

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

А. Е. Бердников

Воронежский государственный университет

Предложен анализ точек зрения зарубежных и российских исследователей на состав принципов организации системы стимулирования менеджеров. На основе их обобщения, уточнения и дополнения дана авторская версия названных принципов, удовлетворяющая требованиям необходимости и достаточности.

Одной из ключевых задач формирования эффективной системы стимулирования менеджеров является определение принципов ее организации. В самом общем виде их можно определить как теоретические императивы, отражающие условия, создание которых способно обеспечить продуктивность системы.

Следует отметить, что в литературе имеется немало попыток формулирования этих принципов, предпринятых зарубежными и отечественными исследователями [1], однако до сих пор не выработано единой позиции относительно их необходимого и достаточного состава.

Зачастую позиционирование принципов не сопровождается их развернутой содержательной интерпретацией. Тем не менее, критический анализ различных точек зрения является необходимым этапом в решении поставленной задачи.

При этом рамки анализа могут быть расширены за счет включения работ, посвященных той же проблеме, однако имеющих в качестве объекта стимулирования весь персонал организации, без выделения его групп [2]. Целесообразность такого подхода обусловлена тем, что существуют общие основания построения системы стимулирования, важные для всех категорий работников. Другое дело, что специфика деятельности и роли менеджеров, своеобразие их мотивов и интересов обуславливает потребность в дополнении этих оснований.

Обратимся к имеющемуся теоретическому заделу в названной предметной области. Так, американские специалисты акцентируют внимание на следующих ключевых правилах организации системы оплаты труда управленческого персонала:

– достижение соответствия между тем, что компания стимулирует, и тем, что необходимо для реализации ее миссии, поставленных стратегических целей;

– обеспечение связи между размером выплат и реально полученным эффектом от изменения модели поведения работников;

– достижение сбалансированности между различными элементами оплаты труда и соответствующими показателями деятельности [3].

Безусловно, необходима ориентация системы стимулирования менеджеров на достижение стратегических целей компании. Однако, на наш взгляд, не только стратегических, но и тактических, оперативных. В противном случае вознаграждение может оказаться запоздалым и неспособным обеспечивать устойчивую мотивацию менеджера, так как срок реализации стратегических целей, как правило, превышает среднесрочный период.

Важно и обеспечение связи между размером выплат и реально полученным эффектом. Однако значима и должна быть осуществлена на практике связь между эффектом и неденежными формами стимулирования, поскольку в ином случае не возможно достичь соответствия между структурой стимулов и мотивов.

Французский исследователь А. Бабо признает справедливым принцип, в соответствии с которым более высокая ответственность руководителя должна вознаграждаться увеличением его материальной заинтересованности. Применение названного принципа он связывает с обеспечением адекватности поведения наемного управляющего поведению настоящего предпринимателя [4]. Справедлив и акцент на связь вознаграждения с уровнем ответственности. Вместе с тем, безусловно, значимы и другие переменные, характеризующие осо-

бенности деятельности менеджеров (в том числе сложность труда).

По мнению Дж. Стиглица, оплата может зависеть от относительной результативности менеджеров, относительные достижения могут часто передавать больше релевантной информации, чем абсолютные. Он замечает, что если курс акций некоторой компании растет одновременно с ростом курсов акций всех других компаний, то это еще ничего не говорит о результативности ее менеджера [5]. Действительно, реализация принципа компаративной оценки может оказаться достаточно продуктивной в построении системы стимулирования.

По мнению П.В. Журавлева, Ю.Г. Одегова и Н.А. Волгина, стимулирующие системы вознаграждения руководителей должны конструироваться таким образом, чтобы создать общность интересов между собственником и менеджерами [6]. Сама идея обеспечения системой стимулирования взаимосвязи интересов собственников и менеджеров требует безусловной поддержки. Однако необходимо ее уточнить.

Современные организации преследуют различные цели, отношение к которым у собственника и менеджера может не быть сходным. Поэтому об общности интересов можно говорить только относительно их ограниченного спектра. Так, например, и собственники, и менеджеры могут быть заинтересованы в росте капитализации компании, максимизации прибыли. Другое дело, интересы, связанные с распределением собственности и власти. Они не могут быть общими. В этом случае, эффективная система стимулирования призвана обеспечить ориентацию интересов менеджеров на достижение целей организации, обеспечение ее устойчивого функционирования и развития, в чем заинтересованы и ее собственники. Иными словами, речь должна идти об обеспечении однонаправленной ориентации интересов менеджеров и собственников.

Для Н. Тюленевой важнейшим требованием, реализация которого обеспечит наилучшие результаты в повышении мотивированности персонала, является оптимальное сочетание стимулов базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических [7]. Однако ее предложение лишено адекватной содержательной характеристики, остается неясным, что означает оптимальность, каковы ее критерии. Непонятно, что автор включает в понятие «базовых» стимулов, что относит к стимулам текущим и стратегическим.

К. Кузнецов обосновывает необходимость дифференцированного подхода к организации стимулирования менеджеров «в разных составляющих организации (стратегическая вершина компании, производство и др.)». Важным для него является и связь системы стимулирования с миссией, целями, стратегией компании, системой ключевых показателей [8]. Реализация принципа дифференциации позволяет обеспечить необходимую адресность системы стимулирования.

А.Н. Исаенко, анализируя американскую практику, акцентирует внимание на важности соблюдения требования коррекции размера вознаграждения руководителей по итогам оценки их деятельности [9]. Развитие этой идеи позволяет предложить более широкий контекст ее рассмотрения. Речь должна идти о мониторинге не только результатов деятельности менеджеров, но и их мотивов. Адекватная реакция на изменения и тех, и других – свидетельство адаптивности системы стимулирования.

Е.И. Комаров связывает эффективность системы стимулирования с уровнем адекватности состава средств стимулирования персонала [10]. На наш взгляд, речь следует вести об известном из кибернетики фундаментальном принципе – необходимого и достаточного разнообразия. В данном случае – соответствии состава стимулов наиболее значимым мотивам деятельности и интересам менеджеров.

Обобщение приведенных точек зрения, их уточнение позволяют предложить авторскую версию принципов организации системы стимулирования менеджеров. Их состав и реализуемые ими функции могут быть позиционированы следующим образом:

1. Принцип стимулирования однонаправленной ориентации интересов менеджеров и собственников организации. Его функция – ограничение (снятие остроты) проблемы конфликта интересов собственников и менеджеров, нахождение консенсуса между ними.

2. Принцип ориентации системы стимулирования на взаимосвязанную реализацию стратегических и тактических целей. Его функция – поддержание устойчивой мотивации менеджера в любом временном интервале, преодоление конфликта целей.

3. Принцип необходимого и достаточного разнообразия стимулов. Его функция – обеспечение адекватности состава стимулов наиболее значимым мотивам и интересам менеджеров.

4. Принцип дифференцированного подхода к организации стимулирования. Его функция – учет специфики и эффектов управленческого труда разных групп менеджеров, использование инструментов индивидуализации вознаграждения.

5. Принцип социализации. Его функция – расширение форм участия менеджеров в различных процессах жизнедеятельности организации (в распределении собственности, прибылей), обеспечение гласности, транспарентности информации об алгоритмах вознаграждения.

6. Принцип эффективности. Его функция – поддержание заинтересованности менеджеров в эффективном хозяйствовании организации.

7. Принцип оптимального соотношения между постоянной и переменной (эффективной) частями доходов менеджеров. Его функция – обеспечение, как гарантии стабильной (адекватной должностным характеристикам) части заработка, так и изменения его в соответствии с результатами управленческой деятельности.

8. Принцип адаптивности и развития. Его функция – поддержание динамического соответствия между стимулами и мотивами, изменяющимися условиями и результатами деятельности менеджеров, с одной стороны, структурой и размером вознаграждения, с другой.

На наш взгляд, учет всей совокупности названных принципов необходим при совершенствовании действующей системы организации стимулирования менеджеров коммерческих организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. См., например: *Бабо А. Прибыль* / А. Бабо. – М. : Издат. группа «Прогресс», «Универс», 1993. – 176 с.; *Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США* / А.Н.Исаенко. – М. : Мысль, 1988. – 144 с. и др.
2. См., например: *Волгин Н.А. Экономика труда и социально-трудовая сфера: проблемы теории и практики, новые подходы* / Н.А. Волгин // Известия Академии труда и занятости. – 1998. – № 3–4. – С. 12–32; *Кокин Ю. Основы политики доходов и заработной платы на перспективу* / Ю.Кокин // Человек и труд. – 2000. – № 2. – С. 19–23; *Шеремет Н. Принципы оплаты труда* / Н. Шеремет // Человек и труд. – 2004. – № 4. – С. 71–72 и др.
3. См.: *Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США.* : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – С. 27–29.
4. См.: *Бабо А. Прибыль.* – Указ. работа. – С. 142.
5. *Стиглиц Дж. Е. Информация и смена парадигмы в экономической науке* / Дж. Е. Стиглиц // *Мировая экономическая мысль сквозь призму веков* : В 5 т. – Т. V, кн. вторая. – М. : Мысль, 2005. – С. 535–608.
6. См.: *Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран* : учеб. пос. / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М. : Экзамен, 2002. – С. 336.
7. См.: *Тюленева Н. К вопросу об оптимизации стимулов к труду* / Н. Тюленева // Человек и труд. – 2006. – № 3. – С. 67.
8. См.: *Кузнецов К. Мотивация и видение будущего фирмы* / К.Кузнецов // *Управление персоналом.* – 2006. – № 7. – С. 33.
9. См.: *Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США.* – Указ. работа. – С. 98.
10. См.: *Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом* / Е.И. Комаров // *Управление персоналом.* – 2002. – № 1. – С. 39.