

УО «Алматы Менеджмент Университет»



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.
БИЗНЕС.
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА
Выпуск 3

Алматы, 2016

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58
М50

Редакционная коллегия:

Шакирова С. М. - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки
Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса
Анисимова А.Н. – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

ISBN 978-601-7166-12-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58

ISBN 978-601-7166-12-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

Содержание

№	Автор	Группа	Научный руководитель	Название статьи	Стр.
1	АБДУМАНАПОВ Бахтияр Маратович	ЕМВА-О14- РАНХ	Козин В.А.	Технология смены модели управления предприятием	9
2	АБЕУОВ Данияр Муратович	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Государственно-частное партнерство (ГЧП) в реализации инфраструктурных проектов в странах, входящих в ЕАЭС	13
3	АГМУРОВ Азамат Закерияевич	МВА-О14-М	Досалиев Б.А.	Эффективность управления нефтегазовыми предприятиями	17
4	АККУЛОВА Айнагуль Толепевна	МВА-О14- ЗДР	Байсеркеев О.Н.	Маркетинговые исследования спроса и предложения на примере медицинского рынка (Республиканский диагностический центр)	19
5	АЛЕКЕШОВА Гулжанар Бисенбаевна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Анализ эффективности функционирования системы управления цепями поставок	22
6	АРЫНГАЗИЕВ Нурлан Уланович	ЕМВА-О14- РАНХ	Курганбаева Г.А.	Стратегия и стратегические решения: практика лидеров	25
7	АСАНХАНОВ Кайрат Кожабекевич	МВА-В14-М	Куатбаева Г.К.	Алгоритм диагностики управления нефтегазовым предприятием на примере оценки документооборота	30
8	АСҚАРОВ Берік Асқарұлы	МВА-О-13-8	Тултабаев С.Ч.	Прикладной подход к рекламе	33
9	АСКАТОВА Гульшат Мейрамбековна	МВА-В14- MSM	Бижан Б.А.	Депозитная база исламского банка как потенциал роста	35
10	АХМЕТОВ Алымжан Абсаттарұлы	МВА-В14- МПП	Куренкеева Г.Т.	Влияние факторов внешней среды на развитие компании ТОО «Казына Жер Ltd»	38
11	АХМЕТСАДЫКОВ Мират Еркинбекович	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Пути вывода инновационного продукта на зарубежные рынки	41
12	БАЗАРБАЕВ \ Бауыржан Токмаганбетович	МВА-В14-М	Байсеркеева С.С.	Управление затратами на предприятиях нефтедобывающей отрасли	44
13	БАЙМАНАСОВ Ардак Капалович	МВА-О14- ДО	Косолапов Г.В.	Совершенствование оплаты труда на предприятии	48
14	БАҚЫТБЕК Руслан Бақытбекұлы	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Модернизация АЗС: причины и проблемы	50
15	БАХТИЯРОВ Асылбек Нурланович	МВА-О14- МАг	Певнева Е.С.	Конкурентоспособность предприятий как основа развития производственно-хозяйственной деятельности	52
16	БЕЙСЕБАЕВ Анвар Аскаревич	МВА-В14-М	Молдашева Г.Б.	Применение аутсорсинга в управлении казахстанской компанией	55
17	БЕЛЫХ Павел Александр	ЕМВА-О14- РАНХ	Куренкеева Г.Т.	Роль информационной безопасности в коммерческом банке	61

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В настоящее время руководству предприятий Республики Казахстан предоставлена огромная свобода в использовании трудовых ресурсов и определении форм и размеров оплаты работников. А у работников имеется возможность свободно выбирать организацию, на которой для них будут установлены наиболее привлекательные условия труда, и основополагающим фактором при принятии ими решения о трудоустройстве будет являться размер заработной платы.

Актуальность темы исследования состоит в том, что правильно выбранная форма и построенная система оплаты труда в организации приведет к увеличению основных результатов деятельности организации и достижению ее целей в краткосрочной перспективе. Труд работников является необходимой составной частью основного производственного процесса: «потребление и распределение созданного продукта». Участие работников в доле очередного создаваемого продукта выражается в виде выплаты ежемесячной заработной платы, которая должна быть равна качеству и количеству затраченного труда [1].

Заработная плата является одной из неотъемлемых категорий экономики труда и экономической теории. В условиях современной системы рыночного потребления огромную часть экономической активности населения составляют лица наемного труда. Следовательно, для большинства людей основным доходом является заработная плата. В связи с этим понимание экономической природы заработной платы, основных факторов, влияющих на ее измерение, играет большую роль в обосновании мероприятий, проводимых с целью повышения реальных доходов основной массы населения [2, с. 240]. При формировании современной системы оплаты труда базируются на следующих принципиальных положениях:

- установленная заработная плата должна быть соизмерима пользе, которую приносит работник, и устанавливается в показателях зависимости труда сотрудника и фактически отработанного времени;
- система оплаты труда носит преимущественно денежный характер, что дает возможность премирования за определенные достижения; заработная плата должна стимулировать работника к выполнению трудовых обязанностей. Формирование эффективной системы вознаграждения, основанной с учетом фактической пользы работников по результатам работы, является одним из основных показателей в области менеджмента персонала и организации в целом, в связи с тем, что именно от показателя степени достижения целей и задач организации зависит ее конкурентоспособность на мировом рынке. С целью приведения в соответствие мер участия работников в реализации стратегических целей и мер оплаты труда многие казахстанские компании используют систему грейдов.

Грейдинг - показатель системы разрядов, объединяющий те или иные должности, существующие в организации, в единую систему в зависимости от значимости, однотипности исполняемых работ и от качественной работы отдельных сотрудников. Численность грейдов должна соответствовать числу уровней иерархии в организации [3]. Американская система грейдов зарекомендовала себя и на сегодняшний день применяется как лучшая основа для прозрачности и управляемости системы оплаты труда среди казахстанских компаний.

Грейдинг в организации позволяет добиться следующих задач: оптимизировать фонд заработной платы; определять и устанавливать ценность тех или иных рабочих мест; устанавливать единые правила взаимосвязи месячного должностного оклада работника и его фактической квалификации; создать эффективную систему вознаграждения работников.

При этом разработка и внедрение системы грейдов предполагает проведение следующих этапов.

На первом этапе необходимо провести оценку персонала по следующим критериям: квалификации, опыт работы, управление сотрудниками, ответственность, самостоятельность в работе. Показатели распределяются и базируются по уровням сложности. Промежуток между уровнями должен быть идентичным. С целью описания показателей используются 6 (шесть) уровней сложности, с условными обозначениями I, II, III, IV, V, VI. Основным условием указанного этапа является определения набора универсальных факторов для фактической оценки всех должностей и профессий, т.е. весь персонал предприятия должен оцениваться по одному набору критериев оценки. Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. I уровень - 1 балл; II уровень - 2 балла; III уровень - 3 балла; IV уровень - 4 балла; V уровень - 5 баллов; VI уровень - 6 баллов.

Данная система грейдов была внедрена для работников административно-управленческих структурных подразделений в ряде нефтедобывающих компаний Мангистауской области РК. По результатам оценки указанной системы грейдов выявлено, что генеральный директор набрал 200 баллов, заместители генерального директора - 195, директор финансового департамента - 160, заместитель директора финансового департамента - 120, ведущий бухгалтер по основной деятельности - 100, бухгалтер-кассир I категории - 55.

Таким образом, в 9-й грейд вошли генеральный и заместители генерального директора, в 8-й - директор финансового департамента, в 6-й - заместитель директора финансового департамента в 5-й - ведущий бухгалтер по основной деятельности, во 2-й - бухгалтер-кассир I категории.

Установление размера месячного должностного оклада по результатам расчетов баллов должен производиться по установленным единым правилам, без учета позиции и структурного подразделения. К каждому грейду применен основной диапазон окладов. Он применяется ко всему грейду, без учета разреза по должностям отдельно. Минимальный месячный должностной оклад самого низкого грейда не должен быть ниже государственных норм и гарантий, в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан. Из чего следует, что система грейдов позволяет объективно оценивать сотрудников, оклад которых не связан напрямую с основным производством.

Другим современным подходом к совершенствованию системы оплаты труда в организации является система KPI (key performance indicator). KPI - это ключевой показатель эффективности, который позволяет оценивать эффективность выполняемых работ (действий). Применение KPI возможно как для оценки показателей эффективности работы всей организации, ее отдельных подразделений, так и каждого работника. С помощью системы KPI можно не только оценивать и контролировать эффективность выполняемых работ (действий), но и установить эффективную систему оплаты труда.

Внедрение в систему оплаты труда показателей KPI позволяет обеспечивать максимальный контроль за долгосрочными и текущими факторами деятельности организации, оценивать эффективность определенного сотрудника, подразделения и в целом организацию, ориентировать работников на цели и задачи по достижению требуемых результатов, управлять фондом заработной платы и сокращать фактически затраченное время на его формирование [4].

Приведем следующие положительные стороны применения системы KPI: размер устанавливаемого бонуса работника непосредственно зависит от выполнения его персональных функций (KPI); распределена ответственность по отдельным участкам работы; работник видит свой непосредственный вклад в достижении общих задач и целей организации. Несмотря на прогрессивность указанного метода, имеются и следующие отрицательные стороны применения системы KPI: огромное количество KPI уменьшает общий бонус каждого работника; огромный вес одного из показателей приведет к дестабилизации в работе; реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников.

Учитывая вышеуказанные факторы, следует вывод о том, что система KPI сулит работникам конкретно установленные цели работы и прозрачные бонусы, но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему - нецелесообразным.

Для внедрения системы KPI в отдел экспорта Департаментом управления человеческими ресурсами и оплаты труда установлены ключевые показатели, в частности ключевыми показателями для отдела экспорта являются: обеспечение запланированного уровня доходности организации, в соответствии с рыночной конъюнктурой за счет поставок нефти на экспорт. Все сотрудники отдела экспорта должны знать об этих показателях и выполнять план. Для повышения эффективности деятельности предприятия за плановый показатель берется результат за предыдущий год плюс 10%.

В нашем случае, объем продаж 6 000 тыс. тонн + 600 тыс. тонн = 6 600 тыс. тонн нефти; выручка 228 000 тыс. у.е. + 22 800 тыс. у.е. = 250 800 тыс. у.е. При выполнении этого плана 2% от выручки направляется на премии. Для сокращения потерь необходимо мотивировать персонал качественнее выполнять свою работу. Нами предложено ввести премию 30% к окладу при выполнении норматива, что было осуществлено.

После внедрения нами системы KPI рентабельность и прибыль организации существенно увеличилась за счет увеличения заинтересованности работников, а также высокого уровня мотивации.

Ведение данной системы оплаты труда и премирования работников позволяет решить следующие задачи: сохранение единого подхода к формированию принципов оплаты труда, а также позволяет вести всесторонний учет особенностей труда работников и формировать упорядочение стимулирующих и компенсационных выплат.

Таким образом, можно сделать вывод, что система KPI позволяет работникам лучше понимать задачи деятельности и эффективнее справляться с ними.

Источники:

1. Материально-техническое обеспечение складского хозяйства. 2013 [Электронный ресурс] <http://www.regulareconomic.ru/>
2. Трунин С.Н. Экономика труда: учебник. М., 2009. - 496 с.
3. Котова Л.Р. Система грейдов как инструмент стратегического управления организацией // Нормирование и оплата труда в промышленности. № 8, 2010. С. 4-9.
4. Душулин Р.А. KPI как средство контроля и мотивации // HR-управление персоналом. [Электронный ресурс]. URL <http://www.top-personal.ru/>