

УДК 338.11

ключевые слова: мотивация труда, стимулирование труда, оплата труда, ключевые показатели эффективности

А. А. Левченко, Е. В. Мельченко

ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ НА РОССИЙСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ ТЯЖЕЛОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

На сегодняшний день многие отечественные предприятия сферы материального производства испытывают острую потребность в изменении системы стимулирования труда организации. Активно используется зарубежный опыт стимулирования труда топ-менеджеров. В статье представлен пример применения адаптированной зарубежной системы премирования топ-менеджеров на российском предприятии.

Менеджеры имеют исключительное положение в организации, особенно ярко это проявляется у топ-менеджеров. Уникальность их положения проявляется в двойственности. Менеджеры, будучи нанятыми собственниками для достижения собственных целей, будут преследовать интересы наемного персонала: увеличение заработной платы, снижение напряженности труда, увеличение социальных льгот за счет организации и т. д. Однако интересы собственника в организации, в основном, сводятся к увеличению стоимости капитала, и для реализации своих интересов ему необходимо ставить доходы менеджеров в зависимость от доходов организации (ее капитализации). В таком случае у менеджера появляется заинтересованность в снижении затрат: снижении материальных затрат, уменьшении фонда заработной платы или увеличении эксплуатации работников без каких-либо возмещений и др.; и увеличении доходов организации: увеличении прибыли, увеличении капитализации, расширении рынка сбыта и т. д. И для достижения данных целей менеджеры (президент, генеральный директор и т. д.) наделяются всей полнотой прав и полномочий, которые потом делегируются их подчиненным. Таким образом, интересы менеджеров включают в себя как интересы собственников, так и интересы наемного персонала.

Для полноты картины необходимо отразить известные способы согласования экономических интересов. Для начала рассмотрим зарубежный опыт. Как и у других категорий работников, вознаграждение руководителей складывается

из следующих компонентов: базовой заработной платы и различного рода премий и бонусов, доходов от участия в финансовой деятельности фирм (предприятий), различного рода льгот и выплат из страховых фондов. Различия в вознаграждении управленческого звена и других категорий работников состоят в том, что удельный вес заработной платы (окладов) руководителей в общей сумме доходов относительно невелик. Большую долю составляет доход от прибылей и вознаграждение по конечным результатам деятельности фирм (предприятий). С этим связано то обстоятельство, что руководители (директора) предприятий, фирм, компаний, согласно решениям 2-й Международной конференции статистиков по труду (Женева, 1966 год), исключаются при расчете издержек на рабочую силу, учитываемых в себестоимости продукции (даже в том случае, если они работают по найму).

На российских предприятиях в сфере материального производства все чаще применяются различные методы стимулирования труда, в том числе и зарубежные. На предприятиях сферы материального производства примеров использования зарубежного опыта стимулирования труда не так много, так как оценить вклад работника на заводе сложнее, особенно работников, занятых нервно-напряженным и интеллектуальным трудом. Как отмечают многие специалисты в области стимулирования труда, применение зарубежных систем стимулирования труда на российских предприятиях не дает такого эффекта, как в зарубежных фирмах. С переходом России к рыночному типу хозяйства предприятия все активнее стали использовать опыт зарубежных коллег, а иностранные предприниматели и инвесторы стали активно участвовать в экономических отношениях на рынках России. Все это поспособствовало активному использованию зарубежного опыта управления людьми. Одна из самых распространенных систем стимулирования труда топ-менеджеров — это «Управление по целям». Данная система

была разработана и активно использовалась в США и Европе. Рассмотрим опыт применения американской системы стимулирования труда «Управление по целям» (МВО — management by objects) в российской машиностроительной компании «Корпорация». В теории в оригинальном виде модель данной системы состоит из трех элементов:

- «дерево целей»;
- система сбалансированных показателей;
- ключевые показатели эффективности (КРІ — далее КПЭ).

В данной корпорации были разработаны и внедрены ключевые показатели эффективности, т. е. только третий элемент системы «Управление по целям». Эти показатели были разработаны для топ-менеджеров. В то время структура корпорации состояла из управляющей компании и бизнес-единиц, бизнес-дивизионов (далее — бизнес-единица). Особенностью разработки ключевых показателей эффективности являлось то, что они применялись только для топ-менеджеров бизнес-единиц: генеральных директоров и директоров по направлениям, но не применялись в управляющей компании.

«По положению о мотивации ключевых руководителей бизнес-единиц» порядок расчета бонуса следующий:

$$Y = X * A + X * B + X * C, \quad (1)$$

где Y — сумма бонуса, которая должна быть выплачена;

X — базовая сумма бонуса;

A — критерий достижения определенного уровня рыночной капитализации корпорации (удельный вес 20%);

B — критерий достижения бизнес-единицей установленных на год финансовых показателей бюджета (удельный вес 60%) (см. табл. 1);

C — критерий выполнения личных задач, поставленных вышестоящим руководителем (удельный вес 20%).

Базовая сумма бонуса X определяется процентом от годового размера EBITDA, утвержденного генеральным директором управляющей компании корпорации.

А. Расчет критерия достижения приемлемого уровня рыночной капитализации корпорации.

Уровень рыночной капитализации корпорации, который должен быть достигнут по итогам года, определяется правлением корпорации. Данная часть бонуса рассчитывается по следующей формуле:

$$A = 0,20 * F, \quad (2)$$

где F — процент выполнения установки по достижению уровня капитализации.

Если процент выполнения установки по достижению уровня капитализации F находится в интервале от 90% до 115% включительно, то он без изменений используется для расчета критерия A по формуле (2).

Если процент выполнения установки по достижению уровня капитализации F меньше 90%, то она считается невыполненной и оценка ее выполнения приравнивается к 0 для расчета критерия A по формуле (2).

Если процент выполнения установки по достижению уровня капитализации F больше 115%, то она считается выполненной на 115% для расчета критерия A по формуле (2).

В. Расчет критерия достижения установленных на год финансовых показателей:

$$B = 0,6 * Z^1 * G^1 + 0,6 * Z^2 * G^2 + 0,6 * Z^3 * G^3 + 0,6 * Z^4 * G^4 + 0,6 * Z^5 * G^5 + 0,6 * Z^6 * G^6, \quad (3)$$

где G^n — удельный вес каждого показателя;

Z^n — оценка достижения конкретного показателя.

Таблица 1

Установленные на год финансовые показатели

№	Показатель	Удельный вес
1	Операционная прибыль + амортизация (EBITDA)	0,30
2	Выручка (Sales)	0,25
3	Чистый поток денежных средств от операционной деятельности (после инвестиций в оборотный капитал)	0,15
4	Управленческие расходы (G&A)	0,10
5	Сумма контрактов, заключенных за год (Orders intake)	0,10
6	Отношение коммерческих расходов к выручке	0,05
7	Исполнение кадровой политики корпорации	0,05
	Итого	1

Если оценка достижения конкретного показателя Z^n находится в интервале от 90% до 115% включительно, то она без изменений используется для расчета критерия B по формуле (3) (кроме EBITDA).

Если оценка достижения конкретного показателя Z^n меньше 90%, то показатель считается недостижимым и его оценка приравнивается к 0 для расчета критерия B по формуле (3).

Если оценка достижения конкретного показателя Z^n больше 115%, то показатель считается достигнутым на 115% для расчета критерия B по формуле (3).

С. Расчет критерия выполнения индивидуальных задач.

Индивидуальные задачи утверждаются генеральным директором управляющей компании. Удельный вес каждой из задач и оценка ее выполнения определяются генеральным директором управляющей компании.

Данная составляющая годового бонуса рассчитывается по следующей формуле:

$$C = 0,25 * D^1 E^1 + 0,25 * D^2 * E^2 \dots, \quad (4)$$

где D^n — удельный вес личной задачи;

E^n — оценка выполнения личной задачи.

Если оценка выполнения конкретной личной задачи E^n находится в интервале от 90% до 115% включительно, то она без изменений используется для расчета критерия C по формуле (4).

Если оценка выполнения конкретной личной задачи E^n меньше 90%, то задача считается невыполненной и оценка ее выполнения приравнивается к 0 для расчета критерия C по формуле (4).

Если оценка выполнения конкретной личной задачи E^n больше 115%, то задача считается выполненной на 115% для расчета критерия C по формуле (4).

Годовой бонус выплачивается генеральным директорам бизнес-единиц только при выполнении главного бюджетного показателя «Операционная прибыль + амортизация» (ЕБИТДА) бизнес-единиц более чем на 75%.

Соотношение выполнения показателя и бонуса определяется следующей пропорцией:

{75% — 80%} — 50% от суммы бонуса по показателю

{81% — 85%} — 60%

{86% — 90%} — 75%

{91% — 95%} — 90%

{96% — 115%} — {96% — 115%}.

При выполнении бюджетного показателя «Операционная прибыль + амортизация» (ЕБИТДА) менее чем на 75% бонус не выплачивается вне зависимости от степени выполнения других ключевых показателей».

В положении финансовые директора бизнес-единиц оценивались по той же схеме, но имели отличия в удельных весах критериев выполнения: корпоративного, финансового и личного.

При анализе данного положения было отмечено, что продекларированные удельные веса критериев выполнения не соответствуют математическим формулам приведенным выше. Например, удельный вес критерия выполнения личных показателей у генеральных директоров

бизнес-единиц продекларирован как 20%, однако в математической формуле для расчета бонуса использовался вес в 25%. Таким образом, остается секретом, каким образом отдел труда и заработной платы начислял годовую сумму бонуса. Аналогичная ситуация в несогласованности продекларированных удельных весов показателей выполнения у финансовых директоров бизнес-единиц.

Кроме того, необходимо отметить, что данная система — балльная и имеет ряд ограничений. Даже при выполнении некоторых показателей свыше 115%, сумма бонуса не увеличивается, т. е. демотивирует перевыполнение плана. Выполнение показателей опиралось на планирование, а планирование в крупных организациях недостаточно мобильно по отношению к рыночной ситуации.

Сумма бонуса для генеральных и финансовых директоров бизнес-единиц определяется разными способами: для генерального директора — это процент от прибыли, а для финансового — процент от годового оклада. Данная ситуация делает неравным положение финансовых директоров по сравнению с генеральными, так как сумма годового оклада более стабильная величина, чем прибыль.

Бонусная система премирования топ-менеджеров, ориентированная на конечные результаты работы организации, делает доход топ-менеджеров более предсказуемым. На примере данного положения бонусная система в полной мере используется только для финансовых директоров, а для генеральных директоров задействован элемент премирования выплат из прибыли.

Данная система достаточно удачно была адаптирована к российским экономическим условиям на предприятиях тяжелого машиностроения «Корпорации» и имеет потенциал использования, но требует ряд доработок и изменений под каждое конкретное предприятие в силу его специфики.

Список литературы

1. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда. / РАН, УрО, Ин-т Экономики. М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2007. 352 с.
2. Белкин В.Н., Белкина Н. А. Как управлять трудом. Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2005. 304 с.
3. Волгин Н. Современные модели оплаты труда: Методика и рекомендации по внедрению. М.: Юстицинформ, 1992
4. Рогова Н. Как объективно выявить менеджера, заслужившего продвижение по службе // Кадровик. 2005. №4. с. 77—80.

5. *Роцин С. Ю., Разумова Т. О.* Экономика труда: экономическая теория труда : учебное пособие. М. : Инфра-М, 2000. 400 с.

6. *Савина С. В.* Оплата труда на промышленных предприятиях в современных условиях : дис. канд. экон. наук. [Электронный ресурс]. М.: РГБ, 2002

7. Социологический энциклопедический словарь. М. : Издательская группа ИнфраМ-НОРМА, 1998.

8. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / под ред. А. Я.Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1998

9. *Шукин В.* Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала // Управление персоналом. 2000. № 12. с. 42—45.

10. «Эксперт» №5/ 4 февраля 2002 г., с. 16.

11. «Эксперт» №2/ 19 января 2004 г., с. 14.

12. Положение «О мотивации ключевых руководителей бизнес-дивизионов «Корпорации».