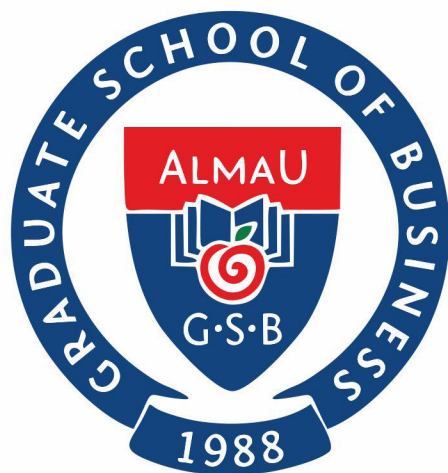


УО «Алматы Менеджмент Университет»



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

18	БЕРДИБАЕВА Алия Арыстангалиевна	МВА-О14- ДО	Кукузова Л.Ж.	Стратегия выхода фармацевтической компании на международный рынок: некоторые теоретические аспекты	64
19	БОНДАРЕНКО Наталья Николаевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Куатбаева Г.К.	Применение технологии инновационного кластера в комплексе со стандартами PMAJ(P2M)	67
20	БОСЫМБЕКОВ Азамат Токтасынович	МВА-В14-В	Никифорова Н.В.	Развитие индустрии кино в Казахстане	71
21	ГАЛИЦКАЯ Оксана Анатольевна	МВА-О14-В	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов как один из инструментов оздоровления бизнеса	74
22	ДАЖУК Наталья Александровна	МВА-О14- МА	Алталиева А.А.	Теория краткосрочных и долгосрочных стимулов в компенсационной системе.	76
23	ДЕНИКАЕВ Шамиль Абдуллаевич	МВА-В14-М	Султанбекова Г.К.	Управление запасами нефтедобывающего предприятия	81
24	ДОНГ Руою	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Факторы применения инноваций в нефтегазовой сфере Казахстана	85
25	ДОСАНОВ Шералхан Копжасарович	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	90
26	ДУЛЯТОВ Женисбек Камалидинович	МВА-В14- МШ	Кукузова Л.Ж.	Исследование процессов формирования и развития системы менеджмента качества как эффективного менеджмента в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»	94
27	ЕРМЕМБЕТОВ Азат Шинасилович	МВА-О14-М	Смыкова М.Р.	Исследование конкурентной среды рынка технических газов г. Алматы	100
28	ЕСБОСЫНОВ Чингис Макусутович	МВА-О14-М	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов компаний, как метод создания конкурентного преимущества.	105
29	ЖАЙЛЯУБАЕВА Асия Сеитжапаровна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Мировой опыт корпоративного управления для Казахстана и казахстанских компаний	107
30	ЖАКИЕВ Нурлан Сагидуллаевич	МВА-В14- М	Филин С.А.	Практика разработки ключевых показателей эффективности для областного перинатального центра	112
31	ЖАКИПБАЕВ Талгат Догдыркулович, ИМАНБЕРДИЕВ Догдыркул Джакипбаевич	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Ключевые Факторы Успеха (КФУ) малого предприятия ТОО "Dogaу SM"	116
32	ЖАНКЕ Алия Талгатовна	МВА-В14- MSM	Куренкеева Г.Т.	Роль маркетинга для предприятий МСБ рынка по производству спецодежды	119
33	ЖАНКЕ Тимур Амантаевич	МВА-В14- MSM	Иссык Т.В.	Социальная ответственность бизнеса	123
34	ЖАРКЕНОВА Жанар Тимуркызы	МВА-О14-В	Байсеркеева С.С.	Теоретические аспекты контроллинга и внедрение его на предприятии	127
35	ЖЕТПИСОВ Каир Аскарлович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Разработка Ценовой политики и формирование тарифов на электроэнергию АО «ТАТЭК» и ТОО «Жетысу Энерготрейд»	130

ТЕОРИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ И ДОЛГОСРОЧНЫХ СТИМУЛОВ В КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

Перед тем, как перейти к рассмотрению теории долгосрочных и краткосрочных стимулов в компенсационной системе, следует обратить внимание на общие побуждения человека к труду. Стимулирование основывается на мотивации, а мотивация является побуждением работника к активной трудовой деятельности для удовлетворения как собственных потребностей, так и в сочетании с интересами организации [1]. Среди различных подходов к классификации мотивации различают *мотивацию посредством стимулирования* – воздействие не на человека как личность, а на внешние факторы с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенным действиям.

Мы не будем останавливаться на механизмах формирования мотивации и на анализе типов работников согласно мотивации, а перейдем непосредственно к стимулам, так как изменить мотивацию поведения работника можно лишь посредством правильно подобранных стимулов.

Стимул – это внешнее побуждение к определенным активным действиям, эффект которого связан с психикой человека, его взглядами, интересами, стремлениям. Стимулы – это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Более полный перечень стимулов, которые могут быть применены в компенсационном пакете компании по выбору, выглядит следующим образом:

- заработная плата;
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (годовой, полугодовой, бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой заработной платы);
- процент от полученной прибыли, согласно выполненным планам продаж или услуг;
- системы распределения доходов (Ракера, Скэнлона, Импрошеар);
- планы дополнительных выплат – компенсирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только сотрудника, но и его семьи);
- стимулирование к работе дополнительным свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы);
- трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, карьерный рост);
- стимулирование, регулирующее поведение сотрудника на основе выражения общественного признания – вручение сертификатов, значков, вымпелов, почетных наград;
- оплата расходов на транспорт при использовании личного автомобиля, бензин и прочее;
- пенсионные выплаты (льготные режимы накопления средств);
- питание;
- продажа товаров со скидкой или по льготным ценам;
- выделение средств на образование;
- программы обучения организации;
- программы медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей;
- страхование жизни;
- программы выплат по временной нетрудоспособности;
- дополнительное медицинское страхование;
- получение льготных займов;
- другие.

И.П. Поварич и Б.Г. Прошкин предложили такую классификацию стимулов:

– *материальные денежные стимулы*: переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; доплаты и надбавки; целевые премии;

– *материальные неденежные стимулы*: жилье, транспорт, паркинг, места в детских садах, лагерях, путевки, питание, телефон, ссуды, кредит, ценные подарки, право приобретения в организации товаров и услуг, предоставление работнику и членам его семьи права пользования благами, находящимися в собственности организации, оплата обучения;

– *моральные стимулы*, основной функцией которых является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде: персональное поощрение; накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти; изменение статуса работника в социальной среде;

– *организационные стимулы* – создание определенным сотрудникам особых условий работы, в том числе: максимальной автономии в работе; возможности самоконтроля качества и результатов работы;

предоставление гибкого графика; права дополнительного распоряжения ресурсами;

– *забота о работнике*. Преимущественное значение придается неформальным отношениям, основными стимулами являются доброжелательность и неформальность отношений между менеджментом и линейным персоналом; возможность для рядового работника обратиться со своими проблемами к руководству и быть уверенным, что руководство окажет нужную поддержку; внутрифирменная должностная карьера работника, при которой возрастает его внутрифирменный статус и уважение к нему со стороны других сотрудников;

– *негативные стимулы* – наказания (угрозы наказания) работника за допущенные им нарушения, проступки, угроза потери работы и т.д.

– *профессиональная карьера, личный рост* – важнейший стимул для менеджеров и специалистов. К нему относятся все действия руководства и кадровой службы компании, направленные на развитие персонала: организация обучения и повышения квалификации работников; периодическая аттестация сотрудников, разработка и продвижение карьерных планов; организация профессионального общения; участие в инновационных проектах;

– *участие в управлении и совладении*. Участие в управлении имеет трехступенчатую структуру: 1) полное и своевременное информирование; 2) участие в выработке решений; 3) участие в принятии решений. Участие в совладении – получение работником доли капитала фирмы или права на ее приобретение (опцион), т.е. законное основание участвовать в управлении делами компании [2].

Поскольку реакция различных людей на конкретные стимулы не одинакова, стимулы должны разрабатываться с учетом потребностей определенной личности. У конкретной компании не может быть стандартного набора стимулов. Стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

Управление мотивацией и стимулированием персонала является одной из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал. Управлять необходимо, исходя из долгосрочной и краткосрочной перспективы работника и работодателя. На практике в большинстве компаний руководство формирует у сотрудников два типа стимулов – краткосрочные и долгосрочные. То есть долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя – для чего работник пришел в компанию, какой экономическо-положительный продукт производит или может произвести и соответственно каковы его личные цели в сотрудничестве. А краткосрочные стимулы, в свою очередь, связаны с конкретной деятельностью сотрудника – стимулирование выполнения планов продаж или выполнения услуг, или определенных проектов. Остановимся подробнее на некоторых краткосрочных и долгосрочных стимулах, применяемых в зарубежной практике и в отечественных компаниях.

Краткосрочными стимулами выступают прибавки к основной зарплате, предоставляемые сотрудникам в пределах этого текущего года. Организациями в некоторых случаях краткосрочные стимулы называются переменной зарплатой. Краткосрочные стимулы проявляются в надбавках и доплатах за работу в непростых ситуациях, а также в планах стимулирования, предоставляющих плату за единицу произведенного товара, премиях за персональные новшества и творческий подход, наградах и премиях за достижение всех форм желательных результатов (безукоризненная посещаемость, принятие уменьшения основной зарплаты), достижениях определенных целей предприятия (получение дохода, уменьшение затрат) [3].

1. Надбавки и доплаты. Являются дополнительной компенсацией усилий, которые в основном считают отягощающими, нежелательными, небезопасными.

- *Сверхурочная работа*. Сверхурочная работа выступает полезным инструментом уменьшения расходов на рабочую силу. Большая часть организаций, оплачивающих полуторные или двойные надбавки за сверхурочные, считают, что данные затраты меньше, чем затраты на наем сотрудника на полную ставку, для устранения необходимости в сверхурочном рабочем дне. Помимо этого, многими работниками ценится возможность заработать больше денежных средств.

- *Сменная работа, работа в выходные и праздники*. Работникам, которые трудятся согласно графику «понедельник – пятница», как правило, положена доплата за работу, которая выполняется в выходные и в праздники.

- *Явка на работу, вызов на сверхурочную работу, простои и время на уборку*. Когда работника не предупредили соответствующим образом об отсутствии возможности работать по причине обстоятельств, им неподконтрольных, некоторыми организациями предоставляется надбавка за явку на работу. Предлагается нижеследующая компенсационная политика: рабочему выплачивается вся зарплата за весь день, в случае, когда работа началась, но прекратилась не по вине работника; рабочему выплачивается зарплата за минимальные 4 часа, в случае, когда было запланировано или предписано, что он явится на работу, но работы не оказалось в наличии [4].

2. Плата за единицы произведенной продукции. Причисление зарплаты работника к определенному измеримому результату, является одной из старейших программ стимулирования. Три кирпичика выступают фундаментом для множества стимулирующих планов платы за единицу товара:

1) Определение времени, которое необходимо сотруднику для изготовления единицы выпуска;

2) Установление того, что необходимо считать достаточным уровнем производительности за эталонный

рабочий период;

3) Определение оптимального уровня оплаты для работы, осуществляющего заданную работу за конкретный период времени.

3. Индивидуальные премии и награды [5].

- Награды за срок службы и опыт. Многие предприятия назначают вознаграждения за продолжительное время службы (к примеру, в виде алмазной булавки на лацкан или золотых часов).

- Награды за патенты. На сегодняшний день, больше чем когда бы то ни было работодателям необходимо выявлять интеллектуальные способности каждого сотрудника. Одним из направлений, посредством которого организацией вознаграждаются её лучшие «мыслители», выступает карьерный рост. Для самых творческих сотрудников, чьи изобретения выражаются в результате патентов, организациями предоставляются награды за патенты.

- Специальные награды за достижения. Некоторыми организациями вознаграждаются члены, избранные на посты в профессиональных организациях или публикующие статьи в профессиональных журналах.

- Премии за соревнования. Многими организациями разрабатываются состязания, игры или инструменты поощрений для стимулирования дополнительных усилий.

Долгосрочные стимулы. Стимулирование работников на долгосрочной основе, как показывает практика, в основном применяется для менеджеров высшего ранга, для ключевых сотрудников с узкой уникальной компетентностью или позицией, которая экономически выгодна для компании. Опять же, внедрение долгосрочных стимулов сугубо индивидуально, зависит от типа организации.

На примере собственного исследования автора, а именно проведения анкетирования по исследованию мотивации и стимулирования среди технического персонала ТОО «АВТОЦЕНТР-Х» можно сделать вывод, что долгосрочное стимулирование не является побуждением к активной и результативной работе для большинства рядовых сотрудников ремонтных цехов и служб, основной процент показал интерес к краткосрочному и материальному стимулированию. Большинство работников не считают, что долговременные меры компенсации для них актуальны.

В последнее время в крупных отечественных и зарубежных организациях становится распространенной практика долгосрочного стимулирования руководителей высшего звена. В настоящее время в мировой практике разработаны и успешно внедряются самые разнообразные инструменты долгосрочного стимулирования менеджеров и топ-менеджеров. В мировой практике выделяют три модели стимулирования труда – американскую, японскую и западноевропейскую [6].

Все они по своей сути направлены на достижение сходных целей: повышение мотивации, уровня приверженности менеджеров организации, их вовлеченности в постановку и решение стратегических задач, заинтересованности в росте стоимости компании, достижение показателей эффективности. Основными видами долгосрочных стимулов являются отсроченные компенсационные выплаты, к примеру, такие вознаграждения работников, как отчисления в пенсионные и страховые фонды, опционы на акции и т.д., но это в основном свойственно для зарубежных компаний. Программы отложенных компенсационных выплат являются методом вознаграждения за достижения сегодня. Выплаты осуществляются в будущем в целях мотивации сотрудников к более производительной и более продолжительной работе в компании. К этому виду причисляются программы, где используются опционы, дополнительные пенсионные программы и распределенные выплаты, но в нашей казахстанской практике это редко применимо. На примере практики компаний Соединенных Штатов кратко рассмотрим пенсионные планы - План участия работников в акционерной собственности (Employee Stock Ownership Plan - ESOP) или Пенсионный план 401(k) (который носит название в соответствии со ст. 401 (k) Налогового кодекса США). Эта пенсионная программа является сберегательным планом, позволяющим работнику часть зарплаты до оплаты подоходного налога перечислять в инвестиционный фонд под руководством работодателя; сумма и часть зарплаты, которую можно вносить в фонд, ограничена; оплата налогов откладывается до выхода на пенсию или увольнения из этой компании, т. е. до изъятия денег из фонда; в случае досрочного изъятия средств происходит начисление специальных штрафов. Такой инструмент долгосрочного стимулирования позволяет работодателю достигать сразу несколько важных целей: развитие чувства причастности, мотивация к долгосрочному сотрудничеству, повышение чувства безопасности (а, значит, и снижение тревожности, агрессии и т.д.) в случае досрочного ухода сотрудника из компании.

А.А. Алпатов в своей работе «Смешанная структура корпоративной собственности» [7] очень глубоко исследовал проблему, связанную с коллективным принятием решений работниками - собственниками бизнеса. По его мнению, реализация такой системы управления и распределения доходов компании между сотрудниками является очень сложной, так как при этом существует ряд проблем:

– в отличие от инвесторов, интересы работников могут значительно контрастировать между собой. Могут возникать очень много спорных ситуаций по отношению ставок заработных плат работникам в зависимости от стажа, опыта, сложности работы и обязанностей;

– проблема управления и распределения доходов с части прибыли компании может усугубляться на крупных предприятиях, где функционирует сложная организационная система, присутствует разветвленная система департаментов и подразделений;

– оценка персональных инвестиционных интересов среди инвесторов позволяет сократить количество

споров, регламентируя отношения в соответствии с оплаченной долей в акционерном капитале. Однако, среди работников компании нет конкретных критериев оценки вклада конкретного работника в общий результат компании. И это обстоятельство порождает большинство споров и столкновений между работниками. Если бы существовали такие критерии и методы, можно было бы регулировать споры.

В соседней России летом 2001 года в АО «Вымпелком» была введена новая система мотивации персонала - выплата всем работникам процента от прибыли. Такой способ стимулирования довольно широко распространен в мировой практике, но для отечественного рынка это экзотика. Так называемая программа «profit sharing». В данной компании она функционирует следующим образом: на начало года руководство компании объявляет о своих планах всем сотрудникам и сообщает, если чистая прибыль после уплаты всех налогов превысит определенную сумму, то некоторый процент от этой прибыли будет поровну распределен между всеми участниками программы.

В Казахстане таких методов повышения мотивации сотрудников не было анонсировано. Возможно, для работников казахстанских компаний такие новшества были бы сильной мотивацией к работе и снижению текучести кадров. Работники бы имели большую заинтересованность в делах компании, повышая качество товаров или оказания услуг на рынке, обеспечивая при этом высокий сервис. Но в силу нашей ментальности и всеобщего недоверия между сотрудниками и работодателями (причем присутствует недоверие как со стороны работника, так и со стороны работодателя), реализовать данную систему мотивации будет крайне сложно.

Следующей проблемой, которая стоит на пути внедрения данного подхода к мотивации работников можно отметить то, что работники низшего звена совсем не владеют информацией о планах и стратегии развития предприятия. Высшее или среднее руководство не всегда заинтересовано в предоставлении и объяснении подобной информации своим подчиненным. И глубокой причиной этому служит недоверие. Поэтому неведение будущего развития компании может в значительной мере снизить эффект от внедрения данной системы мотивации персонала.

Чтобы подобная система мотивации дала положительный эффект, необходимо, чтобы в организации преобладали партнерские отношения, а не тотальное подчинение. Менталитет казахстанского менеджмента ещё не созрел для этого. Кроме этого, ещё одной проблемой является отношение руководства предприятий к подобному методу мотивации. Управление предприятиями в Казахстане до сих пор является закрытым, а для того, чтобы распределять прибыль между работниками, необходимо обеспечить прозрачность деятельности. В противном случае никакого положительного эффекта ждать не придется. Таким образом, использование распределения прибыли компании как метод повышения мотивации сотрудников теоретически является очень эффективным, однако, в казахстанской бизнес-среде на сегодняшний день не адаптируется.

Важным долгосрочным нематериальным стимулом, который применяется во многих казахстанских компаниях, можно отметить возможность карьерного роста. Развитие включает обучение, направленное на расширение и углубление навыков и компетенций сотрудников. Возможности карьерного роста подразумевают планирование, которое помогает достижению сотрудниками их целей построения карьеры. Такую возможность предоставляют компании как частного, так и государственного сектора.

Среди высшего руководства и топ-менеджеров в ряде компаний применяется система участия их в распределении прибыли. Предоставляется определенное количество акций с правом голоса или без. В Казахстане это в основном крупные компании финансового и горнодобывающего сектора.

Благодаря комбинации долгосрочных и краткосрочных стимулов в системе оплаты труда ТОО «АВТОЦЕНТР-Х» можно достичь определенного экономического и социального эффекта. Вместе с тем, надо отметить, что на текущий момент в компании большая часть компенсационной системы построена на краткосрочных стимулах. Как и для большинства отечественных компаний, нам присущи такие проблемы, как:

- система мотивации работников в достижении наилучших качественных показателей не заложена на должном уровне;
- отсутствие взаимосвязи между финансовыми результатами, динамикой показателей и объемом средств, которые направляются на оплату труда, как в целом предприятия, так и по отдельным департаментам.

В заключении, хотелось бы вернуться к условиям обеспечения эффективности системы стимулирования персонала.

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и компании, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию.

2. Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

3. Система стимулирования должна быть известна всем работникам компании. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, он не может корректировать свое поведение в

организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа.

Источники:

1. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. Основы экономики, управления и права №4 (4), 2012, с.80
2. Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Основы теории и практики стимулирования труда. Учеб. пособие. Кемерово, 1988, с.10
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/ Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
4. Балашова Е. Пакет корпоративной лояльности. Справочник по управлению персоналом. -2011. №1, с. 28-32
5. Васенина Т.А. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление персоналом». М.: Экзамен, 2006. - 142 с.
6. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский). / Пищевая промышленность. 2005. №7
7. Алпатов А.А. Смешанная структура корпоративной собственности (ЧАСТЬ III). Вестник Международного института экономики и права. Выпуск № 4 (21). 2015.