

значений показателей в рамках продуктовой, финансовой, транспортной и торговой политики для каждого баланса дает оптимальные стратегии при принятии решений секторами и корпорациями в условиях конфликта. Таким образом, обеспечивается энергобезопасность каждого региона

с его секторами, а значит, и для страны в целом. Далее, для конкретной корпорации решается задача обеспечения ее оптимальной деятельности, в т. ч. энергобезопасности на корпоративном уровне на основе ее доли в выпуске сектора, ее содержащего.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Медоуз Д. Х., Медоуз Д. Л., Рэндерс Й., Беренс III В. В. Пределы роста : пер. с англ. М.: Изд-во МГУ, 1991. 208 с.
2. Нейман фон Дж., Morgenstern О. Теория игр и экономическое поведение : пер. с англ. М.: Наука, 1970. 708 с.
3. Карпович А. И. Моделирование экономической устойчивости систем энергетики : монография. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2006. 260 с.

#### REFERENCES

1. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens III W. W. The Limits to Growth: translation from English. M.: MGU Publisher, 1991. 208 p.
2. Neumann von J., Morgenstern O. Theory of games and economic behavior: translation from English. M.: Science, 1970. 708 p.
3. Karpovich A. I. Modeling of economic stability of the power engineering systems: monograph. Novosibirsk: NSTU Publisher, 2006. 260 p.

УДК 338.268  
ББК 65.291.9-28

**Хвостенко Павел Викторович,**

аспирант и ассистент каф. систем управления и экономики энергетики  
Новосибирского государственного технического университета,  
г. Новосибирск,  
e-mail: hpv@ngs.ru

### МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ УЧЕТА ИНТЕРЕСА СТЕЙКХОЛДЕРОВ

#### METHODOLOGY OF ESTABLISHING THE BALANCED SCORECARD SYSTEM ON THE BASIS OF THE STAKEHOLDERS' INTERESTS

*В статье автором предлагается методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интересов стейкхолдеров. Представленная методика не претендует на оригинальность в том плане, что отдельные составляющие ее элементы достаточно широко известны. Однако комплексное использование уже изученных инструментов позволяет добиться в результате анализа определенных результатов, позволяющих изменить уровень взаимодействия организации со своими стейкхолдерами. Методика во многом основана на результатах экспертных оценок рабочих групп, которые в обязательном порядке должны быть созданы в организации, стремящейся к поиску компромиссных решений при взаимодействии с различными группами стейкхолдеров.*

*The author has proposed the method of formation of the system of balanced scorecard on the basis of accounting the stakeholders interests. The presented method does not pretend to be original as some of its components are well known. However, the complex use of already examined tools allows achieving some results providing for changing the level of interrelation between the company and its stakeholders. The method is significantly based on the results of expert evaluations of the working groups, which should be mandatory established in the company striving for searching of the compromise decisions while cooperating with different groups of stakeholders.*

*Ключевые слова: стейкхолдеры, стратегия организации, система сбалансированных показателей, социальная отчет-*

*ность, этическая отчетность, менеджмент, хозяйствующий субъект, контракт, финансовые обязательства.*

*Keywords: stakeholders, company strategy, balanced scorecard system, social reporting, ethical reporting, management, economic entity, contract, financial obligations.*

Для обеспечения эффективного взаимодействия организации со своими стейкхолдерами предлагаем использовать следующую методику, включающую в себя несколько этапов.

*1-й этап. Идентификация заинтересованных сторон организации и их интересов.*

Совершенно очевидно, что идентификацию стейкхолдеров можно осуществить с использованием ранее рассмотренных классификаций, однако для их использования, которое, безусловно, необходимо, кажется целесообразным определить все поле стейкхолдеров организации.

Первичное определение круга заинтересованных сторон возможно провести с помощью представленных ниже критериев:

1. *Уровень ответственности:* субъекты, перед которыми организация имеет или может иметь в будущем юридические, финансовые и операционные обязательства, зафиксированные в виде регулирующих документов, законодательных актов, контрактов и договоров, политик или корпоративных кодексов. С помощью данного критерия представляется возможность идентификации всех формальных стейкхолдеров организации.

2. *Степень влияния:* субъекты, которые влияют или могут повлиять на способность организации достичь поставленных целей, и оказывают значительное воздействие на ее деятельность. С помощью данного критерия возможно определение групп стейкхолдеров, имеющих как неформальное влияние, так и облеченных формальной властью.

3. *Степень взаимодействия:* субъекты, с которыми организация взаимодействует наиболее плотно или стремится к такому взаимодействию. Данная группа позволяет выявить внутренних заинтересованных лиц организации, стейкхолдеров, с которыми у организации имеются длительные отношения или зависимость в мелких повседневных операциях, а также тех, кто постоянно оказывается невольным участником хозяйственной деятельности организации (здесь, прежде всего, имеются в виду местные сообщества).

4. *Степень зависимости:* субъекты, которые в наибольшей степени зависят от организации: от продукции, безопасности хозяйственной деятельности, уровня заработной платы и условий труда, количества необходимого сырья и т. д.

5. *Уровень представительности:* субъекты, которые в связи с их принадлежностью к регулирующим органам или облеченными представительскими полномочиями преследуют интересы большого числа социальных групп, организаций и проч. С помощью данного критерия можно идентифицировать различные сообщества, профессиональные ассоциации, профсоюзы, различные комиссии, рабочие группы и прочие структуры.

При идентификации всего спектра стейкхолдеров организации по данным критериям возможно совпадение результатов определения заинтересованных групп по отдельным из них, что говорит о значимости данного стейкхолдера организации. В результате идентификации стейкхолдеров организация получает исчерпывающий список своих заинтересованных сторон (первый столбец табл. 1), обязательный для последующего анализа по взаимодействию с ними. Однако нами предлагается выделить дополнительные подгруппы стейкхолдеров (второй столбец табл. 1), т. к. их характеристики могут являться очень значимыми и конкретными, помогая понять, насколько существенными являются проблемы и какие дальнейшие шаги следует предпринять для эффективного взаимодействия.

Составление подобной карты стейкхолдеров в конечном итоге завершается персонификацией интересов заинтересованных групп (должны быть отражены специфические интересы стейкхолдеров непосредственно к исследуемой организации, а не типовые), однако в подобном виде карта стейкхолдеров не является пригодной для дальнейшего анализа. Это объясняется тем, что не учитывается специфика сети стейкхолдеров организации, а следовательно, карта стейкхолдеров обязательно должна быть добавлена картой сети стейкхолдеров. Благодаря составлению карты сети стейкхолдеров появляется возможность выделения их специфических интересов, которые возникают только при сетевом взаимодействии, в первую очередь здесь ведется речь о возможности объединения стейкхолдеров в коалицию и, как следствие, повышения их роли при анализе и взаимодействии с ними.

Таким образом, завершающей стадией первого этапа является идентификация возможностей объединения стейкхолдеров в группы и их совокупных (наряду и с личными) коалиционных интересов.

2-й этап. *Классификация стейкхолдеров и определение групп для взаимодействия.*

Классификация заинтересованных сторон организации осуществляется в соответствии с моделью Митчела, Агла и Вуда, основанной на сочетании следующих характеристик заинтересованной стороны: «власть», «срочность», «легитимность».

Таблица 1

Карта стейкхолдеров организации

Группы влияния	Подгруппы
Собственники организации	Лица, имеющие контрольный пакет акций Акционеры, имеющие представителей в совете директоров Коалиции акционеров Другие мажоритарные акционеры Миноритарные акционеры
Наемные работники	Совет директоров Топ-менеджмент Менеджмент Сотрудники (по группам: служащие, инженеры, рабочие и проч.) Профсоюзы сотрудников Кадровый резерв Потенциальные сотрудники (студенты, кандидаты) Сотрудники, покинувшие компанию
Покупатели (клиенты)	Оптовые покупатели Розничные покупатели Ритейлеры Дистрибьюторы Дилеры Внутренние клиенты организации
Поставщики	Поставщики материалов и ингредиентов (по группам материалов) Поставщики услуг (по группам услуг) Субподрядчики Сервисные центры по обслуживанию оборудования и проч.
Конкуренты	Существующие конкуренты Производители замещающего продукта Потенциальные конкуренты Альянсы конкурентов
Представители государственной и муниципальной властей	Органы федеральной и региональной власти (профильные департаменты и управления) Налоговые органы Инспектирующие организации
Местные сообщества	СМИ Экологические организации Профильные учебные заведения Сообщества, подвергающиеся непосредственным результатам деятельности организации

В латентную категорию стейкхолдеров входят бездействующая группа (обладает фактором власти), контролируемая (обладает фактором легитимности требований) и требующая (обладает фактором срочности). Поскольку организация всегда ограничена в ресурсах (финансовых, временных, организационных и т. д.), которые она может направить на мониторинг и управление отношениями со стейкхолдерами, как правило, она не будет предпринимать никаких действий в отношении латентной категории стейкхолдеров. Категория ожидающих стейкхолдеров включает в себя доминирующую группу (обладающую факторами власти и легитимности), зависимую (обладающую факторами легитимности и срочности) и опасную (обладающую факторами власти и срочности). Наибольшую значимость для компании имеет категорическая группа стейкхолдеров, обладающая всеми тремя факторами. Требования этой категории стейкхолдеров должны удовлетворяться в первую очередь.

Анализ стейкхолдеров по рассматриваемой модели позволяет отнести субъект внешнего окружения к определенной группе влияния и определить степень значимости его влияния на деятельность организации.

Однако для удобства восприятия и анализа рекомендуется воспользоваться классификационной таблицей стейкхолдеров (наполнение данной таблицы можно рассматривать как приблизительное, т. к. для каждой организации ее содержание будет уникальным).



Рис. 1. Модель определения значимости стейкхолдеров

Таблица 2

Таблица стейкхолдеров по модели Митчела, Агла, Вуда

Группы влияния	Атрибуты стейкхолдера			Классификационная группа
	Власть	Легитимность	Срочность	
Собственники организации	+	+	+	
Наемные работники	-	+	+	
Покупатели (клиенты)	+	-	+	
Поставщики	-	+	-	
Конкуренты	+	-	-	
Представители государственной и муниципальной властей	+	+	+	
Местные сообщества	-	-	+	

Здесь стоит отметить, что атрибуты стейкхолдера являются характеристикой не самой заинтересованной стороны, а ее отношений с рассматриваемой организацией. В настоящее время регламентированные процедуры, позволяющие оценить отношения между организацией и ее заинтересованными сторонами по данным атрибутам, не разработаны. Поэтому целесообразным считаем использование экспертных оценок менеджмента организации либо привлеченных консультантов для того, чтобы определить, какими атрибутами обладают отношения сторон.

Класс стейкхолдера	Характеристика сети		
	Низкая плотность и централизация	Низкая плотность и высокая централизация	Высокая плотность и централизация
Активные	Избегать	Искать компромисс	Уступать
Ожидающие	Не придавать значения	Избегать	Искать компромисс
Латентные	Манипулировать	Не придавать значения	Избегать

Рис. 2. Стратегическая модель управления стейкхолдерами

Полученные результаты необходимо соотнести с построенной на первом этапе картой сети стейкхолдеров, при этом следует выявить возможности образования коалиций заинтересованных сторон. Это объясняется тем, что отношения коалиции стейкхолдеров и организации могут характеризоваться гораздо большим числом атрибутов, а следовательно, такая коалиция должна рассматриваться в другой классификационной группе и заслуживать большого внимания со стороны менеджмента организации в вопросах анализа и управления взаимодействиями.

На следующем этапе результаты классификации стейкхолдеров организации следует сопоставить с картой сети стейкхолдеров и заполнить матрицу модели Оливера.

Отметим, что дальнейшее исследование необходимо проводить только для групп, выделенных на рис. 2, т. к. интересы остальных стейкхолдеров не представляют принципиального интереса для организации или ничтожно малы. В рамках рассмотренной балансовой модели ресурсных отношений это означает, что либо целевая сторона (организация) имеет нулевой ресурсный обмен (или стремящаяся к нулю) со стейкхолдером (блоки «Не придавать значения»), либо возникает ситуация, когда:

$$A^+ \gg A^- \quad (1)$$

То есть организация имеет большое влияние на стейкхолдера, либо действия менеджмента стейкхолдера крайне неэффективны (исключительный случай).

Для вычленения из всего множества стейкхолдеров, обязательных к анализу, также рекомендуется рассмотреть жизненный цикл организации. По мнению Р. В. Моргуновой, «развитие отношений со стейкхолдерами имеет свои стадии, в свою очередь, связанные со стадиями жизненного цикла развития организации». Другими словами, каждой стадии жизненного цикла присущ определенный набор заинтересованных групп (рис. 3).

Таким образом, по завершении данного этапа менеджмент организации определяет список ключевых стейкхолдеров организации, для которых необходимо провести анализ характера взаимодействия и разработать варианты его возможной корректировки.

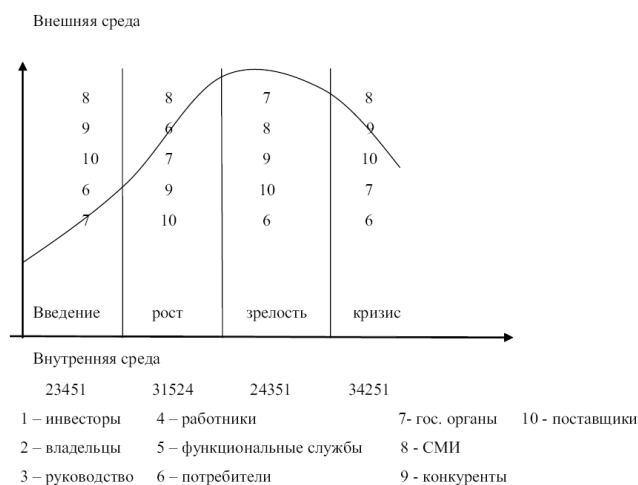


Рис. 3. Стадии жизненного цикла организации

3-й этап. Определение целей и задач организации по взаимодействию со стейкхолдерами для предотвращения конфликта интересов.

На данном этапе необходимо установить цели взаимодействия стейкхолдеров и организации, т. к. включение последней в неправильные отношения приведет к неэффективному распределению ее ресурсов.

Наиболее эффективным в данном случае будет прямой диалог со стейкхолдерами, что не всегда возможно, поэто-

му данный этап основан на экспертных оценках менеджмента организации.

Но прежде чем переходить к постановке целей взаимодействия, необходимо оценить текущий уровень взаимодействия организации с заинтересованными лицами.

Таблица 3

**Матрица оценки реализации интересов стейкхолдеров**

	Дивиденды	Стоимости компании	Доля рынка	Профессионализм	Стабильность организации	Гарантия занятости	Условия труда	Рост з/п	Качество продукции	Условия поставок	Уплата налогов	Итого
Акционеры	5	5	3	3	5	2	0	1	1	1	5	31
Менеджмент	0	3	4	5	5	4	5	2	5	4	5	42
Сотрудники	0	0	2	5	5	5	5	3	2	1	3	31
Клиенты	0	0	1	3	3	0	0	0	5	4	0	16
Поставщики	0	0	4	1	3	0	0	0	0	4	0	12
Представители власти	3	2	1	1	3	2	1	1	1	0	5	20
Итого	8	10	15	18	24	13	11	7	14	14	18	

Для оценки текущего взаимодействия организации со стейкхолдерами можно воспользоваться специальной матрицей (табл. 3). В столбцах матрицы располагаются всевозможные интересы заинтересованных сторон, в строчках – стейкхолдеры. Каждая ячейка матрицы фактически содержит оценку удовлетворения цели стейкхолдера (возможно использование различных шкал, в представленном примере используется шкала от 0 до 5, соответствующая диапазону от неудовлетворения до полной реализации интересов стейкхолдера). Суммарные числа в строках матрицы показывают, интересы каких стейкхолдеров организации удовлетворены больше других, а значения в столбцах – приоритетность рассматриваемого интереса для организации по всем стейкхолдерам.

По результатам оценки матрицы и анализа общего характера текущего взаимодействия организации со стейкхолдерами необходимо оценить уровень взаимодействия (табл. 4).

Для определения целей взаимодействия необходимо руководствоваться следующими положениями:

1. Определить, каким образом соотносятся цели и задачи организации с выделенными по окончании 2-го этапа группами стейкхолдеров.
2. Определить внешние факторы, которые заставляют организацию взаимодействовать со стейкхолдерами, и риски такого взаимодействия.
3. Определить желаемые результаты взаимодействия со стейкхолдерами (не учитывая фактический уровень взаимодействия).
4. Определить, каким образом результаты взаимодействия со стейкхолдерами повлияют на достижение целей и задач организации.
5. Определить желаемый уровень взаимодействия со стейкхолдерами.

Таблица 4

**Уровни взаимодействия организации со стейкхолдерами**

Уровень взаимодействия	Характеристика взаимодействия
Нулевой	Взаимодействие между организацией и стейкхолдерами отсутствует
Исследовательский	Наблюдаются отдельные взаимодействия со стейкхолдерами при возможности и / или необходимости таких контактов. На данном уровне необходимо анализировать особенности взаимодействия с различными группами стейкхолдеров.

Окончание табл. 4

Уровень взаимодействия	Характеристика взаимодействия
Развивающийся	Взаимодействие со стейкхолдерами осуществляется на постоянной основе, однако отсутствует четкая структура взаимодействий, показатели эффективности взаимодействий не разработаны или не используются
Интегрированный	Внедрение анализа и учета взаимодействий со стейкхолдерами на различных уровнях управления организацией, а также влияние заинтересованных сторон на процесс принятия решений
Стратегический	Взаимодействие высокого уровня, которое включено в процессы менеджмента и корпоративного управления организацией, связанных со стратегией. Вопросы отношений рассматриваются глубоко с целью проведения системных изменений в организации

После определения целей взаимодействия организации со стейкхолдерами и соотнесения текущего уровня взаимодействия возникает определенный разрыв во взаимоотношениях, который можно преодолеть, разрешив ряд проблем.

Таким образом, ключевая задача менеджмента на данном этапе выявит проблемы, существенные для долгосрочного развития организации.

Для оценки существенности выделенных проблем предлагаем воспользоваться тестом на существенность, разработанным Институтом социальной и этической отчетности AccountAbility. По результатам данного теста проблема является существенной, если имеет одну или несколько характеристик (табл. 5).

Таблица 5

**Тест на существенность AccountAbility**

Обозначение характеристики проблемы	Интерпретация характеристики
A	Проблемы, имеющие прямое влияние на финансовое состояние организации
B	Вопросы, по которым организация делает политические заявления стратегического характера (обычно обязательства перед ключевыми заинтересованными сторонами)
C	Проблемы, которые считают существенными сопоставимые организации, т. е. являются общепризнанными



Окончание табл. 5

Обозначение характеристики проблемы	Интерпретация характеристики
D	Вопросы, которые стейкхолдеры считают достаточно важными для того, чтобы предпринимать по этому поводу какие-либо действия (в настоящее время или в будущем)
E	Вопросы соответствия законодательным и социальным нормам (что зафиксировано или, возможно, будет зафиксировано в регулирующих актах, предусмотрено институциональными нормами и стандартами)

Для наиболее адекватного применения теста на существенность также необходимо разработать шкалу оценки выделенных проблем взаимодействия.

Следующим шагом (в цепочке цели–проблемы–задачи) является постановка задач по наиболее проблемным аспек-

там взаимодействия заинтересованных сторон организации. Для этого необходимо сформировать итоговую таблицу данного этапа (табл. 6).

Таким образом, по результатам данного этапа определяются не только цели и задачи взаимодействия организации со стейкхолдерами, но и приоритетность выполнения задач. В первую очередь должны быть реализованы задачи по устранению наиболее проблемных ситуаций взаимодействия для стейкхолдеров с высоким уровнем установившихся (или стремящихся к такому уровню) отношений, учитывая обеспеченность ресурсами организации. В результате разрешение поставленных задач позволяет избежать конфликта интересов стейкхолдеров и организации. Однако, учитывая ограниченность ресурсов организации, необходимо учитывать, что суммарная стоимость ресурсов организации на разрешение задач по предотвращению конфликта интересов не должна превышать стоимость устранения последствий конфликта интересов.

Таблица 6

**Выявление задач взаимодействия со стейкхолдерами**

Цели взаимодействия	Выделенные проблемы взаимодействия	Тест на существенность						Уровень взаимодействия со стейкхолдерами	Наличие ресурсов для решения проблем (возможность привлечения)	Сформулированная задача
		A	B	C	D	E	Итого			
Цель 1	Проблема 1.1							Здесь необходимо провести оценку уровня взаимодействия со всеми стейкхолдерами		
	Проблема 1.2									
	Проблема 1.3									
Цель 2	Проблема 2.1									
	Проблема 2.2									
	Проблема 2.3									

Кроме того, не стоит забывать, что, даже если у организации разрешены все задачи по устранению конфликта интересов, необходимо проводить тщательный мониторинг заинтересованных сторон для выявления новых возможностей конфликтов, изменять шкалы оценки проблем для более точной оценки, выявлять новые цели и возможности взаимодействия для построения выгодных для всех сторон отношений.

4-й этап. Включение показателей оценки взаимодействия организации со стейкхолдерами в систему сбалансированных показателей эффективности.

На данном этапе построения взаимодействия организации со стейкхолдерами необходимо внедрить элементы системы поддержки реализации стратегии организации. Наиболее известной на сегодняшний день методикой в этой области является система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC), предложенная Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом (рис. 4).

Следует отметить, что модель ССП обладает как достоинствами, так и недостатками [1–3], но теоретики данной методологии редко затрагивают тему отсутствия четких практических рекомендаций по внедрению системы. Решением указанной проблемы занимаются в основном практики внедрения ССП, однако универсального подхода в настоящее время не создано.

В этом плане нам видится, что наиболее оптимальным вариантом разработки показателей для всех перспектив

ССП является введение целевых показателей по достижению задач организации в области взаимодействия со стейкхолдерами (итог 3-го этапа (табл. 6)).

Таким образом, представленная в работе методика позволяет не только очертить круг задач по взаимодействию организации со стейкхолдерами, но и предлагает конкретные инструменты их реализации.

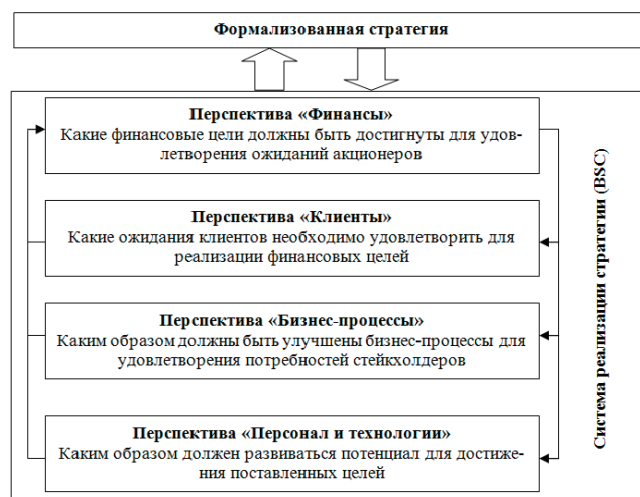


Рис. 4. Структура системы сбалансированных показателей

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

- Каплан Р., Нортоном Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. : пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 320 с.
- Озеров Г. М. 7М // Вестник BSC: CIS. 2007. № 2. С. 34–38
- Авраменко Н. Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 6. С. 49–56.
- Чернов С. С. Показатели оценки качества корпоративного управления с точки зрения миноритарных акционеров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 3 (16). С. 50–55.

5. Чернов С. С. Эволюция систем корпоративного управления в российской энергетике // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 2 (15). С. 63–68.

## REFERENCES

1. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. From strategy to action. 2 edition, revised and amended : translation from English. M.: Olymp-business, 2003. 320 p.
2. Ozerov G. M. 7M // Bulletin of BSC: CIS. 2007. # 2.
3. Avramenko N. G. The place and the role of the balanced scorecard system in the system of the strategy management // Management in Russia and abroad. 2008. # 6. P. 49–56.
4. Chernov S. S. Indices of evaluation of the corporate management quality in terms of minority shareholders // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 3 (16). P. 50–55.
5. Chernov S. S. Evolution of the corporate management systems in the Russian power engineering // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 2 (15). P. 63–68.

УДК 658.3  
ББК 65.291.6-21

**Кожанов Нурлан Тлепбайевич,**

ст. преподаватель каф. систем управления и экономики энергетики  
Новосибирского государственного технического университета,  
г. Новосибирск,  
e-mail: nurlan.kozhanov@yandex.ru

## ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ ДЛЯ ИНЖИНИРИНГОВОЙ КОМПАНИИ

### EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF GRADES FOR THE ENGINEERING COMPANY

*В статье представлено описание разработки системы грейдов для инжиниринговой компании ЗАО «Е4-СибКОТЭС». Дана краткая характеристика предприятия и структура персонала. Расписана последовательность этапов разработки системы грейдов. Представлены следующие практические разработки: перечень компенсируемых факторов для конкретной организации (дано их описание и весовое распределение); балльно-факторная матрица и проранжированный список должностей. Кроме того, должности сгруппированы в грейды, и для каждого грейда определены тарифные «вилки», которые привязаны к конкретным ценовым показателям, сложившимся на рынке труда.*

*The description of development of the system of grades for the engineering company JSC E4-SIBKOTES has been presented in the article. The brief characteristic of the company and personnel structure has been provided. The sequence of stages of the grades system development has been specified. The following practical developments have been presented: the list of compensated factors for specific company (their description and weight distribution has been provided); point-factorial matrix and the ranged list of positions. Besides, the positions have been grouped in grades and for each grade the tariff “forks” have been determined, which are adhered to the specific price indicators established at the labor market.*

*Ключевые слова: человеческий капитал, система оплаты труда, мотивация персонала, компенсируемые факторы, грейд, грейдирование, балльно-факторная матрица, тарифная «вилка», определение должностных окладов, оценка должностей предприятия.*

*Keywords: human capital, compensation system, motivation of personnel, compensated factors, grade, grading, points and factorial matrix, tariff “fork”, definition of official salaries, assessment of positions of the company.*

С момента провозглашения лауреатами Нобелевской премии Гарри Беккером, Саймоном Кузнецом и Теодором

Шульцем концепции человеческого капитала персонал предприятий стал объектом инвестирования. Одним из важнейших инструментов в этом процессе является система оплаты труда, которая в свою очередь является ключевым фактором в процессе мотивации персонала предприятия. Актуальность мотивации персонала на сегодняшний день не вызывает ни у кого сомнения. Однако практическая реализация вызывает ряд трудностей. Причина, прежде всего, кроется в недостатке практичных инструментов: простых в освоении, доступных для понимания, эффективных в реализации. Одним из таких инструментов создания мотивационной системы оплаты труда является грейдинг. Практическая реализация указанного подхода будет рассмотрена на примере разработки системы грейдов для ЗАО «Е4-СибКОТЭС», компании комплексного инжиниринга, которая выполняет проектирование, наладку и испытания оборудования, энергетический и экологический аудит крупных энергетических объектов, обеспечивает инженерное сопровождение проектов. Динамичность, высокий технический уровень, внедрение инноваций и устойчивые партнерские отношения – ключевые принципы деятельности Е4-СибКОТЭС.

Основные этапы внедрения системы грейдов показаны на рис. 1.

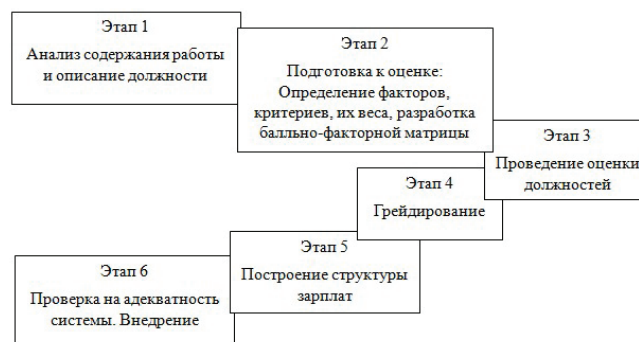


Рис. 1. Этапы внедрения грейдинговой системы