.B. (2015) Effekty vzaimodeistviya resursnykh podsystem kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatii [Effects of interaction of resource subsystems as a factor of increasing the competitiveness of an enterprise]. *Vestnik URFU. Seriya Ekonomika i upravlenie. Tom 14* [URFU Herald. Series Economics and Management. Volume 14], 3, pp. 377-391.
7. Ozernikova T.G. (2002) *Razvitie sistemy stimulov k trudu* [Development of a system of incentives for work]. Irkutsk.
8. Ozernikova T.G., Ponomarchuk M.A. (2016) O soderzhanii ponyatiya «informatsiya» i prirode informatsionnogo vzaimodeistviya [On the content of the concept of "information" and the nature of information interaction]. *Baikal Research Journal*, 6, 5, pp. 739-749.
9. Polovinko V.S. (2007) *Kontrolling i audit personala* [Controlling and audit of personnel]. Omsk.
10. Porter M.E. (2007) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy: the Technique of the analysis of branches and competitors]. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ.
11. Sabirova L.T. (2009) Obespechenie vneshnei konkurentosposobnosti zarabotnoi platy [Providing external competitiveness of wages]. *Vestnik Omskogo universiteta* [Bulletin of Omsk University], pp. 48-53.
12. Schlender P.E. (2011) *Audit i kontrolling personala organizatsii* [Audit and controlling of the organization's personnel]. Moscow: Vuzovskii uchebnik Publ.
13. Vinokurov M.A. (ed.) (2007) *Sistema upravleniya trudom v usloviyakh institutsional'nykh preobrazovaniy* [The system of labor management in conditions of institutional transformation]. Irkutsk.