Содержание

Введение

1. Требования к системе стимулирования

2. Особенности разработки стимулирующих систем

3. Типичные ошибки при разработке стимулирующих программ

Заключение

Список литературы

## Введение

Не секрет, что в последнее время управлять коллективом стало труднее. Возросла эмоциональная напряженность, конкуренция за последние десять лет увеличилась раз в пятьдесят, а это значит, что ужесточился прессинг со стороны конкурирующих компаний, в том числе менеджеров компаний.

Внешние условия изменились, а менеджеры продолжают работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Менеджерам еще удается за счет опыта и былого мастерства "держаться на плаву", но по результативности они уже проигрывают более активным компаниям.

Если на первом этапе каждый мог ответить - зачем я каждый день хожу на работу, то здесь, когда преодолен порог насыщения, на этот же вопрос менеджеры отвечают уже с большим трудом или вовсе не могут ничего сказать. И если не предпринять решительных действий, то дальше идет закономерный спад.

В этот момент необходимо придумать нечто. Только в этом случае возможно "прыгнуть" на следующую ступень, перейти на новую точку.

Целью данной работы является изучение особенностей стимулирующих систем для менеджеров высшего звена.

В ходе работы ставились следующие задачи:

1. рассмотреть требования к системе стимулирования;

2. изучить то, кто должен заниматься разработкой стимулирующих систем;

3. дать характеристику типичным ошибкам при разработке стимулирующих программ.

Следует сказать, что система стимулирования есть не что иное как система мотивации.

Необходимо понимать, что в настоящее время высокий профессионализм и эффективная работа менеджеров высшего звена являются ключевым фактором улучшения экономических показателей работы компании и основой успеха бизнеса. Чтобы решить эти задачи, необходимо построить систему мотивации и развития для менеджеров высшего звена.

Разработка системы стимулирования - одна из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой - быть экономически оправданной. Рассмотрим общие принципы, на основе которых финансовые директора могут разработать новую систему мотивации для своих компаний или внести коррективы в уже существующие правила материального вознаграждения сотрудников. [[1]](#footnote-1)\*

Существуют системные подходы к разработке стимулирующих воздействий на сотрудников компаний, включая материальные и нематериальные элементы системы стимулирования с учетом их взаимовлияния.

## 1. Требования к системе стимулирования

Эффективность работы компании во многом зависит от того, насколько менеджер заинтересован в результатах своего труда. Высокий оклад не является достаточным стимулом для руководящих сотрудников. Создание комплексной системы стимулирования позволит не только удержать ключевых специалистов в компании, но и нацелить их на успешное решение стратегических задач.

Следует сказать, что система стимулирования существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании и т.д.

В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система стимулирования не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана "по учебникам", либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов.

Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования менеджеров, многие не задумываются о том, что система стимулирования для каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей сферы деятельности менеджеров высшего звена.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

объективность: размер вознаграждения менеджера высшего звена должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

предсказуемость: менеджер высшего звена должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу менеджера высшего звена в результат деятельности всей компании, его опыту и уровню квалификации;

своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому менеджеру организации, быть справедливыми, в том числе с его точки зрения. [[2]](#footnote-2)\*

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать.

Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. Можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда менеджеров компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

## 2. Особенности разработки стимулирующих систем

В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда ("World at Work"), система мотивации любой категории сотрудников, в том числе менеджеров высшего звена, включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, социальный пакет и нематериальное стимулирование. [[3]](#footnote-3)\*

Использование тех или иных элементов системы мотивации на конкретном предприятии зависит от его размера, должности (функциональные обязанности, полномочия и ответственность) и принципов управления предприятием (управляется собственниками бизнеса, наемными менеджерами, корпоративное управление). Единственный элемент системы мотивации, принципы построения которого практически одинаковы как для рядовых сотрудников, так и для менеджеров высшего, - это оклад (естественно, его размер при этом существенно различается).

Необходимо рассмотреть отличительные особенности создания системы стимулирования для менеджеров высшего звена с использованием следующих элементов: переменная часть денежного вознаграждения, социальный пакет, нематериальное стимулирование.

Постоянная часть денежного вознаграждения не является серьезным стимулирующим фактором для руководителей высшего звена управления. Однако это один из основных показателей, на который обращают внимание менеджеры при поиске новой работы.

Принципиальные отличия мотивационных схем, применяемых к менеджерам высшего звена, от методов стимулирования рядовых сотрудников - больший удельный вес переменной части вознаграждения в общей сумме выплат и более продолжительный период, за который выплачиваются премии.

В большинстве компаний переменная часть вознаграждения менеджеров высшего звена составляет порядка 30-50% от общей суммы денежных выплат, в то время как у рядовых сотрудников она обычно не превышает 20%. Это связано с тем, что менеджмент в большей степени несет ответственность за результаты работы компании и вынужден нести большие риски.

Другое не менее существенное отличие, которое необходимо принять во внимание при построении системы стимулирования менеджеров высшего звена, - продолжительный период, за который возможна оценка результатов труда. В большинстве случаев оценить эффективность работы менеджмента в краткосрочный период (к примеру, за месяц) невозможно. Это обусловлено тем, что цели, устанавливаемые собственниками бизнеса перед менеджментом (рост стоимости компании, развитие новых проектов и т.д.), не могут быть достигнуты за короткий срок. [[4]](#footnote-4)\*

Условно-переменная часть вознаграждения менеджеров высшего звена может быть поделена на две части: краткосрочные бонусы и долгосрочные премиальные программы.

Краткосрочные бонусы.

К этой категории относится вознаграждение, выплачиваемое менеджерам высшего звена по результатам работы за год. Для того чтобы обеспечить объективность начисления бонусов, они "привязываются" к ключевым показателям деятельности компании. Для финансового директора в качестве показателей, которые характеризуют эффективность его труда в краткосрочном периоде, могут быть использованы стоимость привлечения кредитных ресурсов, эффективность налогообложения и размещения свободных денежных средств.

Увязать бонусы и ключевые показатели деятельности, установленные для менеджеров высшего звена, можно следующим образом. Сначала определяется текущее значение выделенного показателя, затем устанавливается его целевое значение на будущий год и разрабатывается шкала зависимости размера бонуса от фактически достигнутого значения показателя. К примеру, в прошедшем году средняя стоимость привлеченных кредитов составила 11% годовых. На будущий год в соответствии со стратегическими целями компании перед финансовым директором стоит задача снизить стоимость кредитов до 10% годовых. В случае достижения поставленной задачи будет начислен бонус в размере 100% от месячной фиксированной заработной платы.

В состав переменных краткосрочных выплат, как правило, входит несколько бонусов, ориентирующих менеджера на решение наиболее важных задач. Варьируя размер бонусов, можно регулировать приоритетность задач.

Долгосрочные премиальные программы.

В основе большинства долгосрочных стимулирующих программ лежит так называемый инвестиционный подход, при котором вознаграждение менеджера определяется как часть достигнутого финансового результата (прибыли или стоимости компании). Долгосрочные мотивационные программы, как правило, разрабатываются три - пять лет.

В последние годы широкое распространение получили схемы стимулирования менеджеров высшего звена, основанные на реальных опционах. Суть опционных программ заключается в том, что компания передает или продает менеджеру пакет собственных акций, в результате чего он наряду с собственниками бизнеса заинтересован в росте рыночной стоимости компании. Традиционно участниками таких программ становятся только менеджеры высшего звена компании. Тем не менее, в последнее время в России и на Западе опционы стали применяться для мотивации более широкого круга ключевых сотрудников.

Основное преимущество мотивации менеджеров при помощи опционных программ в том, что такие программы позволяют разрешить конфликты интересов акционеров и менеджеров, которые нередки в российских компаниях. Доход первых во многом зависит от стоимости компаний. Доход менеджеров, как правило, зависит от достижения локальных и краткосрочных целей, которые могут не совпадать со стратегическими целями компании. Опцион обеспечивает совпадение долгосрочных целей менеджеров и акционеров.

Сегодня в компаниях используется несколько разновидностей опционных систем вознаграждения:

Опцион на выкуп акций (stock options) предоставляет менеджеру право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода в будущем. Иными словами, менеджер получает право выкупить акции компании через три года по текущей цене. Так как цена покупки фиксирована, менеджер заинтересован в том, чтобы максимально увеличить рыночную цену акций за три года.

Программа выкупа акций (employee stock purchase plan) - программа, которая позволяет сотруднику выкупить акции компании в текущем году по дисконтированной цене.

Программа премирования (stock appreciation rights, SAR) - программа, которая позволяет менеджеру в конце заранее определенного периода получить не акции, а денежную сумму, эквивалентную разнице между нынешней и будущей стоимостью акций. Часто такой вид опциона называют фантомным (phantom stock option). Он используется, когда акционеры не готовы выделить часть акций для премирования менеджеров.

Грант на получение акций (stock grant) - право на безвозмездное получение пакета акций менеджером. Определяется количество акций, которые будут переданы менеджеру в случае достижения поставленных целей. Желание повысить стоимость этого пакета акций должно мотивировать менеджера на увеличение стоимости компании.

Ограниченный опцион (restricted stock) - частный случай предыдущей программы. Его особенность состоит в том, что главным условием для получения пакета акций является не достижение менеджером определенных целей, а работа в компании в течение оговоренного срока. [[5]](#footnote-5)\*

Как правило, ограниченный опцион используется как инструмент удержания ценных руководителей.

Надо отметить, что опционные модели стимулирования менеджеров высшего звена применимы не только для публичных компаний. В компании, акции которой не котируются на фондовой бирже, в договоре на передачу (выкуп) акций необходимо указать, как будут проводиться их оценка и оценка стоимости компании.

**Социальный пакет**

Социальный пакет представляет собой материальное немонетарное стимулирование, когда менеджеру предоставляется возможность пользоваться служебным транспортом, сотовым телефоном, медицинской страховкой и другими услугами, стоимость которых оплачивается за счет компании. Вопреки широко распространенному мнению о том, что социальный пакет для менеджера высшего звена не играет большой роли, этот инструмент обладает высокой эффективностью и позволяет удерживать ключевых сотрудников.

Целесообразно построение социального пакета в результате регулярного проведения анкетирования или опросов менеджеров, что позволяет максимально учесть их интересы и создать комфортные условия.

Нематериальное стимулирование менеджмента, в отличие от социального пакета, позволяет не только удерживать сотрудников в компании, но и мотивировать их на достижение поставленных задач.

Среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить:

признание профессионализма менеджера собственниками бизнеса;

доверие и делегирование полномочий;

известный бренд компании;

стабильно развивающийся бизнес;

долгосрочные перспективы в карьере;

обучение;

корпоративную культуру. [[6]](#footnote-6)\*

В начале 2004 года компании "Экопси" и "Росэксперт" провели исследование среди 200 менеджеров высшего звена российских компаний. В ходе исследования было выявлено, что при поиске нового места имеют значение следующие факторы (в порядке их приоритетности):

размер фиксированного оклада;

содержание работы;

возможность карьерного роста;

стабильность и положительная динамика развития бизнеса;

корпоративная культура.

Практика построения стимулирующих схем для менеджеров высшего звена компании показывает, что наиболее эффективны следующие нематериальные мотивирующие факторы: предоставление менеджерам возможности реализовать собственные идеи, а также сложность и масштаб решаемых задач.

Несколько иначе выглядит список факторов, влияющих на принятие решения об увольнении. На первое место менеджерами были поставлены такие факторы, как неудовлетворительные отношения с акционерами (собственниками), отсутствие корпоративной культуры, недоверие и ограниченные права в области решения поставленных задач. **[[7]](#footnote-7)\***

Таким образом, можно сделать вывод, что в вопросе удержания и мотивации ключевых работников денежное вознаграждение играет меньшую роль по сравнению с нематериальными факторами.

## 3. Типичные ошибки при разработке стимулирующих программ

Многие российские предприятия столкнулись с тем, что попытки построения систем стимулирования для менеджеров высшего звена не всегда успешны. Это в свою очередь приводит к недостижению бизнес-целей и текучести высококвалифицированных управленческих кадров. [[8]](#footnote-8)\*

Можно выделить несколько наиболее распространенных ошибок, допускаемых при разработке стимулирующих программ.

Индивидуальные договоренности с акционером (собственником), не имеющие юридической силы. Отсутствие документально подтвержденного обязательства приводит к тому, что у менеджеров нет уверенности в получении вознаграждения, а это негативно сказывается на результатах труда. Необходима разработка четких положений о премировании и материальном вознаграждении менеджеров в трудовом договоре.

**Система мотивации внедряется без согласования с менеджментом:** Если система мотивации была навязана менеджеру собственниками, а он по каким-то причинам считает, что она не позволяет справедливо оценить результаты его труда, то такая система не будет работать. Необходимо согласовывать существующие на предприятии системы мотивации с менеджментом, это позволит избежать конфликтных ситуаций и саботажа.

**Отсутствие полномочий для выполнения поставленных задач:** Жесткий контроль со стороны акционеров. Для малого и среднего бизнеса характерны такие ситуации, когда менеджер вынужден практически каждое свое решение согласовывать с собственниками бизнеса. Это свидетельствует об отсутствии доверия к менеджменту и обесценивает любые мотивационные схемы. Чтобы этого избежать, необходимо заранее обсудить с менеджерами круг их полномочий, к примеру максимально допустимый размер затрат, которые топ-менеджер может осуществлять без согласования с собственником.

**Отсутствие регламента экспертной оценки выполнения поставленных задач:**

Необходимо избегать постановки задач, которые не могут быть объективно оценены. К сожалению, это не всегда возможно. Для того чтобы исключить возникновение конфликтов, необходимо формирование экспертной комиссии, в обязанности которой будет входить оценка результативности труда менеджера. [[9]](#footnote-9)\*

В заключение нужно отметить, что система стимулирования станет эффективной только в том случае, если она будет справедливо и последовательно применяться при вознаграждении менеджмента.

## Заключение

Таким образом, в заключение можно еще раз сказать, чтов настоящее время высокий профессионализм и эффективная работа менеджеров высшего звена являются ключевым фактором улучшения экономических показателей работы компании и основой успеха бизнеса. Чтобы решить эти задачи, необходимо построить систему мотивации и развития для менеджеров высшего звена.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

объективность: размер вознаграждения менеджера высшего звена должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

предсказуемость: менеджер высшего звена должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу менеджера высшего звена в результат деятельности всей компании, его опыту и уровню квалификации;

своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому менеджеру организации, быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать.

В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда ("World at Work"), система мотивации любой категории сотрудников, в том числе менеджеров высшего звена, включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, социальный пакет и нематериальное стимулирование.

Использование тех или иных элементов системы мотивации на конкретном предприятии зависит от его размера, должности (функциональные обязанности, полномочия и ответственность) и принципов управления предприятием (управляется собственниками бизнеса, наемными менеджерами, корпоративное управление). Единственный элемент системы мотивации, принципы построения которого практически одинаковы как для рядовых сотрудников, так и для менеджеров высшего, - это оклад (естественно, его размер при этом существенно различается).

Необходимо рассмотреть отличительные особенности создания системы стимулирования для менеджеров высшего звена с использованием следующих элементов: переменная часть денежного вознаграждения, социальный пакет, нематериальное стимулирование.

Практика построения стимулирующих схем для менеджеров высшего звена компании показывает, что наиболее эффективны следующие нематериальные мотивирующие факторы: предоставление менеджерам возможности реализовать собственные идеи, а также сложность и масштаб решаемых задач.

Несколько иначе выглядит список факторов, влияющих на принятие решения об увольнении. На первое место менеджерами были поставлены такие факторы, как неудовлетворительные отношения с акционерами (собственниками), отсутствие корпоративной культуры, недоверие и ограниченные права в области решения поставленных задач.

Таким образом, можно сделать вывод, что в вопросе удержания и мотивации ключевых работников денежное вознаграждение играет меньшую роль по сравнению с нематериальными факторами.

В заключение нужно отметить, что система стимулирования станет эффективной только в том случае, если она будет справедливо и последовательно применяться при вознаграждении менеджмента.

## Список литературы

1. Афанасьев А. Необходимо исключить личные договоренности об оплате труда между собственниками и менеджерами. // Финансовый директор. - 2005, № 3
2. Как выращивать руководителей. // Вестника McKinsey. - 2000, № 1 - http://www.vestnikmckinsey.ru/
3. Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров. // Финансовый директор. - 2005, № 3
4. Светличная Е. Менеджмент: Персональное дело. // Бизнес-класс. - 2006, № 2 (287)
5. Сергеев Ю. Быстрее и больше: Предложение тренинговых услуг работает с опережением спроса. // Экономика и время. - 27 июля 2004, № 27 (564)
6. Соболев М., Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала. // Финансовый директор. - 2004, № 4. - С.76
7. Трушкин С. Эффективные системы управления, что модно, а сто работает? // Информационные технологии. - 2005, № 9

1. \* Сергеев Ю. Быстрее и больше: Предложение тренинговых услуг работает с опережением спроса.// Экономика и время. - 27 июля 2004, № 27 (564). – С. 12 [↑](#footnote-ref-1)
2. \* Соболев М., Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала.// Финансовый директор. – 2004, № 4. – С. 76 [↑](#footnote-ref-2)
3. \* Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров.// Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 54 [↑](#footnote-ref-3)
4. \* Афанасьев А. Необходимо исключить личные договоренности об оплате труда между собственниками и менеджерами. // Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 58 [↑](#footnote-ref-4)
5. \* Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров.// Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 55 [↑](#footnote-ref-5)
6. \* Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров.// Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 56 [↑](#footnote-ref-6)
7. \* Трушкин С. Эффективные системы управления, что модно, а сто работает?// Информационные технологии. – 2005, № 9. - 20 [↑](#footnote-ref-7)
8. \* Как выращивать руководителей.// Вестника McKinsey. – 2000, № 1 - http://www.vestnikmckinsey.ru/ [↑](#footnote-ref-8)
9. \* Трушкин С. Эффективные системы управления, что модно, а сто работает?// Информационные технологии. – 2005, № 9. – С. 21 [↑](#footnote-ref-9)