

ных обществах с участием государства, областным (Минскому городскому) исполнительным комитетам (далее – органы, осуществляющие владельческий надзор) дать свои предложения по совершенствованию корпоративного управления в хозяйственных обществах с участием государства.

Справочно

На данный момент в Республике Беларусь функционирует более 1800 хозяйственных обществ с участием государства, что составляет более 47 процентов от общего количества коммерческих юридических лиц государственного сектора экономики. В последние годы динамика доли хозяйственных обществ с участием государства в государственном секторе экономики имеет стабильную тенденцию к увеличению.

Практически все органы, осуществляющие владельческий надзор, сами хозяйственные общества считают, что привлечение профессиональных управляющих и независимых директоров к работе в наблюдательных советах является прогрессивным направлением совершенствования корпоративного управления, т.к. снижает риски принятия непрофессиональных управленческих решений.

Предлагается по этому принципу формировать наблюдательные советы, прежде всего, неплатежеспособных и убыточных обществ.

Предлагаются следующие критерии по отбору кандидатов:

- специальное образование в области управления;
- опыт работы на руководящих должностях не менее 3 лет;
- опыт работы в наблюдательных советах хозяйственных обществ не менее 2 лет;
- опыт работы в отрасли, в которой осуществляет деятельность данное общество;
- высокая квалификация в аудите, финансовой, бухгалтерской, инновационной, инвестиционной деятельности;
- специальная подготовка и аттестация.

Обучение может быть обеспечено одним из ведущих вузов страны с привлечением специалистов по корпоративному управлению и отраслевых специалистов из институтов повышения квалификации соответствующих министерств и ведомств.

Л.С. Климченя к.э.н., доцент

УО «Белорусский государственный экономический университет»

Минск (Беларусь)

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА К ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Карьера – процесс профессионального роста человека, увеличения его влияния, авторитета, статуса в организационной среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Обычно выделяют карьеру внутриорганизационную и межорганизационную. Внутриорганизационная карьера предполагает: работник организации в процессе своей профессиональной деятельности последовательно проходит все стадии развития именно в данной организации: поступление на работу, профессиональный рост, карьерный рост и уход на пенсию. Организация, в том числе и торговая, прежде всего, заинтересована в постоянстве кадров и создании условий для карьерного роста собственных сотрудников.

Карьера межорганизационная означает: работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях. Такая карьера характерна для ведущих специалистов или топ-менеджеров.

Характеризуя управленческую карьеру наиболее часто используют следующие четыре показателя, а именно:

1) скорость продвижения по уровням иерархии управления (однако определение оптимальной скорости продвижения по службе и временного предела полной реализации потенциала работника в занимаемой должности представляет собой достаточно сложную проблему);

2) перспективная ориентация, которая предполагает, что работник может выбрать различные варианты должностного продвижения от поступательного движения по иерархической лестнице в широком диапазоне должностей до занятия определенной должности и ее сохранения;

3) личностные цели должностного продвижения (в их числе могут быть моральное удовлетворение, высокая оплата труда, самостоятельность и независимость в принятии решений);

4) последовательность занимаемых должностей, которая предусматривает возможность пропуска нескольких ступеней в должностной иерархии.

Важное место в формировании лояльности персонала к организации – работодателю отводится карьерной лестнице. Лестница карьерного роста представляет собой модель карьерного роста, состоящую из определенных ступеней, описывающих независимые от конкретных работников пути карьерного перемещения в данной организации.

При этом следует отметить, что в современных условиях лояльность персонала организации определяется рядом факторов как субъективного, так и объективного порядка [1]:

- объективными факторами выступают: состояние торговой организации, ее миссия и стратегия развития, конкурентные преимущества на потребительском рынке, сложившаяся организационная (корпоративная) культура;

- субъективные факторы включают: стиль управления в организации, эффективность системы управления (в том числе организация работы трудового коллектива), социальные отношения в коллективе, морально-нравственный климат и др.).

Цель формирования карьерных лестниц – обеспечение ротации и профессиональное развитие сотрудников организации. Применение карьерных лестниц в управлении персоналом способствует решению ряда задач:

- повышение эффективности подбора персонала за счет оперативного определения наличия резерва за счет внутренних кандидатов;

- планирование и управление перемещениями сотрудников между подразделениями в соответствии с потребностями конкретной организации;

- оптимизация обучения и развития персонала организации за счет четкого определения условий карьерных перемещений и их учета в процессе планирования обучения;

- оценка наличия внутренней мотивации персонала, а также мотивация сотрудников на профессиональное и карьерное развитие;

- повышение лояльности сотрудников к своей организации и удержание специалистов и служащих.

При разработке карьерной лестницы обязательно учитывают квалификационные требования к работникам разных специальностей и квалификации. Квалификационные характеристики отдельных категорий работников содержатся в Едином квалификационном справочнике должностей служащих, разработанном НИИ труда Беларуси.

Например, в торговых организациях республики торгово-оперативный персонал имеет 4 квалификационных разряда (продавцы, кассиры, контролеры с 4-го по 6-й, продавец-консультант – 7-й). Продавцы 4-го разряда должны иметь профессионально-техническое образование. Для присвоения 5-го разряда требуется стаж работы по соответствующей профессии 4-го разряда не менее двух лет. Для присвоения 6-го разряда продавцам требуется иметь среднее профессиональное образование без стажа работы или стаж работы по данной профессии 5-го разряда не менее трех лет. Для присвоения 6-го разряда кассирам и контролерам – стаж работы по соответствующей профессии 5-го разряда не менее двух лет.

Специалисты имеют 2 категории, выделяют также специалистов без категории и ведущего специалиста. Например, экономист без категории должен иметь высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы в должности техника 1-й категории не менее трех лет. Экономист 2-й категории должен иметь высшее профессиональное образование и стаж работы в должности экономиста не менее трех лет. Экономист 1-й категории должен иметь высшее профессиональное образование и стаж работы в должности экономиста 2-й категории не менее трех лет. Для ведущего экономиста требования к стажу работы выше по сравнению со специалистами 1-й категории на 2-3 года.

Для каждой торговой организации всегда актуальны вопросы планирования карьеры своих работников. Планирование карьеры в широком смысле предполагает управление развитием персонала в нужном для организации направлении. При этом развитие персонала характеризуется составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей, начиная с момента принятия работника в данную организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с занимаемой должности.

Управление планированием карьеры работника торговой организации включает следующие процедуры:

- обучение нового работника, основанное на планировании и развитии его карьеры в рамках разработанных в организации стандартов обучения новых работников;
- разработка плана развития карьеры работника, которая основывается на определении его способностей, обозначении личностных и профессиональных характеристик для занимаемой должности, которые учитывают возможности и самой организации;
- реализация плана развития карьеры работника;
- оценка достигнутого результата и корректировка плана развития карьеры работника (как правило, раз в год).

В современной практике управления персоналом выделяется несколько групп методов оценки эффективности профессионального развития персонала. Наиболее часто в качестве основных методов выделяют три группы методов: количественные, качественные и комбинированные. К указанным группам можно отнести следующие методы оценки эффективности профессионального развития сотрудников:

- количественные методы (метод рангового порядка, балльный, метод парных сравнений, коэффициентный, экспертный, в т.ч. метод парных сравнений, графического профилирования, метод «эксперимента» и т.д.);
- качественные методы (представление устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии и др.);
- комбинированные методы (тестирование, метод стимулирующих оценок, метод группировки работников и др.).

Помимо этого существуют показатели эффективности программ развития персонала организации, куда входят специфические для каждой торговой организации показатели, а именно: текучесть персонала; индекс удовлетворенности клиентов организации; показатель абсентеизма персонала; частота несчастных случаев; привлечение новых клиентов (индекс притока новых клиентов); повышение производительности труда; рост доли рынка; сокращение расходов. Приведенные показатели относятся к показателям общей эффективности, на них влияет не только профессиональное развитие персонала. Тем не менее, именно эти значения ставят во главу угла при проведении конкретных программ по профессиональному развитию и обеспечению реализации карьерной лестницы в торговой организации.

*Н.М. Ковалевич, ассистент
УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С ЯПОНСКИМИ ПАРТНЁРАМИ

Внешнеэкономические связи Республики Беларусь и Японии продолжают развиваться и чётко определены актуальные сферы взаимного интереса сторон. Это, прежде всего, сотрудничество в области обмена технологиями, инвестиционное взаимодействие, наращивание внешнеторгового оборота. Для успешной реализации всех направлений сотрудничества важным является корректное, с учётом ряда цивилизационных особенностей, выстраивание системы взаимоотношений с представителями японского бизнеса.

Этические подходы японских бизнесменов существенно отличаются от правил и норм поведения представителей делового мира стран Западной Европы и Америки. Этикет японского общества очень сложен. Наибольшее влияние на его формирование оказали традиционные религии Японии, прежде всего – синтоизм и конфуцианство. На их основе возник кодекс чести воина, в котором чётко определялись нормы поведения и морали для военного сословия. При правлении императора Мэйдзи (1868-1912 гг.) кодекс стал основой национальной морали. В тот исторический период Япония быстро стала использовать достижения европейской науки и техники, и поэтому, чтобы не потерять свою самобытность, правительство позаботилось о сохранении традиционных моральных и этических ценностей. Для воспитания молодёжи было составлено «Руководство для школьников», где нашли отражение основы традиционной морали: чувство долга, верность своему государству, целеустремлённость, дух единого коллектива, скромность, усердие и уважение к людям старшего возраста. Воспи-