

Ще одним підходом до впровадження Базельської угоди – це впровадити її в повному обсязі, але в більш пізні строки. Таким шляхом вирішили трансформуватися Сінгапур, Росія тощо [6, с.87].

Впровадження Базель II в Україні має додаткові проблеми. Досі не впровадження поправка до Угоди 1988 року, що стосується ринкових ризиків, крім того банківська система все ще перебуває у процесі трансформації обліку до міжнародних стандартів. Після впровадження Поправки на ринкові ризики планується такий порядок роботи по запровадженню Базеля II [7]:

- Третій компонент - „Ринкова дисципліна” (до 2007 року),
- Другий компонент - „Процедури нагляду” (до 2008 року),
- „Мінімальні вимоги до капіталу: Кредитний ризик – Стандартизований підхід” (до 2010 року),
- “Мінімальні вимоги до капіталу: Кредитний ризик – Оснований на внутрішніх рейтингах підхід” (до 2020 року),
- “Мінімальні вимоги до капіталу: Операційний ризик – Підхід базового індикатора” (до 2010 року),
- “Мінімальні вимоги до капіталу: Операційний ризик – Стандартизований підхід” (до 2015 року).

Таким чином, не дивлячись на проблеми, що супроводжують впровадження другої Базельської угоди, всі органи нагляду та банки розвинутих країн та країн, що розвиваються, розуміють, що невідповідність стандартам, викладеним в цій угоді, призведе до втрати конкурентних переваг, подорожчання іноземних запозичень тощо. Разом з цим вимоги до капіталу, що визначаються Базелем II засновано на сучасних підходах оцінки ризиків, та більш того, в Угодою стимулюється впровадження саме вдосконалених методів оцінки ризиків, що базуються на внутрішньобанківських моделях. Отже, світова банківська спільнота розуміє необхідність впровадження Базельської угоди, проте в цьому процесі необхідно вибрати оптимальний шлях переходу на нові стандарти.

#### **Джерела та література**

1. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. – Basel Committee on Banking Supervision. – July 1988. – С.28.
2. За даними офіційного веб-сайту Банку міжнародних розрахунків в м. Базель. - [www.bis.org](http://www.bis.org).
3. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. – Basel Committee on Banking Supervision. – June 2004. – С.239.
4. Amendment to the Capital Accord1 to incorporate market risks. - Basel Committee on Banking Supervision. – January 1996. – С.54.
5. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена постановою Правління НБУ від 28 серпня 2001 р. N 368 .
6. Коноваленко Н. Базельские заботы// Банковская практика за рубежом. – 2003. – №10 – С.84-91.
7. Лист Національного банку України №42-412/4010-13749 від 30.12.2004 р.

#### **Любый А.В.**

### **МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ НОВОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Успешно действующее предприятие использует различные способы, чтобы быть конкурентоспособным и повышать производительность труда. Одним из таких инструментов является система стимулирования, которая может играть решающую роль в достижении целей предприятия.

В связи с этим актуальным представляется решение проблемы усовершенствования системы оплаты труда предприятия с целью создания условий и возможностей для каждого трудоспособного человека собственной работой обеспечить достойный уровень жизни себе и своей семье. Актуальность исследования обусловлена тем, что система вознаграждения, которая существовала до последнего времени в ОАО «Металлургический комбинат «Азовсталь», была разработана и принята еще 30 лет назад советскими учеными. Технологии и профессии развиваются, и со временем существующая система оплаты труда утратила объективность и вызвала множество противоречий и недовольств. В настоящее время на комбинате изменяется вся система вознаграждения персонала. Перед руководством ОАО «Металлургический комбинат «Азовсталь» в настоящее время стоит основная задача – создать такие основные элементы новой системы вознаграждения, которые полностью отражали бы стратегические цели в области управления персоналом.

Актуальность темы исследования подтверждается широким изучением этой проблемы в научной литературе. Проблемы заработной платы и построения новых форм и систем вознаграждения исследуются в работах отечественных и зарубежных ученых и специалистов – Лысенко Ю.Г., Колот А.Г., Кибанов А.Я., Шекшня С.В., Э. Хэй и многих других.

Эффективная система вознаграждения играет важную роль так как привлекает, удерживает и мотивирует компетентных сотрудников; компенсирует затраты умственного и физического труда; помогает урегулировать трудовые конфликты; направляет энергию сотрудников в желаемое русло; стимулирует развитие и в тоже время она не должна быть «золотой клеткой», удерживающей сотрудников на предприятии [3].

Эффективная система оплаты труда должна обладать следующими качествами:

- соответствовать типу предприятия и его потребностям;

- быть достаточно гибкой для создания баланса между «внешним» и «внутренним» давлением (например, при нехватке на рынке определённых должностей или квалификаций);
- вносить вклад в принятие последовательных и согласующихся решений в отношении вознаграждения в зависимости от уровня должности, опыта, навыков и вклада;
- позволять сотрудникам перемещаться внутри предприятия;
- обеспечивать желаемую степень дифференциации между сотрудниками с отличными и средними результатами деятельности;
- позволять сотрудникам увидеть перспективы в области заработной платы, а также пути развития и построения карьеры;
- позволять эффективно контролировать расходы на персонал.

Применяя эффективную систему оплаты труда, руководство предприятия может ждать большего, нежели простого достижения ее традиционных целей: привлечения, сохранения и вознаграждения работников. Все большее число предприятий ищут способы увязать систему оплаты труда с эффективной работой на каждом уровне организационной структуры, чтобы поощрять участие сотрудников в достижении результатов.

Стратегическое управление персоналом должно быть основано на следующих приоритетах: изменение в культуре предприятия, результативность и эффективность деятельности персонала, улучшение понимания и содержания работ и должностей, техническое усовершенствование производства. Политика комбината «Азовсталь» в области стратегического управления персоналом представлена на рис. 1.

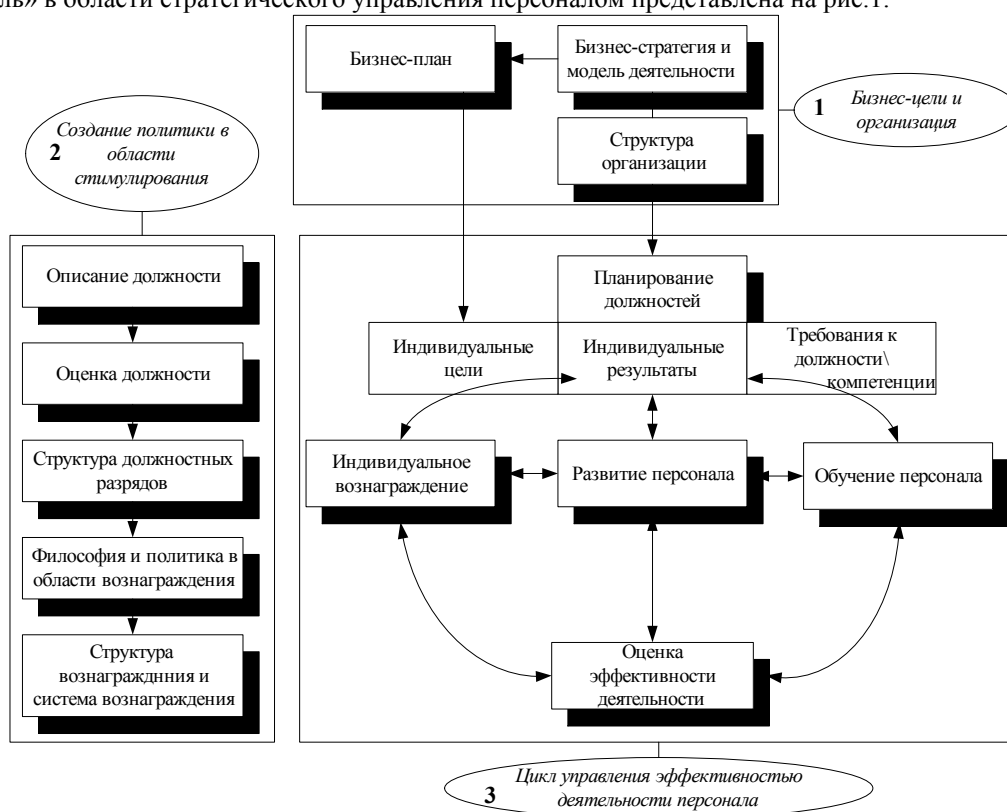


Рис. 1. Система стратегического управления персоналом

Основным принципом формирования новой системы оплаты труда является принцип согласования всей системы вознаграждения с общей стратегией предприятия – рис. 2.

Для создания на комбинате новой, современной системы управления персоналом была привлечена известная консалтинговая компания Хэй Груп (Hay Group), которая работает над системами управления персоналом более 60 лет и среди клиентов которой множество разнообразных международных компаний, таких как General Motors, Volvo Car U.K., VISA, NovoNordisk и многие другие [1, 2].

В основе внедряемой на комбинате системы управления персоналом вознаграждением персонала лежит метод оценки должностей. Обычно для систематизирования методов оценки должностей (квалификаций) рассматривают четыре основных подхода: ранжирование (категорирование), факторное (элементное) сравнение, классификацию и оценку по пунктам (рейтингу) [2]. Фактически, почти каждое предприятие разрабатывает собственные схемы, которые в силу местных особенностей отличаются от других, однако они в большинстве своем являются вариантами этих методов.

Механизм организации эффективной системы вознаграждения персонала комбината включает в себя проведение следующих этапов:

1. **Описание должностей.** Должность в философии Хэй Груп является фундаментальной частью организационной структуры. Анализ должности как процесс собственного понимания должности и предоставления этой информации в такой форме, которая обеспечила бы понимание данной должности другими, включает в себя:

- сбор информации о содержании должности, о контексте ее функционирования и о взаимоотношениях между должностями;
- анализ и систематизация собранной информации;
- представление проанализированной информации в последовательной и логически связной форме. Должность анализируется по следующим позициям:
- организация: в какой области функционирует должность и какие услуги предоставляет для остальной части организации или вовне; кому подчиняется;
- окружение: технические, рыночные, географические, исторические, законодательные условия деятельности; продукты, услуги;
- основные виды деятельности: «услуги» должностного лица: кому и как они предоставляются управленческие, профессиональные, технические виды деятельности; креативная и инновационная деятельность;
- деятельность подчиненных: тип и степень взаимодействия должностного лица с подчиненными; как должностное лицо руководит и контролирует подчиненных;
- свобода действия и ограничения: основные инструкции, прецеденты, правила, политика или стратегия, на основании которых функционирует должность; полномочия принимать решения: расходы, ресурсы, методы работы, штат, планы, процедуры; проблемы, возникающие в работе: степень, в которой должностное лицо самостоятельно принимает решения, консультируется ли с другими, требуется ли утверждение вышестоящего начальства;
- взаимоотношения и контакты: с руководителем, каким образом руководитель определяет и ограничивает должность; с другими работниками и отделами организации; с внешними организациями (клиенты, поставщики);
- наиболее проблематичные моменты работы;
- характеристика должностного лица: квалификация, опыт работы, навыки и т.д.;
- количественные показатели: непосредственно относящиеся к должности показатели, на которые она имеет наиболее прямое влияние или которыми оперирует (объем продаж, бюджет расходов и т.д.).

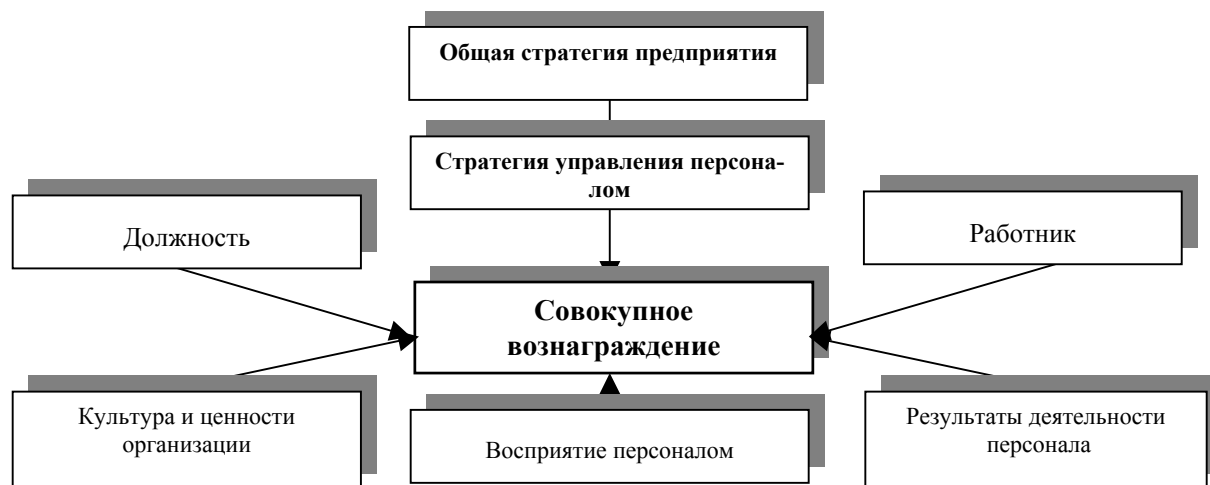


Рис. 2. Стратегическое управление вознаграждением

**2. Оценка должностей.** На этом этапе была проведена аттестация, необходимая для определения «ценности» каждой должностной позиции. Предложенный для комбината «Азовсталь» метод уникален тем, что с его помощью можно оценить любую должность, в любой функциональной области, на любом уровне организации, при этом должность оценивается такой, какой она существует сегодня при выполнении своих функций на 100 %.

Метод оценки должности основан на присвоении по определенным критериям количества пунктов (баллов), которые определяют вес или размер должности в цифровом значении. Каждая должность была оценена по следующим критериям (причем критерии метода применялись к должности, а не к должностному лицу):

1. *Знания и умения.* В данном случае измеряются способности, навыки и знания, требуемые для каждой работы. Идентифицируются три различных элемента для измерения этого фактора:

- первый относится к практическим процедурам или специальным техникам, определенным спецификой работы. Труд, предполагающий рутинность и низкий уровень обучения, получает меньше баллов, чем труд, требующий использования специальных методов и более серьезного обучения или знания;
- второй элемент данного фактора связан с оценкой тех видов работ, при выполнении которых сотрудник должен иметь способность объединять и координировать разнообразные действия работников, исполняющих различные обязанности. Рабочие места с разнообразными функциями или задачами считаются

более сложными, чем рабочие места, имеющие строго определенные функции. А более высокая сложность требует и более сильных организаторских навыков;

- третий элемент необходимых знаний - навыки межличностных отношений. Он измеряет степень взаимодействия работника с другими людьми. Рабочие места с широкими межличностными отношениями имеют более высокую оценку, чем рабочие места, к которым не предъявляется это требование.

2. *Решение вопросов.* В данном случае измеряется способность работника использовать необходимые знания при определении и разрешении возникающих проблем. Фактор «решение проблем» выражается в процентах от расчетного показателя фактора «необходимые знания». При его оценке должны рассматриваться два элемента:

- первый касается типа внешней среды, в которой работник решает поставленные перед ним задачи;
- второй элемент касается самой проблемы, над которой работает человек.

3. *Ответственность.* У этого фактора рассматриваются три элемента:

- свобода действия (насколько работа сотрудника подчинена политике предприятия, насколько она требует контроля со стороны руководства. По этому признаку рабочие места, требующие небольшого контроля и дающие большую свободу действий для выполнения требуемых задач, оцениваются выше, чем рабочие места с большей степенью контроля);
- воздействие работы на конечные результаты (косвенное воздействие может касаться функций, производных от работы, которые могут использоваться другими работниками при достижении итогового результата. Ответственность же сотрудников, имеющих прямое отношение к конечному результату труда, может быть разделена с другими работниками, а может определяться и условиями самой работы);
- охват работы (касается величины ресурсов, связанных с рабочим местом. Наиболее часто измеряется объемами дохода или затрат, которые касаются данной должности).

Каждая должность проверялась по каждому фактору и для каждого фактора назначалось преимущество в пунктах. Общее преимущество в пунктах для работы получается путем сложения пунктов, назначенных для всех факторов, причем это преимущество позволяет располагать работу (должность) в ранговом ряду вместе с остальными работами. Оценка в пунктах отличается гибкостью в том смысле, что выбранные факторы лучше соответствуют конкретным видам оцениваемых работ, а важность, присвоенная каждому фактору, определяется путем назначения пунктов.

После того как должности были оценены, наиболее близкие по сумме баллов, объединили в группы – грейды. Таких групп на комбинате было всего выделено 20, по каждому разряду рабочих, служащих, специалистов. На рис. 3. представлен график разрядной структуры тарифов и заработной платы работников комбината (на оси X представлены грейды от 1 до 20 с указанием количества человек, относящихся к каждому разряду).

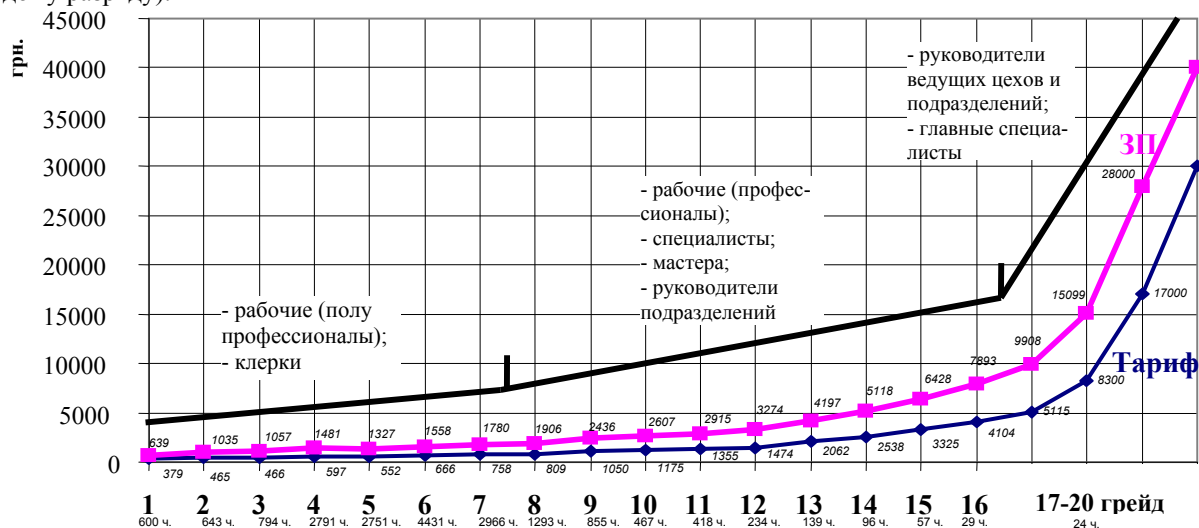


Рис. 3. Разрядная структура тарифов и заработной платы работников комбината

Как видно из рисунка, наиболее многочисленным является 6 разряд – 4431 чел. с заработной платой в среднем 1558 грн., меньше всего работников относится к 17-20 классу – всего 24 человека (с заработной платой от 9908 до 28000 грн.).

3. **Определение заработной платы.** На этом этапе была определена структура вознаграждения, состоящая из последовательности разрядов должностей, причём каждому разряду соответствует определенный диапазон заработной платы - «вилка». Для любой из должностей определена минимальная, максимальная и эталонная заработная плата (то есть разброс заработной платы) (рис. 1.4).

Для сотрудников, которые оплачиваются ниже минимума предложены следующие временные меры: сохранение индивидуальных соглашений; заключение соглашений по гарантированному уровню зарплаты, о гарантиях в будущем, относительно повышения зарплат до минимального уровня, соответствующего размеру должности. Для работников, зарплаты которых выше максимального уровня оценки разработаны следующие предложения - временно «заморозить» рост заработной платы; постепенно снижать; повышать

зарплаты только частично по сравнению с остальными сотрудниками; рассматривать превышение зарплаты как индивидуальную премию; снизить индивидуальные премии и др.

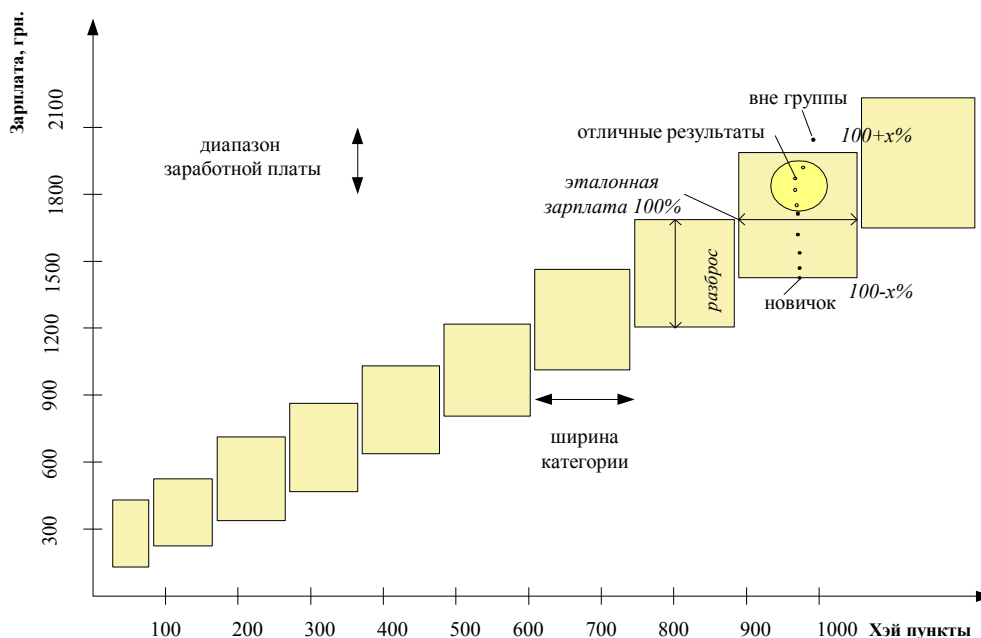


Рис. 4. Структура должностных разрядов

Таким образом, новая система вознаграждения означает плату за размер должности – в диапазоне твердого оклада; компетенции, опыт – рассчитывается с учетом положения внутри «вилки» (часть твердого оклада); результаты работы предприятия/группы/работника – с помощью системы переменного вознаграждения; дефицитную профессию, тяжёлые условия труда, сверхурочные, посменную работу, неудобные часы работы – с помощью системы надбавок.

#### Источники и литература

1. Т. Зейн Риз. Анализ и оценка работ. - Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам «International Encyclopedia of Public Politic and Administration») – СПб.: ООО «Издательство «Петрополис», 2000. - 632 с.
2. А. Вyrковский. Хэй-метод. //Секрет фирмы. – 2004. – №16(55).– С. 33-40.
3. Яковлева Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 168 с.

#### Матюшенко И.Ю.

#### НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ И СОЗДАНИЯ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ В УКРАИНЕ

Для современной Украины крайне актуальной становится *проблема* поиска путей развития отраслей экономики, соответствующих высокотехнологическим укладам, в условиях глобальной перспективы создания общества, основанного на знаниях. Данная тема исследовалась в течение 2003 - 2005 годов в публикациях В.Гейца, В.Семиноженко, А.Гальчинского, М.Згуровского, Г.Задорожного, Б.Гринева и других [1 - 5]. В то же время, этот анализ не полностью учитывал особенности развития экономики знаний в Украине в условиях ускорения евроинтеграционных процессов.

*Целью статьи* является оценка перспектив развития в Украине отраслей экономики, соответствующих пятому и шестому технологическим укладам, с учетом современных евроинтеграционных процессов и создания экономики знаний.

Исторической периодизацией экономической жизни занимались многие выдающиеся ученые с мировым именем, чьи работы стали основой современных теорий, характеризующих циклическое развитие экономических процессов. М.Туган-Барановский, изучая промышленные кризисы в Англии, доказал, что циклическость экономического развития определяется ограниченностью заемного капитала и особенностями его инвестирования в капитальные товары [6]. Н.Кондратьев создал теорию «длинных волн», которые связаны с весомыми научно-техническими изобретениями или открытиями ученых, с периодами научно-технических революций, сменой парадигмы или другими выдающимися событиями в жизни общества, а также определил тренды с явно выраженным циклическим рисунком с периодичностью в 50-60 лет [7]. Й.Шумпетер развил гипотезу Н.Кондратьева, представив экономическое развитие как последовательность восходящих пульсаций, обусловленных распространением соответствующих кластеров взаимосвязанных нововведений [8]. Он подчеркивал, что это саморегулирующийся процесс и имеет характерную форму вол-