

В настоящее время рассматриваемое научное направление наиболее полно проработано для продукции военного назначения. В этом виде продукции наиболее важным являются тактико-технические показатели изделия. Они в основном и главным определяют конкурентоспособность такой продукции, а экономические показатели являются сопутствующими. Для продукции гражданского назначения экономические показатели являются главными. Обеспечение конкурентоспособности гражданской продукции, в частности продукции машиностроения, обозначает, прежде всего, повышение экономической эффективности использования изделия по назначению [4].

Проблема применения принципов интегрированной логистической поддержки приобрела особую актуальность в связи с выходом отечественных предприятий на международные рынки и потребностью снизить затраты на владение сложной наукоемкой техникой. Данному вопросу должно уделяться самое пристальное внимание. Именно эффективность использования инновационной наукоемкой продукции по назначению при комплексном учёте затрат на изготовление и владение за весь жизненный цикл предопределяет её высокую конкурентоспособность. Сегодня в условиях инновационной экономики требуется объединение маркетингового подхода к управлению предприятием, использование инноваций, внедрение системы менеджмента качества, а также методов интегрированной логистической поддержки жизненного цикла наукоемкой продукции.

Список цитируемых источников

1. Бугаев, В. П. Инновации, инвестиции, эффективность : пособие для студентов эконом. специальностей / В. П. Бугаев, Е. В. Бугаева. — Гомель : БелГУТ, 2005. — 139 с.
2. Бром, А. Е. Интегрированная логистическая поддержка жизненного цикла наукоемкой продукции : учебник / А. Е. Бром, А. А. Колобков, И. Н. Омельченко ; под ред. А. А. Колобкова. — М. : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. — 296 с.
3. Резер, С. М. Логистика. Словарь терминов / С. М. Резер, А. Н. Родников. — М. : ВИНТИ РАН, 2007. — 412 с.
4. Бугаев, В. П. Интегрированная логистическая поддержка жизненного цикла наукоемкой продукции : учеб.-метод. пособие / В. П. Бугаев, Е. В. Бугаева ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. — Гомель : БелГУТ, 2009. — 254 с.

Материал поступил в редакцию 03.02.2012 г.

УДК 331.586

В. В. Сапун

Учреждение образования

«Белорусский государственный экономический университет»,

г. Минск, Республика Беларусь

МОДЕЛЬ ГРЕЙДОВ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Сегодня, наряду с получением прибыли и повышением капитализации, первостепенное значение имеют стратегические цели завоевания рынка и достижения конкурентных преимуществ. Лояльность клиентов, способность компании обеспечить их удержание, рост клиентской базы, прогрессивность технологии и отлаженность бизнес-процессов в сочетании с высококвалифицированным кадровым составом являются основными факторами, которые оказывают существенное влияние на уровень рыночной стоимости компании.

В условиях дефицита человеческих ресурсов очень важно создать систему мотивации персонала, которая бы позволила управлять потенциалом сотрудников, а также повышать результативность в работе, такой инструмент, как система грейдов, позволяет решить эту задачу.

В процессе работы с персоналом менеджерам необходимо учитывать также и классические выводы, вытекающие из теории мотивации. На отношение работников оказывают влияние поддерживающие и мотивирующие факторы. К поддерживающим факторам относят состояние рабочего места, вознаграждение, ощущение безопасности; к мотивирующим — личностный рост, чувство причастности, интересную и сложную работу. Персонал не однородная масса, каждый человек обладает уникальными способностями, у всех разная жизненная позиция и опыт, поэтому стоит учитывать имеющиеся индивидуальные различия между людьми в процессе управления персоналом. Необходимо распределять рабочие задания с учётом способностей и квалификации сотрудников, ставить конкретные цели, которые будут восприниматься работником как реально достижимые. Не стоит забывать про систему поощрений, как материальную, так и нематериальную [1].

Ярким примером материальной системы мотивации является система грейдов, которая была создана в США в начале 60-х годов прошлого века Э. Н. Хейом. Система грейдов успешно прошла адаптацию на Западе и с тех пор является уникальным инструментом формирования прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

Предлагаю рассмотреть систему мотивации персонала на примере ведущей производственной компании Республики Беларусь (в целях экономической безопасности название компании не указывается), базирующейся на системе грейдов для оценки совокупного дохода: базовой части заработной платы (оклад) и системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности (далее — КРІ) для определения переменной части заработной платы (премия) сотрудников.

Грейдирование даёт возможность ввести единую унифицированную систему доходов для всех департаментов компании — наглядную и понятную. Выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, что способствует удержанию в компании сотрудников, обладающих высоким потенциалом. Рост дохода у сотрудника связывается с присвоением разряда в грейде по результатам оценки и аттестации, повышается мотивация к постоянному совершенствованию и развитию. Реализованная система является адаптивной, так как на любые изменения рынка труда происходит оперативная реакция всех финансовых параметров грейдов. Схема премирования на основе КРІ позволяет выстроить прозрачную, справедливую и дифференцированную систему оплаты труда, начать оптимально расходовать ФОТ (фонд оплаты труда) и в целом существенно повысить результативность сотрудников. Система становится динамичной, гибкой, даёт руководителю возможность оперативно вносить коррективы при изменении целей без трансформации механизма премирования. Комбинированный подход позволяет оперативно оценивать эффективность деятельности компании, подразделений и конкретных сотрудников с точки зрения достижения ими бизнес-целей, установленных на определённый период, и принимать правильные решения после анализа результатов. В целом, данный подход — это мощное средство достижения целей и реализации стратегии компании и повышения её эффективности.

Для создания в компании корпоративной системы грейдов были разработаны ключевые факторы для оценки каждой из должностей (КФД). Всего было разработано 12 КФД и 6 уровней для каждого из них. Фрагмент корпоративных ключевых факторов должности (КФД) представлен на рисунке 1.

1. Инициативность и самостоятельность в работе	• 1) Отсутствие необходимости в принятии самостоятельных решений, отсутствие полномочий на инициативы, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль • 2) Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником • 3) Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельна подготовка решений, решения принимаются руководством • 4) Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации) • 5) Работник принимает участие при выборе оптимальных вариантов выполнения цели и задачи, следуя стратегии организации • 6) Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании
2. Управление сотрудниками	• 1) Отсутствие подчиненных, т.е. нет необходимости управлять сотрудниками • 2) Отсутствие прямых подчиненных, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи • 3) Координация действий рабочей (проектной) группы (2-3 человека). Руководство бригадой (3-7 человек) • 4) Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач. В подчинении 8-20 человек • 5) Управление подразделением: контроль, постановка задач, мотивация и оценка. Необходимы навыки вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий. В подчинении более 40 человек • 6) Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные и властодейственные
...	• ...
12. Сложность работы по физическим усилиям	• 1) «Легкая» работа, требуются слабые физические усилия • 2) Работа, требующая незначительных физических усилий (вставания, наклоны, поднятия нетяжелых предметов, ходьба) • 3) Средний физический нагрузки с сочетанием сидячей работы и ходьбы, поднятием и опусканием предметов весом до 20 кг • 4) Физические усилия выше среднего, стоячая непрерывная работа • 5) Работа, требующая значительных физических усилий, но периодически, в отдельные моменты работы • 6) Работа, требующая постоянного и сильного физического напряжения

Рисунок 1 — Ключевые факторы должности

Примечание. Источник — собственная разработка

Каждый ключевой фактор должности был оценен руководителями в зависимости от степени важности, значимости для компании, и в результате каждому был присвоен балл.

При расчёте балла каждой должности применялась следующая формула:

$$M = K_n \cdot L_n,$$

где M — итоговый балл должности;

K — коэффициент ключевого фактора должности (КФД);

L — уровень КФД (1—6);

n — номер КФД (1—12).

В результате каждая должность, специальность получила свой уникальный «вес» или значимость в корпоративной иерархии, так называемый «корпоративный табель о рангах», что позволило провести ранжирование всех должностей компании от самой малозначимой до самой важной в холдинге и сгруппировать в грейды (всего 10 грейдов). Группирование должностей по грейдам осуществлялось по значимости должностей для компании, по одинаковому количеству баллов и выполняемым функциям.

Важно, что в процессе грейдирования удалось не только проранжировать значимость всех должностей компании и сгруппировать их по грейдам, но и провести оптимизацию и унификацию их наименований, что привело к сокращению их количества.

Следует отметить ещё несколько очень важных моментов. В каждом грейде располагается от трёх до шестидесяти наименований должностей, на которых находятся более десятка сотрудников. Естественно, что у всех этих сотрудников не может быть одинакового уровня дохода. Для того, чтобы дифференцировать должности и сотрудников, их занимающих, были использованы дополнительно два уникальных приема.

Первый приём подразумевает деление диапазона доходов в грейдах на разряды, попадание сотрудника в каждый из которых будет зависеть от результатов аттестации и стажа работы в компании: чем выше итоговая оценка по аттестации и больше стаж работы, тем выше разряд и, соответственно, совокупный доход сотрудника.

Итак, после операции ранжирования необходимо было определить диапазон доходов по каждому грейду и количество разрядов в них. Для этого были проанализированы действующие доходы сотрудников компании, выявлено, что доходы в каждом грейде можно разделить на пять групп (далее разряды). Анализ показал, наибольшее сосредоточение доходов пришлось на третий разряд ($\approx 35\%$), на второй и четвёртый — по $\approx 26\%$, на первый и пятый — по $\approx 6\%$. Было принято решение, что каждый грейд должен состоять из пяти разрядов и иметь свой уровень дохода.

Для каждого работника важно знать, что система мотивации подразумевает не только вертикальное перемещение (например, с должности «специалист» на «ведущего специалиста»), но и горизонтальное перемещение — увеличение дохода при переходе от одного разряда к другому, — по итогам аттестации (оценки) в компании. Схематично вышеописанное отражается на рисунке 2.

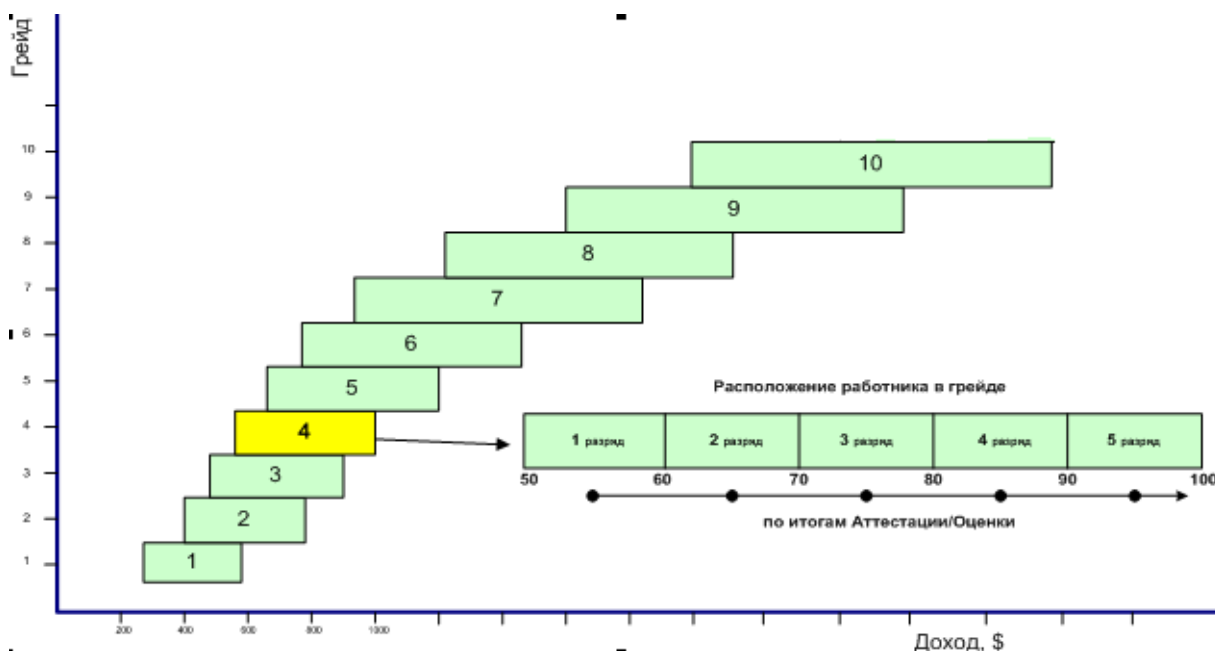


Рисунок 2 — Система грейдов

Примечание. Источник — собственная разработка

Второй приём, который используем при дифференциации доходов, — распределение всех должностей компании на категории по степени влияния на конечный результат холдинга: основной, вспомогательный и обеспечивающий персонал (от принадлежности к соответствующей категории персонала зависит соотношение базовой (оклад) и переменной (премия) частей совокупного ежемесячного вознаграждения (дохода)). Оклад — гарантированное вознаграждение работнику на должности, премия — вознаграждение, которое выплачивается на основании выполнения ключевых показателей эффективности, которые разработаны для каждой должности компании.

В результате описанных решений получена прозрачная и понятная система мотивации, взаимодействующая в одно единое целое сложность и важность должности, потенциал (результаты оценочных процедур по ключевым компетенциям, корпоративным и профессиональным знаниям в процессе аттестации) сотрудника, его лояльность к компании (учёт стажа работы) и результативность, влияющую на размер переменной части дохода, рассчитываемый на основе оценки индивидуальных KPI.

Обобщая вышеописанное, можно сделать вывод о том, что разработанная в компании система управления мотивацией напрямую связана с потенциалом и результативностью каждого сотрудника компании и позволяет увеличивать доход персонала в прямой пропорциональной зависимости при увеличении сотрудником своего потенциала (мотивация к обучению и увеличению профессионализма) и результативности (мотивация к улучшению персональных значений KPI). И, как следствие, повышению личной эффективности и повышению эффективности компании в целом. Очень важно, что такой подход к мотивации сотрудников делает процесс начисления заработной платы прозрачным и понятным персоналу, создаёт чувство справедливости в оценке труда, создаёт предпосылки к постоянному желанию самосовершенствования и карьерного роста, стабильности и уверенности в завтрашнем дне.

Список цитируемых источников

1. Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. — Минск : БГЭУ, 2008.
2. Друкер, П. Управление в обществе будущего / П. Друкер. — М. : Вильямс, 2007.

Материал поступил в редакцию 07.02.2012 г.

УДК 334

Д. В. Сысоев
Харьковская национальная академия
городского хозяйства,
г. Харьков, Украина

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Введение. Структурная трансформация экономики, расширение масштабов деятельности экономических субъектов, развитие и комбинирование различных форм предпринимательских объединений, повышение активности всех участников рыночных отношений предопределяют изменение управленческих ориентиров, усложнение менеджмента и углубление взаимодействия с внешним окружением корпораций. Сегодня эффективность корпоративного управления зависит от большего количества факторов внутренней и внешней среды, что расширяет круг участников корпоративных отношений, которые в той или иной степени влияют на деятельность корпораций, а значит, требует учёта их целей и интересов, совершенствования механизмов регулирования и развития корпоративных отношений.

Актуальность проблемы обеспечения эффективности корпоративного управления усугубляется наличием внутренних и внешних корпоративных противоречий, которые обусловлены как объективными, так и субъективными причинами, что приводит к дисбалансу и конфликтам интересов участников корпоративных отношений. Одним из ключевых направлений решения данной проблемы является информационно-аналитическое обеспечение корпоративного управления, качественная организация которого позволяет удовлетворить потребности всех участников корпоративных отношений в той информации о состоянии, деятельности и потенциальных возможностях компании, которая наиболее необходима им для принятия управленческих решений, реализации акционерных прав, контроля за финансово-хозяйственной деятельностью или оценки выполнения экономических, правовых, этических и социальных обязанностей компанией. Таким образом, отчётность корпораций и степень раскрытия ими информации о себе и своей деятельности становятся одним из важнейших показателей оценки уровня качества корпоративного управления.

Материалы и методы исследования. Широкое распространение и стремительное развитие корпораций, необходимость эффективного управления ими в условиях трансформации общества обуславливают