Н.А. Тюленева

МОТИВАЦИЯ БИЗНЕСА И МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Н.А. Тюленева

МОТИВАЦИЯ БИЗНЕСА И МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Издательство Томского университета
2004

УДК 331.101.3
ББК 65
Т98

Тюленева Н.А.
Т 98 Мотивация бизнеса и мотивационные стратегии. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. – 308 с.

ISBN 5-7511-1875-8

В монографии рассматриваются сущность мотивации и формы ее проявления, мотивационные механизмы в современных концепциях управления.

Обосновывается необходимость изучения мотивационной системы как единого комплекса объектов и субъектов, оценочных моделей и схем стимулирования. Описаны инструментарий и технологии стратегического и текущего стимулирования, разработана матрица вознаграждений на основе корреляционно-регрессионного анализа затрат на содержание рабочей силы, предложены мотивационные стратегии с учетом жизненного цикла компании.

Для изучающих методологию экономической науки, руководителей и специалистов, интересующихся поведенческими аспектами бизнеса, для студентов экономических факультетов вузов.

УДК 331.101.3
ББК 65

Рецензенты:
В. А. Г а г а , д-р экон. наук,
М.С. К а з , д-р экон. наук

Издание осуществлено при финансовой поддержке Высшей школы бизнеса Томского государственного университета

ISBN 5-7511-1875-8

© Н.А. Тюленева, 2004

ВВЕДЕНИЕ

Рассмотрение бизнеса как сложной динамичной системы, обеспечивающей координацию значительных объемов всех видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных), невозможно без использования современных IT-технологий. Это указывает на необходимость изучения мотивационной системы не изолированно, а как подсистемы, интегрированной в общую управленческо-информационную систему компании.

В соответствии с требованиями, предъявляемыми международными институтами к уровню подготовки финансовых менеджеров, профессиональных бухгалтеров и аудиторов, одно из важнейших мест наряду со знаниями в области бухгалтерского учета занимают знания в сопутствующих областях – организации и управлении бизнесом. В их числе – «науки о понимании, объяснении, контроле и предсказании поведения (в том числе экономического поведения. – *Н. Т.*) различных лиц и их объединений в системе действующего бизнеса» [138]. В специальной литературе данное направление получило название поведенческих аспектов бизнеса. Отметим, что это не одно и то же с профессиональной этикой, которая в свою очередь вошла в блок дисциплин бухгалтерского учета (финансовый учет и отчетность, управленческий учет, налогообложение, аудит, финансы и финансовый менеджмент и др.). Считается, что «глобальный ГААП» является «еще более финансово-ориентированным документом», отсюда вытекает необходимость усиления финансово-аналитической подготовки специалистов указанного выше профиля. Вместе с тем установлено, что причиной замедленного реформирования бухгалтерского учета в соответствии с МСФО является недооценка роли поведенческих аспектов бизнеса. Все это указывает на актуальность темы, выбранной для исследования.

В целях совершенствования существующих теоретико-методологических подходов к изучению мотивационной системы в данной монографии предложено интегрировать процессный, системный и сетевой подходы.

На основе изучения зарубежного опыта и практики ведущих российских компаний рассмотрена эмпирическая модель «Мотивация – Бизнес». В качестве информационной базы использовались статистические данные Статкомитета стран СНГ, Госкомстата РФ, Томскоблкомстата, а также данные исследования взаимосвязи эффективности труда и эффективности бизнеса на основе самотестирования 50 компаний Сибирского федерального округа, проведенного автором в 2002–2004 годах.

В монографии основное внимание обращено на разработку оптимальной структуры стимулирования, сочетающей базовые и социальные, денежные и неденежные, текущие и стратегические стимулы, а также на выявление факторов, влияющих на формирование мотивационной системы компании в современных условиях.

Автор выражает искреннюю благодарность д. э. н., профессору В.А. Гаге и д. э. н., профессору М.С. Казу за рецензирование работы и ценные замечания, а также администрации Высшей школы бизнеса Томского государственного университета за помощь при издании книги.

Глава 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ БИЗНЕСА

1.1. Мотивация: сущность и формы проявления

Обзор современной литературы по проблемам мотивации указывает на мультидисциплинарный подход к изучению сущности мотивации и форм ее проявления. Она изучается экономистами, системными аналитиками, социологами и психологами.

Понятие «мотивация» присутствует в ряде справочных и энциклопедических изданий, в которых приводятся определения понятий «мотивации труда», «мотивация трудовой деятельности», «мотивация работников» [91, 208 и др.]. Вместе с тем практически отсутствуют определения понятий «мотивация бизнеса», «мотивация предпринимательской деятельности». В то же время в научной литературе последнего десятилетия все чаще авторы употребляют словосочетание «мотивация бизнеса». Изменения, произошедшие на рубеже двух веков в России, заставляют по-новому взглянуть на мотивационные процессы, проявляющиеся в рыночных условиях хозяйствования. Трансформация отношений собственности и последовавшие за этим изменения закономерностей функционирования экономики не могли не коснуться мотивационных отношений как составной части сферы социально-трудовых отношений [198]. В свою очередь пределы социально-экономической сферы определяются распространением трудовых отношений как отношений, возникающих между участниками совместного трудового (производственного) процесса, отношений занятости и отношений по поводу распределения и потребления произведенного национального дохода. В рыночной экономике это прежде всего отношения между трудом и капиталом.

Основными элементами социально-трудовой сферы выступают рынок труда, занятость и безработица; мотивация производительного труда, включая потребности, мотивы, интересы, стимулы (заработная плата, премии, дивиденды и т. д.); социальная защита населения; социальное партнерство, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров (в том числе безработных) и др. Социально-трудовая сфера «в процессе проводимых системных реформ более всего подверглась

отрицательной деформации» [139]. По мнению кредитного аналитика S$P X. Хессел, «существует риск, что высокая социальная цена преобразований и сопротивление ряда групп интересов в промышленных кругах и в государственном секторе замедлят темпы реформ» [85]. Все это свидетельствует об актуальности рассмотрения категории «мотивации бизнеса».

Среди экономистов под мотивированием персонала понимается «... процесс регулирования системы взаимоотношений индивида (работника) с материально-социальной средой (предприятие, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий и политик, применяемого инструментария и т. п.). В этом случае главную задачу процесса мотивирования можно определить как создание устойчивого позитивного отношения работника к этой среде, в самом широком ее спектре» [256]. В современном экономическом словаре мотивация (от греч. motif, от лат. moveo – двигаю) – «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способа его инициирования, побуждения» [157].

Существуют различные вариации определения мотивации. Так, одни теоретики рассматривают ее как состояние общего возбуждения без какой-либо определенной цели или направленности, то, что определяется как общее побуждение или общее влечение. Например, В.В. Травин и соавт. дают следующее определение мотивации труда как «стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага посредством трудовой деятельности)» [206].

Другие отмечают, что «мотивационные состояния специфичны для определенных влечений и потребностей и должны всегда анализироваться в терминах определенных целей и направленности». По мнению Б.М. Генкина, «мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей» [39]. В энциклопедическом словаре «Управление персоналом» дается следующее определение мотивации трудовой деятельности – это «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [216].

В монографии М.В. Малаховской справедливо замечается, что мотивация рассматривается в отечественной и зарубежной литературе и как состояние, совокупность мотивов объекта управления, направляющих его деятельность, и как результат управленческого воздействия, заключающийся в наличии соответствия действия целям, стоящим пе-

ред субъектом, и как процесс воздействия на управляемого субъекта с точки зрения придания ему необходимых характеристик. При этом дается определение мотивации как «формы реализации экономического интереса, качественной характеристики активности хозяйственного субъекта, которая выступает способом организации ее (активности) целесообразности и является результатом воздействия внешней и внутренней (по отношению к носителю мотивации) среды» [102].

Современные представления о мотивации в мультидисциплинарном аспекте применительно к индивиду можно сгруппировать по трем направления исследования: 1) физиологическое – анализ неврологических и биохимических оснований; 2) поведенческое – разработка и усовершенствование «теории влечения» и «теории научения»; 3) психологическое – объяснение сложных, усвоенных человеческих моделей поведения. Именно в рамках последнего направления ключевыми словами являются потребность в достижении, потребность в аффилиации, потребность в иерархии, бессознательная мотивация.

Среди психологов отмечается, что «наиболее типичный способ употребления этого чрезвычайно важного, но дефиниционно неуловимого термина связан с пониманием его как процесса вмешательства или как внутреннего состояния организма, побуждающего или ведущего его к действию. В этом смысле мотивация – побудитель поведения». Под побудителем понимается «мотиватор поведения». Существует несколько вариаций этого термина: 1) стимул реакции; 2) дополнительная награда, выполняющая функции поддержания поведения до достижения основной цели; 3) синоним значимости, то есть чем больше значимость объекта, тем в большей степени он воспринимается как стимул. Поведенческая тенденция наблюдается по причине наличия определенного мотивационного состояния. При этом отмечается тот факт, что «мотивация не является концепцией, которую можно использовать в качестве единственного объяснения поведения. Мотивационные состояния возникают в результате многочисленных взаимодействий большого числа других переменных, к которым относятся и потребности или интенсивность влечения, побудительная ценность цели, ожидания организма, доступность соответствующих реакций (то есть усвоенных моделей поведения), возможное наличие находящихся в конфликте или противоречии мотивов и, конечно, бессознательные факторы» [162]. Считается, что не всегда мотивированное поведение можно рассматривать как результат рационального, сознательного или преднамеренного. Многое в поведении мотивируется бессознательными факторами, работающими

через сеть защитных механизмов. Последние оставим за пределами нашего исследования.

Таблица 1.1

Эволюция концепций мотивирования и их связь с теориями управления

Теории управления	Авторы	Период времени	Концепции мотивирования	Авторы
1. «Школа научного управления»	Ф.Тейлор, Фрэнк и Лилия Гилберты	1890 – 1920	Традиционный подход. Трудовой процесс рассматривается с чисто физиологической точки зрения. Главное – удовлетворение физиологических потребностей	Ф. Тейлор
2. «Классическая (административная) школа управления»	Анри Файоль, Линдол Урвик и др.	1920 – 1950	Теория человеческого фактора (человеческих ресурсов). Стимулирование рассматривается как функция управления	
3. «Школа человеческих отношений» («неоклассическая школа»)	Мери Паркер, Фоллет и Элион Мэйо	1930 – 1950	Следует обращать внимание на то, о чем работник думает и что чувствует (идея о «сердце» рабочих). Начало мотивирования трудовой деятельности работников	Э. Мэйо
			Теории «х» и «у»	Мак Грегор
4. «Школа системно-структурного комплекса»	Л. фон Берталанфи и др.	1930 – 1980	Окружающая среда и работники рассматриваются с позиций системного подхода как единая система	
			Теория иерархии потребностей	А. Маслоу
			Теория двух факторов (мотивации и ожидания)	Ф. Герцберг
5. «Школа стратегического менеджмента»	Ансоф и др.	С 1980 по настоящее время	Теория (тандем) «мысль и обновление» («thinkovation» = think «end innovation»). Главное внимание уделяется умственным спо-собностям человека	
			Теория моделей жизни	Т. Хойруп, К.М. Хансен

XX век охарактеризовался ростом интереса исследователей к проблематике трудовой мотивации работников, что проявилось в разработке множества теорий мотивации, условно подразделяемых на две груп-

пы: содержательные (или структурные) и процессуальные [216]. К первой группе относят классические модели Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ч. Барнарда, Ф. Герцберга, Э. Мэйо, Р. Лайнерта, диспозиционную модель В.А. Ядова, типологическую концепцию В.И. Герчиковой. Во вторую группу включают теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости Дж. Адамса, Я. Берковица, Д. Кюна, М. Роджерса, Дж. Слокума, синтетическую модель Л. Портера – Э. Лоулера, концепции К. Левина, У. Оучи и др.

Ретроспективный обзор теоретических подходов позволил выявить тенденцию к усложнению структурных моделей и доминирующему значению внутренних побуждений работника (табл. 1.1).

В системе капиталистических производственных отношений работник рассматривается как субъект трудового процесса. Исследователи в большей степени занимаются мотивацией. Первостепенное значение уделяется изучению потребностей работников. В зарубежной литературе описываются разнообразные подходы к изучению структуры потребностей как отдельно взятого работника, так и групп лиц, занятых трудовой деятельностью.

Первый. Все люди одинаковы. Если руководство умеет на них воздействовать, то можно добиться нужных результатов.

Второй. Люди обладают определенным стереотипом потребностей. Следовательно, руководство должно организовать свою работу так, чтобы у сотрудников реализовались потребности высшего уровня.

Третий. Каждый сотрудник – индивидуальность. Люди самоуправляемы, то есть их мотивации вытекают из их внутренних желаний и потребностей. Поэтому руководству следует считаться с каждым отдельным сотрудником.

–	принятие себя
–	реализация потенциала
–	эстетические потребности
–	познавательные потребности
–	самоуважение
–	социальное уважение
–	принадлежность
–	прием в членство
–	любовь
–	стабильность
–	надежность
–	пища
–	кров
–	отдых и т.д.

Рис. 1.1. Иерархия потребностей Маслоу

Например, согласно теории А. Маслоу, все человеческие мотивы могут рассматриваться как компоненты иерархической системы потребностей» [163]. Причем «чем ниже располагается потребность, тем более доминантной она станет, если будет неудовлетворенной».

А. Маслоу приводит семь разделов иерархической системы: 1)физиологические потребности; 2) потребности в безопасности; 3)потребности в принадлежности; 4) потребности в уважении; 5) познавательные потребности; 6) эстетические потребности; 7) потребность в самоактуализации (самовыражение, реализация потенциала). В литературе чаще всего встречается указание на 5 разделов в структуре потребностей Маслоу, представленных на рис. 1.1.

В данной работе в целях упрощения реальных мотивационных процессов и представления их в виде категориальной модели исследования «Мотивация – Бизнес» иерархические потребности Маслоу будут объединены нами в две группы: базовые и социальные.

Представляет интерес концепция Ф. Герцберга, в основе которой – модель, позволяющая оценить трудовую мотивацию работника с помощью двух групп факторов, имеющих принципиальное отличие:

– собственно мотивирующие факторы, свидетельствующие о непосредственной заинтересованности работника в выполняемой работе;

– поддерживающие факторы, отражающие нацеленность работника на получение вознаграждения от организации в обмен за свой труд.

Исходными предпосылками теории двух факторов Герцберга является мотивация через усовершенствование работы (рис. 1.2).

Факторы мотивации	**Факторы «гигиены» (поддержки)**
Работа как таковая:	*Контекст работы:*
• достижение	• политика организации и администрирование
• признание	• физические условия
• ответственность	• заработная плата
• продвижение	• руководство
• личный рост	• отношения с другими
	• статус
	• надежность

Рис. 1.2. Схема двух факторов Герцберга

В научной литературе достаточно широкое распространение получили теории «х» и «у» Мак Грегора, в этой связи мы не будем на них подробно останавливаться.

Взаимосвязь мотивационных систем, описанных выше, схематично представлена на рис. 1.3.

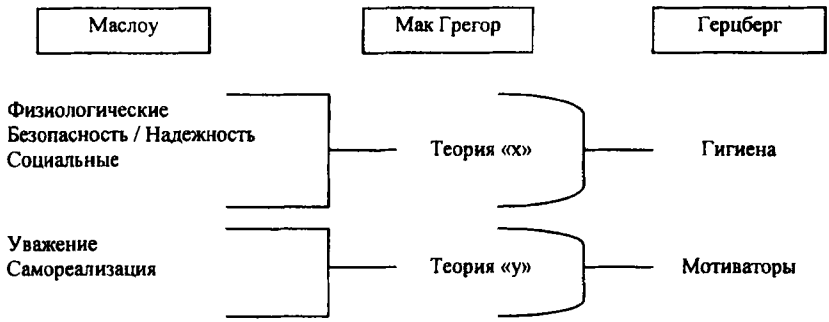


Рис. 1.3. Взаимосвязь теорий мотивации

Т. Ларсе и С. Свенсон (1987) утверждают, что предприятие можно рассматривать как систему ценностей, причем как по отношению к окружающей среде, так и по отношению к самому себе (так как это части одной действительности). С одной стороны, это означает, что эти ценности для различных сотрудников могут иметь свой вес. С другой стороны, эти ценности можно перераспределить, то есть добиться, чтобы сотрудники их стали оценивать иначе.

По мнению К.М. Хансена, проблема заключается в том, что ценности под определенным воздействием могут изменяться. Если знать, как правильно воздействовать, то можно изменить и оценку сотрудниками отдельных явлений [218].

Такие авторы, как Э. Шеборг (1986), Р.Э. Келли (1985), исходят из того, что все сотрудники одинаковы в том плане, что у всех есть потребность в успехе (стремление быть лучшими и принадлежать к лучшей команде), но при этом опыт может изменять и корректировать точку зрения людей. Поэтому авторы утверждают: если дать возможность сотрудникам разделить ответственность за какую-то интересную работу, то они будут заинтересованы в ней и почувствуют собственную значимость.

Таким образом, эти авторы предлагают руководству свои рецепты как обеспечить организационную эффективность предприятия и заинтересованность сотрудников. Но люди воспринимают отдельные слова вовсе не однозначно. Отсюда неправомерно создание на предприятии своей особой «культуры предприятия», будто одна культура – это одна система ценностей. Однако можно так подготовить сотрудников, что они будут понимать друг друга и сотрудничать.

К.М. Хансен, ссылаясь на теорию моделей жизни, утверждает, что, например, слова «работа» и «свободное время» для разных людей могут иметь принципиально различное значение в различных моделях жизни. В связи с этим делается заключение об отсутствии у сотрудников общего понятийного мира.

К.М. Хансен на вопрос: почему теории в области менеджмента так быстро сменяют одна другую, отвечает: «они не могут подняться на высоту понимания того факта, что сотрудники предприятий мыслят принципиально по-разному». То есть меняют старые методы стимулирования на новые, но при этом не достигается оптимизации системы стимулирования, то есть само руководство ограничивает возможность оптимизации, так как по-прежнему действует на основе монокультурной теории управления. Для этих теорий производственная деятельность рассматривается как эквивалент жизни сотрудников. С позиций авторов теории моделей жизни совокупность сотрудников отдельного предприятия является дифференцированной. На одних предприятиях много работающих за зарплату и мало – ориентированных на карьеру. На других – наоборот. На ряде предприятий образ жизни сотрудников отличен от образа жизни указанных выше групп [230].

В рекомендациях руководителям предприятий говорится, что работающие за зарплату должны «управляться» иным способом, нежели работающие ради карьеры.

Эти подходы описаны в теориях менеджмента, например в теориях «х» и «у». Так как данные теории получили достаточно широкое освещение в отечественной литературе, мы не будем на них останавливаться в данной монографии.

Для периода социалистических производственных отношений в России характерно, что отечественные исследователи в большей степени занимались проблемами стимулирования как внешней мотивацией, используя современную терминологию [39, 190, 220].

Наиболее существенные результаты как теоретического, так и прикладного характера с позиций системного подхода были получены И.Р. Поваричем и соавт. [145]. Ими в частности были детально описаны

различные виды стимулирования (материальные, в том числе денежные и неденежные, моральные, стимулирование свободным временем и трудовое), с помощью которых субъект управления воздействует на трудовое поведение объекта управления, а также формы его организации, под которыми понимаются различные способы взаимосвязи стимулов и результатов трудовой деятельности. К числу организационных форм стимулирования авторы относят опережающую и подкрепленную, коллективную и индивидуальную, позитивную и негативную, непосредственную, текущую и перспективную, общую, эталонную и соревновательную. Представляет интерес предложенный М.С. Казом когнитивно-ценностный подход в изучении мотивации [72].

Концепция В.И. Герчикова, содержащая типологическую модель, позволяет осуществлять количественные измерения структуры трудовой мотивации работников, так как снабжена тестовым вопросником. Она увязана с особенностями различных видов и форм стимулирования. Данная модель базируется на анализе взаимосвязей отдельных мотивов и соотносится с моделями трудового поведения. Автором выделено пять типов трудовой мотивации: инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйственная и люмпенизированная [40].

В условиях рыночной экономики наиболее значимым субъектом деятельности организации выступает менеджмент, и в первую очередь высший менеджмент. Оценка перспективы развития организации, ее текущей деятельности и положения на рынке напрямую зависит от эффективности управления бизнесом. В какой мере руководство и специалисты организации используют наряду с экономическими факторами производства человеческий потенциал? Как эффективно они применяют методы стимулирования труда, адекватны ли они современным условиям с целью повышения отдачи человеческого потенциала для достижения общей цели и необходимых числовых показателей организации, обеспечивающих ее долговременное существование и качественный рост?

Проведенный выше обзор позволяет сделать заключение, что, несмотря на множество определений сущности мотивации, для отечественной специальной литературы словосочетание «мотивация бизнеса» является достаточно новым и слабо разработанным. В западной литературе повышенный интерес к данной проблеме стал проявляться с середины 80-х годов XX века. В определенной степени этому способствовало бурное развитие рынка ценных бумаг с 60-х годов, что стало возможным на основе применения вычислительной техники. Надо заметить, интерес к проблемам мотивации бизнеса присутствовал всегда, но они рассматривались через призму различных управленческих теорий.

Мотивацию бизнеса можно изучать на разных уровнях: государственном, региональном, корпоративном. В нашем исследовании большее внимание будет уделено корпоративному уровню как первичному звену формирования производственных отношений в обществе. Наиболее близкий данной проблематике круг вопросов у западных специалистов нашел отражение в теории фирмы. Ключевыми вопросами, рассматриваемыми в рамках теории фирмы западными специалистами, являются, на наш взгляд, следующие: целевые установки, механизм функционирования, факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы, организационной структуры, поведенческих характеристик фирмы, выбор вида деятельности и распределения получаемого дохода и др. В классификации теорий фирмы, предлагаемой Н. Розановой, выделены три группы: 1) технологическая концепция фирмы (классические и неоклассические теории фирмы); 2) институциональная теория фирмы; 3) теоретические исследования поведения фирмы на базе теории игр [168]. Как справедливо замечает автор: «Каждый подход позволяет увидеть что-то новое в деятельности фирмы, и в то же время абстрагируется от каких-то других ее сторон» [116]. Обобщая исследования поведения предприятий, проводимые российской экономической школой, автор выделяет три основных направления. Первое. Эмпирический анализ деятельности российских предприятий – отражает особенности функционирования предприятий в новых условиях хозяйствования. Второе. Базируется на моделировании поведения российских предприятий, адекватных рыночным отношениям, причем за основу берется неоклассический подход, при котором единственной целевой установкой выступает максимизация прибыли. Третье. Исследуются внутренняя структура и структура собственности предприятий, в том числе и контрактные отношения. Основу при этом составляет конституциональный подход, сочетающийся с эмпирическим подходом. Отдельные аспекты поставленной проблемы представлены в работах Р. Капелюшникова [74] и др.

Однако до настоящего времени нет работ, комплексно исследующих мотивационную систему бизнеса. В отечественных энциклопедиях, словарях и справочниках отсутствует определение мотивации бизнеса, хотя даются разрозненные определения понятий «бизнес» (как синоним – предпринимательство) и «мотивация». Под бизнесом, в частности, понимается «инициативная, самостоятельная, экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных и заемных средств на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела, а также продажу товаров, выполнение работ, оказание услуг». «Предпри-

нимательство преследует также цель повышения имиджа, статуса предпринимателя» [250].

Обобщая сказанное выше, рассмотрение понятия «мотивации бизнеса» правомерно, на наш взгляд, в трех аспектах, что вытекает из самого определения бизнеса. Первый. Мотивация бизнеса как особого вида деятельности (предпринимательской деятельности, см. выше). Второй. Мотивация бизнеса как особого субъекта (мотивация собственника, получающего доход от собственности или мотивация собственника, получающего рентный доход). Третий. Мотивация бизнеса как интегрированного субъекта хозяйственной деятельности – возникает при определении бизнеса как «предприятия, фирмы или совокупности предприятий, приносящих прибыль в результате осуществления определенных видов деятельности» [250].

Так как у организации не может быть целей, правомерно их рассмотрение с позиций отдельных ее участников. Таким образом, под мотивацией бизнеса в широком смысле следует понимать мотивацию всех основных участников бизнес-среды. Данный аспект мотивации бизнеса подразумевает обязательное рассмотрение наряду с мотивацией предпринимательской деятельности (мотивация собственника) мотивации трудовой деятельности (мотивация наемного персонала или трудовой мотивации), которые выступают как формы проявления мотивации.

По мере углубления исследований в области мотивации бизнеса стало очевидным, что, несмотря на достигнутые экономической наукой знания фундаментальных вопросов – тенденций и закономерностей трудовой деятельности людей, необходимы как новые теории и концепции развития социально-трудовых отношений, включая отношения мотивации, адекватные реальной экономической ситуации, так и поиск методологического инструментария, позволяющего на новом уровне объяснить объективно протекающие мотивационные процессы. Традиционные же подходы к изучению мотивации уже не позволяют раскрыть всего разнообразия форм проявления мотивационных отношений хозяйствующих субъектов. Реализация обозначенной цели потребовала постановки и решения следующих задач:

1. Исследовать возможности новых теоретико-методологических подходов.

2. Изучить прикладной характер поставленной задачи.

Совершенствование мотивационных отношений невозможно без установления соотношения понятий «мотивационная система» и «мотивационный механизм».

Мотивационная система представляет динамическую систему, характеризующуюся переходом с течением времени одного состояния в другое. Она возникает, развивается, реализуя свои функции. Под структурой мотивационной системы понимается то, что остается неизменным (инвариантным) при изменении ее состояний. Таким образом, структура включает два аспекта: статический – определение состава элементов, характера взаимосвязей между ними и динамический, характеризующий реализацию функций мотивационной системы во времени.

Под мотивационным механизмом, по нашему мнению, следует понимать совокупность элементов мотивационной системы, определенным образом взаимосвязанных между собой и выступающих в форме конкретных инструментов достижения поставленных целей. Их научное применение в управлении поведением компании позволяет говорить о мотивационных технологиях. Речь идет об организации мотивационной системы и принципах ее построения. Другими словами, мотивационный механизм представляет собой организацию взаимосвязи между элементами мотивационной системы, основанную на экономических и социальных нормах поведения.

Приведенное определение указывает на необходимость рассмотрения при изучении мотивационного механизма принципов построения мотивационной системы, организации мотивационной системы, а также организации взаимосвязи между элементами мотивационной системы.

В теории мотивации как науке можно выделить три функции: описательную (дискрептивную), объяснительную, проектировочную (прескрептивную). Теория мотивации должна раскрывать закономерности возникновения, формирования и развития мотивационной системы. Если какая-либо закономерность выступает в качестве регулятора, она приобретает статус принципа. Таким образом, принцип представляет нормативное отражение конкретной закономерности.

Следует заметить, что на сегодняшний день пока не существует общепринятого определения функций мотивации. Одними авторами они рассматриваются как функции заработной платы [151, 172 и др.]. Например, О. Поскочиновой в числе функций заработной платы выделяются: воспроизводственная, регулирующая, стимулирующая (производственно-экономическая), информационная и социально-политическая [151]. Т. Рябчикова в дополнение к первым трем функциям, названным выше, добавляет статусную и производственно-долевую [172].

Другие авторы, например Т. Озерникова, рассматривают функции мотивации применительно к системе вознаграждений как более общему определению по сравнению с заработной платой. В их числе – воспро-

изводственная, мотивационная, социальная и учетно-производственная (или измерительно-распределительная). Причем замечается, что их реализация отличается от функций заработной платы: воспроизводственная – тем, что реализуется полнее по сравнению с аналогичной функцией заработной платы; социальная реализуется через признание заслуг работника с учетом не только заработной платы, но и социальных выплат; учетно-производственная – для планирования затрат на персонал и распределения дохода между наемным персоналом и собственниками, для которых наряду с учетом заработной платы необходим учет социальных выплат, имеющих свою стоимость [132].

Организация мотивационной системы представляет собой единство структуры и реализуемых ею функций. Она отражает упорядоченность, согласованность проявления функций мотивационной системы в пространстве и времени. В этой связи правомерна постановка вопроса о формах проявления мотивации. По вопросу классификации форм мотивации также пока не выработано единой точки зрения, причем, называя те или иные формы, авторы не всегда формулируют признаки, по которым осуществлялась их классификация. Попытаемся восполнить этот пробел. Наибольшее распространение получила классификация мотивации на внешнюю и внутреннюю [42, 190]. Очевидно, что методологической предпосылкой такого подхода стало определение самого мотивирования, которое в справочной литературе рассматривается в двух аспектах: во-первых, мотивировать – значит «побуждать к действию, вызывать состояние мотивации», во-вторых, – «выполнять функции цели, стимула» [162]. Во втором значении мы наблюдаем отождествление понятий «мотив» и «стимул», что и нашло отражение в работах многих как отечественных, так и зарубежных авторов, которые, рассматривая формы проявления мотивации, указывают на существование внешней и внутренней мотивации.

В ряде источников содержится указание на существование в качестве форм внешней и внутрифирменной мотивации [34, 72, 120 и др.]. Тем самым подчеркивается мысль об особенностях организационных форм стимулирования на уровне самой компании. Одной из наиболее полных классификаций с точки зрения представленных в ней признаков является классификация форм, приводимая в работе [102]. Однако в ней также не представлена структура мотивационной системы компании с точки зрения доступности к распределительным процессам в форме извлечения тех или иных выгод. С этих позиций наиболее важное значение в методологическом плане имеет, на наш взгляд, выделение следующих двух форм мотивации: мотивация собственника и мотивация трудовой

деятельности (или трудовая мотивация) наемного персонала. Безусловно, сам собственник также может быть представлен неоднозначно, что определяется, в свою очередь, господствующей в обществе формой собственности. Это может быть частная (индивидуальная), акционерная или государственная форма собственности.

Таким образом, мотивационная система бизнеса характеризуется определенной структурой мотивационных отношений, в которой доминирующую роль играет либо мотивация собственника, либо мотивация трудовой деятельности, что в свою очередь определяется господствующей формой собственности.

Мотивационный механизм отражает структуру мотивационной системы с точки зрения пространственного расположения ее элементов, их иерархии и различия в степени проявления качеств составляющих ее элементов. В качестве инструментов мотивационного механизма будем рассматривать целеполагание, оценочные модели и системы стимулирования, субъекты и объекты стимулирования.

Далее логика нашего исследования подводит нас к понятию «структура мотивирования деятельности». Под структурой мотивирования понимается «умение прилагать теории мотивирования к структуре деятельности для повышения производительности и для морального удовлетворения». На сегодняшний день встречаются четыре типа структуры мотивирования [267]. Первый заключается в уменьшении количества заданий, выполняемых одним работником, с целью повышения эффективности, что получило определение «упрощение задачи». Второй – в систематическом чередовании выполняемых подчиненными задач, что вносит разнообразие и выступает своеобразным стимулом. Это – чередование заданий. Третий тип заключается в слиянии нескольких задач в более объемную, вносящую разнообразие и требующую изобретательности, что определяется как расширение задачи. Наконец, четвертый заключается во включении в деятельность достижений, поощрений и других сильных стимулов, что получило название «обогащение задачи».

К числу новых программ мотивирования относятся следующие:

1. Оплата по вкладу – программа мотивирующей компенсации, состоящая в поощрении работников в зависимости от их вклада в выполнение задачи.

2. Разделение прибыли – программа мотивирующей компенсации, состоящая в поощрении работников и начальства по достижении поставленных задач.

3. Кадровый акционерный план (КАОП) – программа мотивирующей компенсации, состоящая в одноразовом вознаграждении работников в зависимости от их вклада.

4. Плата за профессионализм – программа мотивирующей компенсации, устанавливающая зависимость размера заработной платы работников от количества выполненных задач.

Говоря о диагностике мотивационных исследований, мы подразумеваем прежде всего идентификацию определенного состояния мотивационной системы. При этом основной идеей является классификация и категоризация. В последние годы суть заключается в более объективном определении характеристик наблюдаемых «симптомов». Применение термина «дифференциальная диагностика» означает диагностику, направленную на определение того, какое из двух (или более) схожих состояний имеется у компании. Другими словами, используется для обозначения различения состояний многих видов [162].

Далее важно указать, что мотивация бизнеса проявляется в двух формах: 1) мотивация собственника; 2) трудовая мотивация. Преобладание той или иной формы в обществе определяется доминирующей структурой собственности.

В.Л. Иноземцев в 2000 году ввел в оборот термин «постматериалистическая мотивация» [69]. Мы считаем, что он приемлем при рассмотрении форм мотивации с позиций формационного подхода.

Государственная политика поощрения различных форм собственности с середины 80-х годов, последовавшая за этим массовая приватизация (1994) привели к изменению статуса работника, его превращению либо в наемного работника, либо в работодателя. Данные об исследованиях мотивации наемного персонала в России появились в начале XXI века [250 и др.].

Так как для отечественной практики это новое явление, рассмотрим развитие отношений собственников и менеджеров на примере стран с развитой рыночной экономикой. При построении дерева целей различных субъектов стимулирования во внимание следует принимать имеющие место различия между владельцами и менеджерами (функции владения и управления или распоряжения).

В классической работе Э. Берла и Г. Минса, претерпевшей множество переизданий с 1932 года, выделены два признака владения: принятие решений, в которых коллективная собственность подвергается риску с целью получения дохода от предприятия, и жесткое распределение ответственности внутри этого предприятия [255]. Одновременно с разделением указанных выше признаков владения возникает разъединение

между владением и контролем. С образованием акционерных обществ (АО) не все акционеры могут контролировать отдельные предприятия. Конкретное предприятие «держат под контролем» те акционеры, которые выбирали правление. В свою очередь правление учреждает дирекцию для решения текущих задач. Именно дирекция уже нанимает служащих компании, работающих за заработанную плату. При этом авторы указывают на наличие следующих трех функций на предприятии: «заинтересованности в нем»; «наличия власти над ним»; «собственных действий в соответствии с его практикой».

До появления крупных АО предприниматель участвовал во всех трех сферах, позже – только в двух первых. Для функционирования в третьей приглашали менеджеров. В принципе владельцы были в состоянии и сами руководить предприятием, но предпочитали делегировать свои полномочия менеджеру, нанятому за плату. Таким образом, различие между владением и распоряжением находилось «в плоскости различий между позицией и функцией».

Согласно С. Полларду (Pollard, 1965), различие между нанимателем и управляющим состоит в следующем: «...Задача предпринимателя заключается в том, чтобы определять род бизнеса, с которым предстоит иметь дело,... род товаров и услуг, которые предстоит выпустить или предложить, объемы их производства, а также клиентуру, которую предстоит обслуживать». Все остальные «главные решения» принимаются, в основном, менеджментом. Это те решения, которые обеспечивают достижение целей, поставленных предпринимателями данного бизнеса. Менеджмент в данном случае понимается как искусство принятия тех решений, которые необходимы для достижения целей, поставленных предпринимателем. Менеджменту отводится роль разработчика промежуточных целей и средств, необходимых для достижения главной цели.

В отличие от мелкого торговца, предприниматель-промышленник вынужден, как правило, нанимать группу людей, чей труд он должен организовать и направлять. Исходя из его конечных интересов – стремления к получению прибыли и связанной с нею необходимости нововведений, он должен обладать определенными управленческими способностями. Таким образом, для него характерным является умение повести за собой других людей в рамках их общей деятельности, а также способность использовать технические новшества. Вместе с тем на ранней стадии индустриализации необходимо прямое участие предпринимателя в нововведениях. Появление менеджеров связано с зарождением крупной индустрии. В результате если ранее имуществом распоряжался

сам владелец, то теперь функция распоряжения передается оплачиваемому персоналу.

Адам Смит на основе анализа практического опыта акционерных компаний отрицал способность нанятого менеджера честно и хорошо управлять чужим бизнесом, если тот не носит рутинный и легко проверяемый характер. Суть его обвинений сводилась к тому, что «директора таких компаний, по преимуществу, управляют не собственными деньгами, а деньгами других людей». Они не проявляют такого усердия, как партнеры частного совместного предприятия.

Исторически сложилось, что отбор менеджеров осуществлялся в рамках самого предприятия. В случае, если кандидатуры выдвигались из производственных подразделений, это характеризовало, с одной стороны, определенный уровень их технических знаний, с другой – способность поддерживать дисциплину. Если выдвижение шло из числа работающих на определенной должности или специалистов заводоуправления, это служило гарантией деловых и финансовых навыков, а также личной преданности владельцу. Технические знания считались при этом менее значимыми и допускалось, что их можно приобрести в дальнейшем.

В практике современных западных компаний менеджер, как правило, нанимается со стороны. Проблема удержания управленческого персонала решается следующим образом. Управляющие получают гарантированную зарплату. Дополнительно им выплачивается определенный процент от прибыли цеха или предприятия, в получении которой они принимают участие. Предпочтительными свойствами менеджера в процессе отбора являются: агрессивность, безжалостность, организаторские способности, умение разбираться в технике, умение торговать. Для периода развития транснациональных компаний характерным является их управление исключительно нанятыми менеджерами.

На протяжении последнего столетия происходили определенные изменения как в самих мотивационных системах, так и в наших представлениях о них. С развитием производственных сил изменился качественный состав рабочей силы, соответственно изменились и мотивы поведения работников.

Проблема корпоративного управления является относительно новой для отечественных компаний. Ее изучение в России связано с началом приватизации (1994).

Термин «корпоративное управление» используется в широком смысле как проблема стейк-холдеров корпорации («stakeholders» – заинтересованные лица), в узком смысле – как «система взаимоотноше-

ний различных групп акционеров и менеджеров корпорации, имеющая своей целью защиту финансовых интересов акционеров (как части финансовых инвесторов) от оппортунистического поведения менеджеров». При этом отмечается, что в качестве таких лиц следует рассматривать «группу акционеров, поведение которых образует устойчивый кластер в пространстве факторов и результатов принятия акционерных решений» [76]. К сожалению, в отечественной литературе в основном рассматриваются вопросы стейк-холдеров в узком смысле, что не позволяет представить системно, в полном объеме всех основных участников бизнес-среды.

В условиях России смысловые акценты проблемы видоизменены с учетом особенностей системы корпоративного контроля [36, 47, 74, 156, 168].

Исследователями корпоративного управления выделены следующие «национальные» особенности развития модели корпоративного управления [156 и др.]:

1) перманентный процесс перераспределения собственности в корпорациях;

2) «специфические мотивации многих инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанные с контролем финансовых потоков и «выводом» активов корпорации»;

3) слабую или нетипичную роль «внешних» механизмов корпоративного управления (рынка ценных бумаг, банкротства, рынка корпоративного контроля);

4) значительная доля государства в акционерном капитале и связанные с этим проблемы управления и контроля;

5) федеративное устройство и активная роль региональных властей в качестве самостоятельного субъекта корпоративных отношений;

6) неэффективный и/или выборочный (политизированный) государственный инфорсмент (при сравнительно развитом законодательстве в области защиты прав акционеров).

Полный анализ возможен только на основе систематизации подходов, выработанных в разных отраслях знания, так как различные мотивационные механизмы являются предметом исследования экономической и институциональной теории, корпоративных финансов и менеджмента, социологии, психологии, юриспруденции и других отраслей науки.

В последние годы наблюдается тенденция к формированию междисциплинарного подхода к проблеме.

Употребление понятия «корпоративное управление» правомерно в случаях, если наблюдаются составляющие его экономическую основу

процессы: первый – отделение собственности от управления в корпорации; второй – отделение финансов от управления в корпорации.

Изложенная ситуация со всей остротой ставит вопрос о явной недостаточности как собственно законодательств, так и судебно-процессуальных норм для защиты крупных акционеров. Основная характеристика сложившейся в России применительно к промышленности структуры собственности – совмещение в одном лице и собственника, и менеджера.

По классификации Ж. Тироля можно выделить три механизма регулирования согласования принимаемых в корпорации решений с интересами владельцев акций: 1) сохранение руководящей должности за менеджером (и его деловой репутации на соответствующем рынке в случае успешной деятельности корпорации); 2) обеспечение возможно более действенных стимулов для эффективного (с точки зрения акционеров) управления с помощью разработанных систем оплаты; 3) прямой мониторинг, осуществляемый главным образом владельцами крупных пакетов акций и их представителями [203].

Роль этих механизмов может существенно различаться, как и формы их действия и соотношение между ними. Вместе с тем отмечается, что в развитых странах уже сформировалась система «сдержек и противовесов» (фактор блокировки), которая может удовлетворять интересы инвесторов (прежде всего владельцев акций), а вместе с тем обеспечивать достаточную самостоятельность менеджеров и создавать условия для их инициативы. Переход к другим условиям развития корпорации сопровождается изменением предпосылок делегирования полномочий и механизмов прямого и косвенного мониторинга.

Таким образом, для России характерна специфика внутрикорпоративных стимулов для менеджеров, что связано с оплатой и их участием в капитале, отсюда неконструктивность решения текущих проблем корпоративного управления.

Как отметил Р. Брейли (1998), выступая в Академии народного хозяйства, для защиты миноритарных акционеров в российских компаниях менеджеры должны стать мелкими акционерами, то есть доля менеджера не должна превышать 3%. В случае 5% смещение менеджера становится практически невозможным.

Главной задачей государства является рассмотрение корпоративного управления в контексте защиты и гарантий прав собственника (прав инвесторов, прав акционеров) и обеспечение баланса интересов (прав) всех участников корпоративных отношений. Приоритетной задачей остается формирование четкого правового поля для поддержания такого баланса.

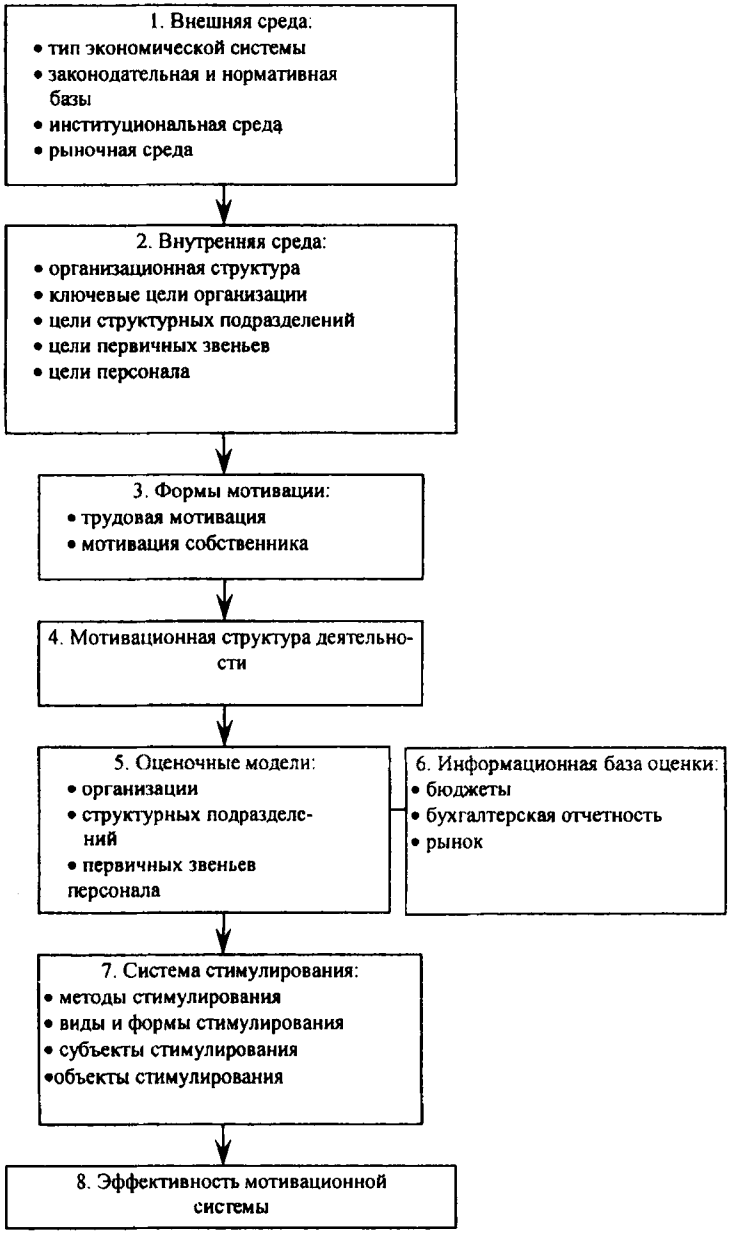


Рис. 1.4. Теоретическая модель исследования мотивации бизнеса

В условиях существенного возрастания доли нематериальных активов в качестве объекта учета, доля которых по некоторым оценкам должна возрасти до 70%, конкурентные преимущества компании предопределяются человеческим фактором. Безусловно, персонал не может быть вне сферы исследования мотивации бизнеса. Уже сегодня многие компании заключают контракты о личной ответственности работающих в части развития их компетенций. Управляющие компанией заинтересованы оптимально распределять и использовать знания, эффективно управлять рисками, связанными с подобного рода нематериальными активами. Это указывает на необходимость активизации исследований, посвященных мотивации бизнеса.

Ретроспективный обзор существующих теоретических подходов и концепций мотивирования позволил нам обосновать методологию данного исследования, разработать теоретическую схему его предмета в виде модели (рис. 1.4), провести декомпозицию ее структурных блоков, описать последовательность задач исследования и сформировать основные гипотезы для их проверки в ходе исследований, для чего предварительно было разработано дерево целей.

Ключевые регуляторы мотивационного цикла бизнеса представлены на рис. 1.4.

С развитием рыночных отношений стала очевидной ограниченность существующих методологических подходов. Появилась необходимость расширения наших представлений о мотивации на основе интеграции процессного (формационного), системного и сетевого подходов. Следует заметить, что само определение «формационный подход» отсутствует в справочной и энциклопедической литературе, хотя существует определение «общественно-экономическая формация». Согласно марксистской концепции в ее основе лежит определенный способ производства, развития общества; производственные отношения образуют ее сущность [16].

Также нами было установлено отсутствие в справочной литературе определений «деятельностный (процессный) подход» и «сетевой подход». При этом под деятельностью понимается «специфическая человеческая форма отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение в интересах людей; условие существования общества» [16]. Деятельность включает в себя цель, средства, результат и сам процесс. Понятие «процесс» (от лат. processus – продвижение) имеет двоякое толкование: 1) последовательная смена явлений, состояний, изменений в развитии чего-либо; 2) совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных

результатов» [16, 253]. Процессный подход позволяет изучить динамику развития и выполняет те же функции, что и диалектический подход.

Таким образом, в основе деятельностного (процессного) подхода лежит классический экономический анализ, более известный как формационный подход.

Системный подход рассматривает организацию как систему в виде «черного ящика» с имеющимися входом и выходом, при этом важное значение уделяется изучению внешней и внутренней сред.

Мотивационная система – сложноорганизованное, упорядоченное целое, включающее отдельных индивидов и социальные общности, объединенные разнообразными связями и взаимоотношениями, специфически мотивационными по своей природе. В свою очередь «система социальная» – сложноорганизованное, упорядоченное целое, включающее отдельных индивидов и социальные общности, объединенные разнообразными связями и взаимоотношениями, специфически социальными по своей природе.

Природа связей, образующих социальную систему, трактовалась либо как результат решения людей, например теории «общественного договора», то есть идеалистически, либо как продолжение и расширение биологических связей между компаниями, то есть натуралистически. С позиций же материалистической диалектики возникновение, развитие и смена социальных систем рассматривается как естественно-исторический процесс. Исходными связями социальной системы выступают производственные отношения.

В конкретных науках системный подход способствует адекватной постановке проблем и выработке эффективной стратегии их изучения. Он ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и механизмов, ее обеспечивающих, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их воедино.

В XX веке системный подход занял одно из ведущих мест в научном познании, а начиная с 70-х годов прочно вошел в научный обиход. Необходимость привлечения методов системного анализа для их решения обусловлена тем, что в процессе принятия решений выбор осуществляется в условиях неопределенности. Последняя объясняется наличием факторов, не поддающихся строгой количественной оценке. Процедуры и методы системного анализа направлены на выдвижение альтернативных вариантов решения проблемы, выявление масштабов неопределенности по каждому из вариантов и сопоставление вариантов по определенным критериям.

Важнейшими принципами системного подхода являются восхождение от абстрактного к конкретному, единство анализа и синтеза, единство логического и исторического, выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия, синтез структурно-функциональных и генетических представлений об объекте и др.

Процесс принятия решений с использованием системного анализа базируется на последовательном выполнении следующих этапов: первый – выявление и четкая формулировка конечных целей; второй – рассмотрение проблемы как целого, как единой системы и выявление всех последствий и взаимосвязи каждого частного решения; третий – выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; четвертый – увязка целей различных уровней таким образом, чтобы цели отдельных подразделений не противоречили целям всей программы; пятый – построение обобщенности модели (или моделей), отображающей все факторы и взаимосвязи реальной ситуации, которые могут проявиться в процессе осуществления решения; шестой – полученная модель исследуется на предмет выяснения близости результата применения отдельных альтернативных вариантов действий к желаемому, сравнительных затрат ресурсов по каждому из вариантов, степени чувствительности модели к нежелательным внешним факторам.

Проблема развития системного анализа как «мощного метода изучения сложных социально-экономических процессов» относится к числу наиболее актуальных проблем методологии социального познания. Применительно к мотивационной системе, многогранность которой проявляется и в системе показателей стимулирования, объективно необходимым является комплексное системное рассмотрение вопросов ее анализа, включающее в себя большой комплекс подсистем стимулирования и целевых задач. При этом комплексный подход к анализу мотивационной системы определяется необходимостью изучения всех ее составных частей и свойств.

Системность анализа мотивационной системы обусловливается взаимной связью и взаимной зависимостью элементов этой системы. В свою очередь система анализа мотивационной системы является частью, подсистемой более сложной системы комплексного экономического анализа деятельности компании.

Анализ мотивационной системы и ее элементов в системе комплексного экономического анализа деятельности компании можно представить, трансформируя схему, предложенную А.Д. Шереметом [246].

Рис. 1.5. Этапы проведения комплексного экономического анализа мотивационной системы компании

В числе первых, кто попытался реализовать системный подход к организации стимулирования на предприятии, можно назвать представителей «томской» школы под руководством профессора В.А. Гаги. Среди них – Б.С. Бурыхин, Т.И. Мухамбетов, М.С. Каз, М.Е. Добрусина, Е.Г. Новоселова, Н.Ю. Селенова и др. Однако авторы разрабатывали и предлагали элементы системного подхода применительно к отдельным категориям работников, причем в условиях централизованно регулируемой экономики.

В начале 90-х годов представителями данной школы была разработана концепция единой межотраслевой системы оплаты и перспективной мотивации труда с использованием нормативных потребительских бюджетов в условиях рыночной экономики [83]. К сожалению, в силу объективных и субъективных факторов она не получила применения в практике отечественных компаний.

Так как системный подход предполагает изучение объектов стимулирования с учетом их потребностей, которые, в свою очередь, формируются под воздействием внешних и внутренних факторов, считаем, что

когнитивно-ценностный подход, предполагающий изучение ценностных ориентаций, восприятия и т. д., правомерно рассматривать в контексте системного подхода. Одновременно заметим, что определение «когнитивно-ценностный подход» в справочных и энциклопедических источниках также отсутствует, но есть определение «когнитивная психология», под которой понимается «общий подход в психологии, в котором основное внимание уделяется мыслительным процессам. Отсюда основными проблемными вопросами когнитивной психологии в научном плане являются внимание, формирование понятий, обработка информации, память и т. д. Таким образом, поведение определяется не просто с помощью понятий внешних свойств, но требует объяснения на уровне психических явлений, мысленных представлений, убеждений, стремлений и т. д. В этой связи когнитивный подход часто резко противопоставляют бихевиористскому подходу. Считается, что в рамках бихевиористской теории изучается лишь наблюдаемое поведение, в основе которого лежат внутренние, скрытые или психические процессы, что не позволяет представить последовательное объяснение когнитивных процессов, таких как мышление, язык, принятие решений и т. д. [162].

С понятием «система» тесно связаны понятия «внешняя среда» и «внутренняя среда».

Под внешней средой понимается «совокупность факторов, характеризующих окружение, в котором функционирует организация» [249]. Применительно к мотивационной системе компании факторы внешней среды можно объединить в четыре группы: 1) политико-правовые (формы собственности, концепции законодательных актов государственного управления и регулирования); 2) экономические (состояние рынков труда, капитала, продуктов); 3) технологические (технические стандарты, развитие технологий в области бизнес-процессов: стандарт-костинг, метод ABC, система BSC и т.д.); 4) социальные (социальные воззрения и ценности, этические нормы и социальные стандарты).

Возможна также иная группировка факторов внешней среды: 1) факторы прямого воздействия (состояние экономики, налоговая нагрузка, ставки кредитов, цена рабочей силы, уровень конкуренции, стандарты безопасности и т. д.); 2) факторы косвенного воздействия (социокультурные).

Взаимодействие мотивационной системы компании как элемента внутренней среды с внешней средой является важным условием ее устойчивого функционирования, определяет ее внутренние компоненты и структуру. При изучении их влияния важно выявить те, которые оказывают существенное влияние, и исключить те, воздействие которых на

мотивационную систему компании отсутствует или несущественно. Установление этой взаимозависимости чрезвычайно важно для разработки матрицы вознаграждения с учетом потребностей объектов стимулирования, а также финансовых и организационных возможностей субъектов стимулирования (см. гл. 3).

Сетевой подход можно рассматривать как интерпретацию развития системного подхода. Его появление обусловлено глобализацией экономики, достижениями в области информационных и коммуникационных технологий, заметно усложнивших задачу эффективного управления потенциалом компании, включая человеческие ресурсы [22]. Он может быть рекомендован, прежде всего, для комплексных, слабо структурированных проблемных ситуаций.

В современных условиях развития коммуникаций различают элементарные по своему составу сети, с участием двух индивидов, и глобальные. В определенном отношении все человечество представляет единую информационную систему. «Ее компонентами являются субъекты; знаки, которыми они пользуются; понятия, которые соответствуют этим знакам; каналы связи, по которым передаются сообщения» [169].

В последнее десятилетие в мировой практике наблюдается тенденция максимального вывода вспомогательных служб (административно-хозяйственных, технических, охранных) за пределы основной структуры компании. В литературе это явление получило название «аутсорсинг», когда технические и хозяйственные вопросы перекладываются на специализирующиеся компании или на арендодателей. Его можно рассматривать как закономерное продолжение процесса углубления хозрасчета, повышения прозрачности бизнеса для себя, инвесторов и партнеров. С позиций мотивации бизнеса сетевой подход, на наш взгляд, позволяет активировать взаимосвязь между конечным результатом и затратными схемами стимулирования. Он ориентирует на целостность и заключается в сетевом «переплетенном» анализе, структурировании и решении проблем в новой экономической ситуации. Кроме того, при сетевом подходе достигается более эффективное использование всех видов ресурсов.

Ситуация представляется в форме сетевой модели, что позволяет выделить частные проблемы, уточнить их влияние на общую систему.

Проблемная ситуация требует выявления возможностей управления со стороны лица, принимающего решение. Возможны идентификация управляемых переменных, наблюдение за неуправляемыми факторами и

определение индикаторов, позволяющих судить об эффективности управленческих решений.

При сетевом подходе рекомендуется инструментарий сетевого моделирования, который «раскрывает переплетение важных элементов исследуемой области» [98].

К числу преимуществ децентрализованного управления подразделениями и разработки на этой основе систем стимулирования относятся следующие: деятельность менеджеров структурных подразделений при создании центров ответственности становится более мотивированной при делегировании полномочий и ответственности; наблюдается более тесная взаимосвязь между конечным результатом и вкладом каждого; у менеджера имеется больше информации, подконтрольной лично ему; формируется хотя и временный, но «дружный» коллектив, нацеленный на конечный результат; легче увязать интересы всех участников данного микро-бизнес-процесса.

Основными тенденциями в развитии стимулирования при сетевых технологиях являются преобладание в структуре доходов денежных доходов, доминирование индивидуальных видов стимулирования над коллективными, при этом наблюдается усиление конкуренции взамен согласованного взаимодействия.

Вместе с тем заметим, что при сетевом подходе наиболее полно обеспечивается достижение целей узкого круга лиц, обладающих самыми совершенными в условиях информационной экономики производительными силами. При этом игнорируются интересы как подавляющего большинства стейк-холдеров, так и общенациональные интересы.

Резюме

Итак, предлагаемый нами подход к изучению мотивации бизнеса заключается в интеграции описанных выше подходов. Обзор современной научной литературы позволяет сделать важный вывод о том, что каждый из них имеет право на существование; применительно к изучению мотивационных процессов в компании они дополняют друг друга, что позволяет существенно расширить наши представления о данных процессах в методологическом плане.

1.2. Мотивационные механизмы в современных концепциях управления

Среди актуальных проблем развития российских компаний особое место занимает мотивационный механизм достижения поставленных целей. На современном этапе в России ведется поиск подходов к

оценке эффективности деятельности компании, ее структурных подразделений и возглавляющих их менеджеров. В ее основе лежит требование разработки такой системы критериев, которая бы обеспечивала «баланс» интересов основных участников бизнес-среды в лице государства, собственников, менеджеров и персонала компании.

На рубеже веков в литературе получила распространение концепция «контроллинг персонала», «стремящаяся соответствовать новой резко возросшей в последнее время вследствие многочисленных изменений в технологии и обществе роли человеческих ресурсов на фирме». Основная идея «заключается в распространении его концепции, изначально ориентированной на анализ чисто количественных показателей, на сферу управления персоналом, и в ее интеграции с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности» [139].

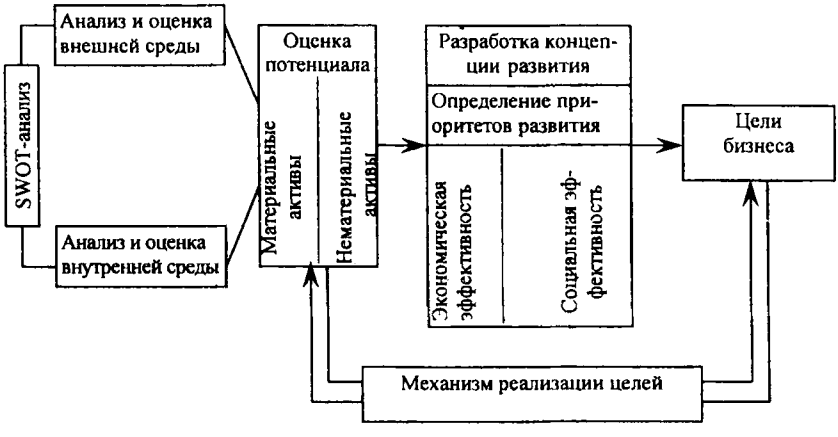


Рис. 1.6. Блок-схема мотивационного механизма достижения целей бизнеса на основе контроллинга

К основным функциям контроллинга применительно к мотивации относятся функция управления и контроля за состоянием мотивационной системы компании; координационная функция, которая означает интегрированный подход к мотивации персонала в условиях развития информационных технологий; функция подготовки информации, заключающаяся в создании и поддержании интегрированной базы данных по персоналу. Повышенная сложность последних двух вопросов привела к введению О. Морганом (1986) понятия «однофазного и двухфазно-

го управленческого анализа» [5]. Если однофазный анализ ограничивается выявлением целей и корректировкой отклонений от установленных целей, то двухфазный анализ предполагает изучение и корректировку самих целевых установок. Отсюда вытекает важность наличия прямой и обратной связи.

На рис. 1.6 представлена блок-схема мотивационного механизма достижения целей бизнеса на основе контроллинга.

Сделаем некоторые терминологические уточнения. «Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств....». Осуществление цели является процессом преодоления исходного несоответствия между потребностями человека и целью». В соответствии с энциклопедическим словарем «Управление персоналом» под *целью деятельности* организации понимается «конкретное состояние отдельных характеристик организации; их достижение наиболее желательно. На достижение этих характеристик направлена вся деятельность организации. Цель устанавливается на основании миссии организации, предпочтения высшего руководства, позиции, занимаемой организацией на рынке, и отражает желаемое состояние организации, к которому следует прийти в ходе использования потенциала. Требованиями, которые необходимо соблюдать при формулировании целей, являются конкретность, измеримость, достижимость. Цели строятся по иерархическому принципу. Они разделяются по уровням в организации. «Цели нижестоящего уровня являются средствами достижения целей вышестоящего уровня управления». Выработка целей предполагает использование метода «дерево целей». Под методом структуризации целей понимается «количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему целей, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе – важная предпосылка построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации целей должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом организации» [216].

Какие цели, оценочные модели, методы и организационные формы стимулирования выбирает компания, как они адаптируются к потребностям основных участников бизнес-среды, какие модели поведения возникают в результате их применения – все это характеризует мотивационную систему компании. Очень сложно дать ее однозначное определе-

ние, но основной смысл заключается в том, что компания сама выстраивает свою систему ценностей и оценок. Рассмотрение целевого соответствия и усилий в совокупности позволяет говорить о мотивации. Отсюда полезность мотивационной системы может быть оценена исходя из ее способности побуждать персонал к деятельности [232].

Исследование мотивационной системы предполагает изучение сформулированных целей. Их доведение до всех участников деятельности компании осуществляется через определенные каналы связи. Эти каналы обеспечивают двухсторонний обмен информации как финансового, так и нефинансового характера, относящейся к установленным целям. Оценка эффективности выражается количественными показателями. В то же время цели не всегда могут быть количественно выражены. Кроме того, они могут быть противоречивыми, неявными, зависящими от текущей ситуации и поэтому могут интерпретироваться совершенно по-разному. В свою очередь «каналы связи могут быть неопределенными и не всегда действующими в конкретных обстоятельствах» [5]. Все это способствует тому, что реакция субкультур на ту или иную ситуацию может оказаться непредсказуемой.

Важным моментом как в определении целей, так и в обеспечении их достижения является структура власти компании (доминантной группы). С учетом личностной природы целей, их разнообразия и потенциальной конфликтности возникает сомнение в реалистичности попыток добиться совпадения целей всех участников бизнес-среды. Как замечает А. Апчерч, «может быть, следует добиваться поведенческого соответствия?» [5]. Логика наших рассуждений снова приводит нас к пониманию значимости культуры компании как «желательного поведения». Даже в том случае, если цели четко сформулированы и доведены до всех участников компании, возникают вопросы: кем и как устанавливаются цели; как они интерпретируются теми, кто их устанавливал, и теми, для кого они предназначены; как проверить, что цели определены верно, и что предпринять для корректировки как самих целевых установок, так и отклонений от них?

В ряде работ, представляющих те или иные научные школы, рассматриваются цели организации. Причем спектр этих целей и разброс мнений авторов достаточно широк. В чем тут дело? Чем определяется многообразие целей бизнеса? Какие из целей являются доминирующими, а какие второстепенными?

Изучение теории и практики указывает на то, что в проблемном поле мотивации при рассмотрении целей бизнеса можно выделить три

сущностных фактора, которые необходимо учитывать при разработке мотивационной системы, адекватной существующим условиям.

Первый – состав участников бизнес-среды или объектов стимулирования – позволяет анализировать «баланс интересов», в том числе на предмет наличия социальных целей. При рассмотрении целей бизнеса с позиций технократического подхода, то есть как технической системы, либо с позиций акционеров характерным является игнорирование социальной составляющей. В его основе – модель «экономического» человека. Такой подход следует признать ограниченным, не отражающим полную картину целей участников бизнес-процесса. Считаем, что в контексте теории мотивации более плодотворным является подход, когда в основе лежит модель социального человека, хотя мы видим все преимущества первого подхода с точки зрения сосредоточения финансовых ресурсов в одних руках, его простоты, наглядности и разработанности на протяжении целого столетия (с конца XIX века, когда появилась тейлоровская школа, когда аналитиками были разработаны первые критерии оценки кредитоспособности заемщика по заданию коммерческих банков и т. д.).

Второй – жизненный цикл компании (ЖЦК). В данном исследовании в качестве периодов (фаз, стадий, этапов) рыночного цикла рассматриваются этап зарождения, этап роста, этап зрелости и этап спада. Для идентификации, то есть распознавания различных фаз жизненного цикла, может быть применен метод Поли и Кука, согласно которому в случае если изменения сбыта компании распределены по нормальному закону, возможны следующие варианты: компания относится к фазе спада (–0,5), компания относится к фазе роста (+0,5), компания относится к фазе зрелости – от –0,5 до +0,5.

Наконец, **третий** фактор – временной горизонт. В нашем исследовании в целях упрощения реальной мотивационной ситуации с учетом данного фактора нами выделены текущие и стратегические цели, хотя в перспективе для более развернутого анализа возможно выделение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей.

В практике западных компаний широкое распространение получил подход к структуризации целей, который можно сформулировать как «структура внутри структуры». В его основе лежит определение «точек роста» на конкретном отрезке времени. Он позволяет осуществить «ведение к цели», что важно для развития. Его достоинством является наличие в нем инновационной составляющей. Мы разделяем мнение тех авторов, которые рассматривают социалистические обязательства, ха-

рактерные для социалистической системы производственных отношений, как структурирование целей [32].

Бизнес как предпринимательская деятельность, наравне с любой другой деятельностью, предполагает наличие целей. Задача осложняется тем, что в бизнес-процессе представлено множество участников, цели которых переплетены, могут быть направлены в прямо противоположном направлении, а могут быть, наоборот, равнонаправлены.

Рассмотрим состав и иерархическую структуру этих целей. Они позволяют анализировать ключевые аспекты деятельности компании и принимать пользователями информации управленческие решения. В качестве пользователей определены основные участники бизнес-среды, как внешние (акционеры, инвесторы, кредиторы, госорганы и др.), так и внутренние (менеджеры, персонал). Цели компании формулируют по четырем ключевым аспектам ее деятельности: инновационному – ориентации на социальную составляющую (развитие, обучение, мотивация и т. д.); рыночному – ориентации на потребителя; производственному – ориентации на внутренние бизнес-процессы; финансовому – ориентации на финансовую составляющую (прибыль, максимизация стоимости компании и т. д.).

В контексте мотивации бизнеса целеполагание является одной из важнейших составляющих мотивационных технологий. Корректная формулировка целей дает ключ к выбору оценочных показателей, определению оптимальных схем стимулирования.

В последнее время появилось немало работ, посвященных выявлению целей мотивации бизнеса [8, 13, 48, 103, 123, 227].

Рассмотрим современные концепции управления и присущие им мотивационные механизмы. При этом будем исходить из определения концепции (от лат. conception – единый замысел, ведущая мысль) как «системы взглядов, способа понимания каких-либо явлений, процессов; основополагающей идеи какой-либо теории» [253].

Под концепцией управления понимается целостная совокупность базовых ценностей, представлений, понятий и умений, определяющих основные черты осмысления руководителем конкретных ситуаций и своего поведения в этих ситуациях. Через концепцию управления руководитель соотносит функцию (цель) хозяйственной системы с теми ресурсами и методами, которыми он располагает для выполнения этой функцией.

Гносеологическая концепция управления представляет тот случай системного анализа, в котором субъект имеет дело с особо гибким (в рамках управляемости) объектом и должен фиксировать пару «субъ-

ект – объект» через принятие на себя обязательств, значительно больших, чем в чисто научных исследованиях. В практической деятельности эта фиксация выражается в последовательном проведении в жизнь иерархически субординированных интересов и тенденций социально-экономической системы.

Концепция управления занимает промежуточное место между теорией и практикой управления. Практическая деятельность обычно разнообразнее и динамичнее теоретических рекомендаций. Руководитель должен принимать решения, в основном. Рекомендации он вынужден обогащать ценностными и волевыми элементами, то есть возводить знание в принцип. Отсюда и концепция управления как основа принципиального, последовательного руководства осознается и закрепляется руководителем в виде системы принципов.

Понятия «концепция управления» и «концепция» не нашли пока достаточного освещения в специальной литературе, хотя ряд авторов рассматривает сходные проблемы в таких понятиях, как «принцип», «гипотеза», «научная проблема», «парадигма», «концептуальная схема», «личностный компонент» и т. д.

По нашему мнению, понятие «концепция» позволяет полнее выявить процессы системного становления и практического применения знания, когда понятия тесно взаимодействуют с представлениями, ценностями и умениями субъекта. В свою очередь это позволит под другим углом посмотреть на отдельные проблемы систематизации принципов управления.

На сегодняшний день наибольшее распространение в отечественной литературе получила стоимостная концепция финансового управления компанией [41, 95, 202 и др.]. Ее суть заключается в том, что главным действующим лицом мотивационных процессов выступает частный собственник, преследующий исключительно финансовые цели. Следует заметить, что формулировка финансовых целей коммерческой организации достаточно разнообразна [112], но все они в конечном итоге сводятся к приращению стоимости капитала. Теоретической базой данной концепции явился стоимостной менеджмент, появление которого относится к 80–90-м годам XX столетия.

«Стоимостной менеджмент» (Value management) – подход, позволяющий проследить взаимосвязь между действиями менеджеров и стоимостью акционерного капитала. Он базируется на методах определения стоимости на основе установления связи между прошлыми и ожидаемыми будущими денежными потоками, рыночной стоимостью

всей компании в целом, а также относительным уровнем цен на ее обыкновенные акции.

Принятие решений в трех основных сферах деятельности – инвестиционной, производственной и финансовой – в процессе ведения бизнеса тесно связано с мотивационной системой. Наличие мотивационной системы определенной критической массы и динамики ее состояния выступает одним из важнейших критериев при оценке достижения организацией определенных целей, а следовательно, и выборе оптимальных управленческих решений. Во все периоды жизненного цикла организации: от привлечения ресурсов для создания или расширения бизнеса до момента ликвидации или реорганизации – мотивационные системы являются необходимой составляющей деятельности организации.

С точки зрения организации, в которой осуществляется формирование мотивационных систем, явно недостаточно стандартных методов анализа финансовой отчетности: уплотненного аналитического баланса, вертикального, горизонтального и трендового анализа, анализа финансовых коэффициентов. Поэтому возникает необходимость применения ряда других методов и методик анализа привлечения человеческих ресурсов и оценки эффективности использования мотивационных систем.

Следует отметить, что на текущий момент как у нас в России, так и за рубежом преобладает узкопрагматический подход к анализу мотивационных систем, который базируется в основном на решении задач по оценке деятельности персонала по категориям: рабочие, специалисты и служащие, руководители либо отдельных структурных подразделений, либо компании в целом. Мотивационной системе как социально-экономической основе бизнеса, включающей в себя совокупность социально-трудовых отношений и обязательств, как теории развития социально-трудовых отношений, а также практики управления трудом не уделяется достаточного внимания.

Наиболее сложная и эмпирически обоснованная методика разработана фирмой HOLT Value Associates (дочернее предприятие Бостонской консультационной группы, БКГ). Ее система управления основана на преобразовании финансовых показателей компании с помощью ряда поправок в показатели текущего долларового денежного потока на инвестиции (CFROI – Cash Flow Return On Investment). Эти показатели и выражают экономическую эффективность деятельности компании. С помощью данной концепции, используя числовые значения ожидаемых денежных потоков и учитывая прогнозируемый рост активов, можно рассчитать рыночную *стоимость* компании через ставку доходности для инвесторов.

Согласно методике БКГ сначала определяются скорректированные на фактор времени денежные потоки от использования имеющихся активов, а затем к ним прибавляются денежные потоки, полученные от новых инвестиций. Эти величины учитываются на экономически сопоставимой основе. Фактические финансовые показатели компании трансформируются в последовательно и непротиворечиво составленный экономический прогноз денежных потоков, который, будучи дисконтированным по эмпирически полученной ставке доходности для акционеров, позволяет рассчитать относительную рыночную стоимость капитализации компании. Рассчитанная таким образом стоимость акций позволяет достаточно точно оценить фактическое положение дел и, кроме того, предсказать ожидаемую величину стоимости в будущем. Описанная выше модель представляет интегрированное и углубленное действие экономических принципов денежных потоков.

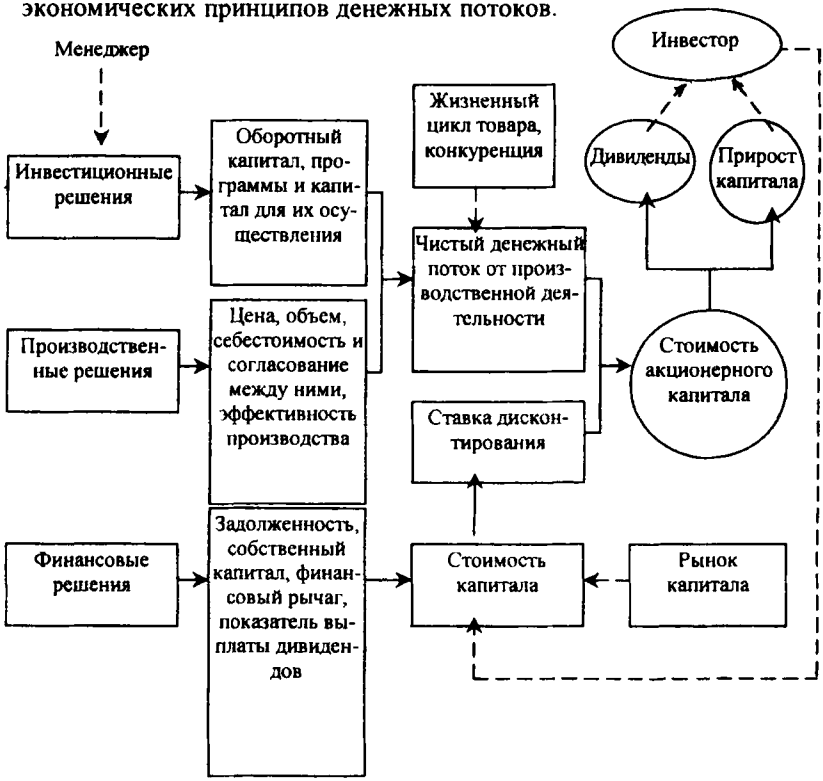


Рис. 1.7. Схема процесса создания стоимости акционерного капитала. Составлено по [228. С. 514]

Итак, достоинством данной концепции является рассмотрение компании как системы. В качестве движущей силы выступают решения менеджеров. При этом особый акцент делается на денежные потоки, которые рассматриваются как экономическое выражение эффективности деятельности и стоимости.

Взаимосвязи между решениями менеджеров и стоимостью для акционеров представлены на рис. 1.7. Диаграмма показывает три основных типа решений и оказываемое ими влияние. Комбинация инвестиционных и производственных решений создает денежный поток от производственной деятельности после уплаты налогов, а финансовые решения влияют на структуру капитала компании и изменение средневзвешенной стоимости ее капитала.

Итак, резюмируя сказанное выше, можно отметить, что проблема определения стоимости включает два вопроса. Первый – прогнозирование доходов от использования активов, второй – выбор экономического критерия для измерения этих доходов.

Стоимость имеет множество форм, но окончательная оценка бизнеса должна основываться на попытке выразить экономический компромисс между риском и доходами в форме денежных потоков полученных и израсходованных фондов. Инвесторы подходят к определению стоимости предлагаемых вложений капитала с учетом своей индивидуальной склонности к риску. Таким образом, инвестиционную стоимость можно представить как функцию, зависящую от индивидуальных и коллективных склонностей к риску. Имеющиеся в распоряжении аналитика объективные данные в количественном виде (в терминологии 1991 года – стандарты по оценке бизнеса BVS) определяют выбор метода оценки стоимости. Вместе с тем количественное определение всегда остается частично субъективным, а частично подверженным воздействию факторов, не зависящих от конкретных участников сделки. Хотя показатели фондового рынка и относятся к конкретному моменту, стоимость обыкновенной акции в любое время зависит от комбинации переменных величин, таких как остаточные требования, будущие ожидания, оценки общего и специфического риска, и подвержена влиянию экономических и коммерческих условий, а также решений менеджеров и Совета директоров.

К основным причинам, искажающим стоимость бизнеса, можно отнести следующие: изменение уровня цен; условности бухгалтерского учета, экономического условия; изменение рыночной конъюнктуры; наконец, субъективные факторы.

Определение стоимости компании при ее покупке или продаже является одной из наиболее сложных задач для менеджера или специалиста-аналитика. Ее решение требует определенных компетенций, касающихся: 1) прогнозирования прибыли и денежных потоков; 2) оценки степени риска; 3) интерпретации влияния комбинации методов управления; 4) объединения производственной деятельности и совместного ресурсов. При этом под компетенцией понимается «круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом, совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации» [139]. Компетенции могут определяться законодательными и нормативными актами, решениями местных представительных органов власти, уставами организаций. Для персонала компетенциями является рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладает персонал данной организации. Таким образом, управление персоналом заключается в управлении процессом приобретения, стимулирования и развития компетенции персонала организации. Создание стоимости акционерного капитала можно рассматривать как предельное выражение успешной инвестиционной, производственной и финансовой деятельности, осуществляемой менеджерами в рамках своих компетенций. Однако связь между текущей и прогнозируемой деятельностью компании и рыночной стоимостью ее обыкновенных акций в конкретный момент времени может быть не прямолинейной или непосредственно измеримой в результате комбинации сил, действующих на фондовом рынке.

Изложенная выше стоимостная концепция финансового управления позволяет нам заключить, что стоимость всегда есть отчасти субъективная величина. Ее установление возможно только путем обмена мнениями между заинтересованными сторонами. Управление экономической эффективностью и стоимостью выступает важнейшей обязанностью менеджера. Следует отметить ограниченность данного подхода, при котором в структуре потребностей преобладают лишь базовые экономические потребности и практически не рассматриваются социальные. В практической деятельности проблема сводится к поиску способа раскрытия информации об экономических выгодах, которые получает каждая группа заинтересованных лиц при достижении конечного финансового результата деятельности организации в целом.

Характерными особенностями мотивационного механизма, присущего стоимостной концепции финансового управления, являются следующие. Во-первых, ограниченный подход, который выражается в том,

что представлены интересы только тех, кто владеет либо управляет факторами производства – акционеры (собственники), менеджеры. При этом совершенно не отражены интересы других участников бизнес-среды – персонала, клиентов, государства. Как результат авторы ограничиваются только финансовой составляющей, игнорируя социальные цели. Во-вторых, не учтен ЖЦК, а ведь на каждом этапе возможны свои цели, которые также следует учитывать при формировании мотивационной системы. Наконец, в-третьих, не всегда отражены в совокупности стратегические и текущие цели компании.

Разновидностью стоимостной концепции финансового управления является теория «агентских отношений», появившаяся с начала 70-х годов XX столетия. Ее сторонники указывают, что необходимо объяснять (а не просто постулировать) отклонения фирм от поведения, направленного на максимизацию прибыли. Ключевыми целями управляющих компаниями являются максимизация прибыли, максимизация роста и размера компании, максимизация привилегий положения управляющих. По мнению Ж. Тироля, существуют две причины, по которым акционеры могут не стремится к максимизации ожидаемой прибыли: во-первых, отсутствие склонности к риску и, во-вторых, потребление влиятельными акционерами продуктов своей фирмы, что также ведет к повышению благосостояния акционеров через ценовой эффект (цена фирмы в результате такого потребления растет, хотя фирма не является конкурентной) [203]. Определенная свобода действий управляющих, в том числе в вопросах предоставления привилегий, обеспечивается за счет их лучшей информированности по сравнению с акционерами. Недостаточная информированность акционеров о производственной деятельности фирмы создает предпосылки для преувеличения управляющими потребности в персонале, занижения требований к работе (или, наоборот, увеличения времени отдыха на работе). Кроме того, управляющие зачастую настаивают на росте фирмы не ради самого роста, а рассматривают этот рост как возможность продвижения по службе для себя и своих подчиненных.

Основная проблема стимулирования сводится к проблеме морального риска и способности прямых монетарных стимулов, эталонной конкуренции, предложений о поглощении фирмы, конкуренции на рынке продукции и надзора, ограничение свободы действия (или бездействия) управляющих. В зарубежной литературе данная проблема рассматривается с точки зрения вознаграждения управляющих как минимизация рисков акционеров. Практикой экономически развитых стран выработаны пределы действия механизма контроля. Современный инстру-

ментарий вознаграждения управляющих будет рассмотрен нами ниже (см. 2.3). Он может принимать не только денежную форму, но также выражаться в продвижении по службе, терпимости к привилегиям, престиже, направлении движения денежной ликвидности в свое подразделение и т. д.

К числу факторов, которые в большей мере ограничивают свободу действий управляющих и могут представлять интерес для акционеров, по мнению Ж. Тироля, относятся эталонная конкуренция; захваты; управленческие стимулы с точки зрения динамической перспективы; контроль; конкуренция на продуктовых рынках; применение фирм М-формы.

Согласно «концепции устойчивого развития модель развития цивилизации исходит из необходимости обеспечить мировой баланс между решением социально-экономических проблем и сохранением окружающей среды» [249].

Впервые этот термин был введен в научный оборот в докладе «Наше общее будущее», представленном Всемирной комиссией ООН по окружающей среде и развитию под руководством Гру Харлем Брунтланд (1987). Им обозначается такая модель развития общества, при которой удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения людей не должно достигаться за счет лишения такой возможности будущих поколений. Фактически ставится вопрос о разумном ограничении потребностей нынешнего поколения. Переход к новой модели требует соответствующих механизмов природоохранного регулирования – государственных, неправительственных, наднациональных, наряду с развитием новых ресурсосберегающих и экологически чистых технологий. Возможность перехода к модели устойчивого развития связана с разрешением (или, по меньшей мере, со смягчением) коренных противоречий между интересами государства и мирового сообщества, отдельных стран, регионов и транснациональных корпораций. На конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро (1992) прозвучало, что для развивающихся стран неприемлем путь движения развитых стран. Отмечалось также, что экономический рост, обеспечивший «беспрецедентный уровень благосостояния и мощи богатого меньшинства, ведет одновременно к рискам и дисбалансам, которые в одинаковой мере угрожают и богатым, и бедным» [249]. Вот почему мировому сообществу необходимо переходить на путь устойчивого развития. В принятой «Декларации Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию» (1992) провозглашены обязательства государств по

основным принципам достижения нашей цивилизацией устойчивого развития.

В качестве одного из элементов данной концепции рассматривается мотивация. В настоящее время концепция устойчивого развития принята Государственной Думой РФ [122]. Согласно ей предусмотрена разработка критериев устойчивого развития на региональном и муниципальном уровнях. Вместе с тем данная концепция носит глобальный характер, не затрагивая напрямую коммерческие организации.

Наряду с концепцией устойчивого развития в специальной литературе рассматривается также концепция социального поведения. Первоначально она появилась в психологии и включала два направления: социальный бихевиоризм и динамическую психологию, в том числе психоанализ [253]. Для первого направления (30–50-е годы) характерно применение к изучению поведения человека в социальной среде принципа «Стимул – Эффект», отождествление актов общественного сознания с изучением реакций групп, коллективов, что нашло применение в социологии малых групп. Что касается второго направления, здесь акцент делается на изучении мотивов, влечений, ценностей, целей и других факторов человеческого сознания. Они рассматриваются как объективно существующие явления [162]. В дальнейшем данные подходы стали применяться в социальной политике государства, что нашло отражение в концепции социально ориентированной экономики.

С развитием рыночных отношений наряду с финансовыми целями наиболее «продвинутые» компании стали формулировать в корпоративных кодексах социальные цели, которые стали отражением социальной политики компании. При этом под «социальной политикой организации» понимается «часть политики управления персоналом, включающая в себя цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы» [139]. Управленческие решения в данной сфере в значительной мере обусловлены существующими в организации и в обществе системами ценностей. Основными функциями являются: сокращение конфликтов, улучшение отношений между работодателем и наемным работником, привязка сотрудников к фирме, привлечение новых сотрудников, создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности.

Широкий резонанс в литературе получило понятие «социальная ответственность бизнеса». В справочной литературе под «социальной ответственностью организации» понимается «реализация не только своих экономических интересов и целей, но и учет социальных последствий воздействия деловой активности на собственный персонал, потребите-

лей и организации, совместно с которыми осуществляется та или иная деятельность» [139].

Конечной целью проводимой компанией социальной политики является «социальная стабильность» (от лат. stabilis – устойчивый), «то есть устойчивое состояние социальной системы, позволяющее ей эффективно функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних воздействий, сохраняя свою структуру и основные качественные параметры» [139]. Социальная стабильность противостоит нестабильности и застою. Если на уровне общества в качестве механизмов, обеспечивающих социальную стабильность, выступают социальные институты государства и гражданского общества, то на уровне отдельно взятой компании – это инструментарий текущего и стратегического стимулирования.

Проводимая компанией социальная политика направлена по своему определению на социальную защищенность работающего персонала. Она достигается за счет создаваемой в компании социальной инфраструктуры, под которой понимается «комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей» [139]. В условиях Российской Федерации перечень таких объектов включал до недавнего времени обобществленный жилищный фонд и объекты коммунального хозяйства; медицинские и лечебно-профилактические учреждения; объекты образования и культуры, объекты торговли и общественного питания; объекты бытового обслуживания; спортивные сооружения и базы массового отдыха и т. д.

Изложенное выше позволяет нам сделать вывод о необходимости рассмотрения в качестве критерия оценки бизнеса интегральной эффективности, включающей как экономическую, так и социальную эффективность. Предлагаемый критерий следует рассматривать как функцию от пропорций мотивации собственника и трудовой мотивации. Следовательно речь должна идти об оптимальной структуре мотивации.

Обратимся к определению критерия оптимальности, рассмотрим существующие подходы в разрешении данной проблемы и сформулируем наш подход.

Определение организации как открытой системы предполагает, что она в условиях рыночной экономики «...самостоятельно принимает решения, стремится к максимизации прибыли, производит продукцию (товары, услуги) для других хозяйствующих субъектов рынка, несет социальную ответственность перед обществом и каждым работником» [249]. В 80-е годы прошлого столетия произошло изменение стереотипов

управленческого мышления, что выразилось в переходе от школы «рационального управления» к «поведенческому, психологическому направлению». В настоящее время ведется активный поиск путей интеграции этих двух школ. Одним из таких путей является рассмотрение организации как открытой системы, что применительно к мотивации можно сформулировать как изучение мотивационной системы компании в контексте системного подхода. Открытая система означает взаимодействие ее с внешней средой. Мотивационную систему следует признать эффективной, если в результате преобразования входов возникает дополнительный положительный эффект на выходе. В качестве такового может рассматриваться максимизация прибыли, прирост стоимости и т. д.

Если система является открытой, то возникает суммарный эффект от взаимодействия фирмы с внешней средой, что определяется ее влиянием на экологию, уровнем благосостояния общества [249]. По Э. Хелферту, этот суммарный (синергетический) эффект возникает в результате слияний/поглощений компаний [228]. При этом ничего не говорится о социальной ответственности бизнеса. Этот аспект практически не освещается в американской научной литературе, так как противоречит рационалистической модели развития общества. Для новой «психологической» модели выделяют общие и конкретные отличия. В числе общих называют быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии, неопределенность среды; гибкое поведенческое управление, ориентацию на творчество менеджера, принятие решений в условиях повышенного риска, налаживание связей между деловыми партнерами; стратегическое управление, для которого присущи «мягкое» управление, вовлечение персонала в дела фирмы, поощрение предприимчивости, формирование доверия.

Как конкретные рассматриваются следующие отличия: ориентация на стратегию; девиз «адаптация к изменениям внешней среды и воздействие на нее»; приоритет эффективной организации (в отличие от приоритета технологий); главный ресурс – люди; сферическая (плоская) организационная структура с упором на развитие горизонтальных связей, а сегодня – сетевые структуры, накладывающие свой отпечаток на систему стимулирования; демократический стиль, заинтересованность всех работников в общем успехе фирмы; самоконтроль и самодисциплина (саморегулирующая система); партнерство, сотрудничество [249].

Все многообразие существующих в отечественной и зарубежной литературе подходов к формулировке целей – концепций и научных школ, можно сгруппировать в соответствии с моделью «Мотивация – Бизнес» по следующим двум признакам: 1) принадлежность к экономи-

ческой или социальной эффективности, либо их комбинация; 2) по временному фактору (текущие или стратегические цели, либо их комбинация).

Изучение эволюции мотивационных систем позволяет нам сделать следующий вывод: несмотря на более-менее общее понимание финансовой цели бизнеса с позиций частного собственника (рост ценности бизнеса и приращение его стоимости), нет однозначного толкования целей, выражающих интересы других участников бизнес-среды, и средств достижения этих целей, то есть мотивационных механизмов их достижения.

Таблица 1.2

Цели бизнеса и концепции управления в контексте мотивации

Цели	Научные концепции, теории и школы	Автор и источник
1	2	3
Финансовые цели (экономическая эффективность)		
Максимизация прибыли	Технологическая концепция фирмы (как основа классической и неоклассической теорий фирмы)	Н.Розанова [168. С. 50, 67], А.Г. Минаков [112. С. 10]
Оптимизация прибыли	Концепция контроллинга	Р. Манн., Э. Майер [103. С. 177]
Максимизация рыночной стоимости фирмы	Стоимостная концепция финансового управления («Стоимостной менеджмент»)	Э. Хелферт [228. С. 514]
Максимизация стоимости компании, сопровождающаяся затратами на предотвращение конфликта интересов между собственниками и менеджерами	Теория агентских отношений	Ж. Тироль [203. С.57]
Максимизация совокупной выручки	Менеджериальная теория Р. Маррис (С. 57) – так как прибыль – величина, которую собственнику трудно уловить и соответственно оценить активность управляющих в отличие от темпов роста объемов продаж	Н. Розанова [168. С. 50, 67]
Максимизация темпов роста фирмы	Менеджериальная теория Р. Маррис (С.57) – так как прибыль – величина, которую собственнику трудно уловить и соответственно оценить активность управляющих в отличие от темпов роста объемов продаж	Н. Розанова [168. С. 50, 67]
Экономический рост при достижении удовлетворительной прибыли	Управленческая (менеджериальная) теория	А.Г. Минаков [112. С.10]

Продолжение табл. 1.2

1	2	3
Максимизация параметров благосостояния самих управляющих	Теория несовершенных контрактов – концепция «иерархической фирмы» – О.Уильямсон (С.61) как противоположность «предпринимательской фирме» Й.Шумпетера.	Н. Розанова [168. С. 50, 67]
Цель менеджерской команды – постоянное совершенствование благосостояния (применительно к пенсионному фонду), а не решение только краткосрочных проблем	Менеджериальная теория	М.Р. Байе [8. С. 28]
Максимизация «правильной» целевой функции	Бихевиористская теория (школа Г. Саймона) Коллективная собственность корпорации ставится в зависимость от интересов участников	Н. Печерских [141. С.124]
Повышение эффективности фирмы	Теория прав собственности – С. Гроссман, 1986 г. Дж. Мур, 1990 г., О. Харт, 1995 г. (С.61). Собственность как право определять все возможные способы использования активов, которые не конфликтуют с предыдущими контрактами, обычаями или законом Интеграция традиционной фирмы в сеть	Н. Розанова [168. С. 50, 67]
Минимизация трансакционных издержек	Институциональные теории фирмы – противопоставление внутреннего производства внешнему (С.59) Р. Коуз, 1937 г. (С.59) Издержки осуществления деловых операций	Н. Розанова [168. С. 50, 67]
Формирование рыночных целевых установок (определение стабильных рыночных конфигураций)	«Концепция границ» (Дж. Саттон), Лондонская школа экономики, 1991 (С. 64–65) Два типа невозвратных издержек: Экзогенные: а) лицензирование деятельности фирмы, б) издержки, связанные с выходом на минимальный эффективный уровень; Эндогенные: а) расходы на рекламу, прочие методы стимулирования сбыта; б) расходы на НИОКР	Н. Розанова [168. С. 50, 67]
Поиск стратегического преимущества на основе продуктовых, технологических или организационных инноваций	Как разновидность неоклассической теории фирмы – менеджериальные или управленческие теории У. Баумоль (С.57)	Н. Розанова [168, С. 50, 67]

Продолжение табл. 1.2

1	2	3
Компромисс трех целей: прибыль, экономический рост, цена акций (в зависимости от отрасли)	Модель SCP	А.Г. Минаков [112. С. 10]
Компромисс пяти целей: прибыли, экономического роста, затрат на единицу продукции, устойчивого денежного потока, уровня запасов	Бихевиористская теория	А.Г. Минаков [112, С. 10]
Социальные цели (социальная эффективность)		
Целью экономического роста является народное благосостояние (на уровне общества в целом)	Теория роста как конкретизация теории воспроизводства	Н.П. Кузнецова [87. С. 19]
Достижение гармонии между людьми и между обществом и природой	Концепция устойчивого развития	Научная основа... [122. С. 17]
Удовлетворение потребностей одних, не снижая при этом уровня благосостояния других	Концепция двухсекторной экономики	Экономическая энциклопедия [249. С.320, 514–515]
Комбинация финансовых и социальных целей		
Компромисс четырех целей: прибыльность, положение на конкретном рынке, развитие персонала, обеспечение технологических преимуществ	Менеджериальная теория	Управление персоналом [216, С.431]
Максимизация возможностей предпринимателя с целью удовлетворения комплекса его социально-экономических потребностей	Концепция ЭМИ-модели предпринимательского процесса (предпринимательство как энерго-массо-информационный обмен)	Л. Колесникова [80. С. 47–48]

Дисбаланс мотивации собственника и трудовой мотивации может проявляться и оцениваться по-разному. В частности, он может проявляться как «резкое падение уровня жизни населения, рост безработицы, утрата мотивационного потенциала практически всеми видами личных стимулов, снижение производительности труда и т.д.» и измеряться коэффициентом жизнеспособности [139]. Данный показатель характеризует возможность сохранения генофонда, интеллектуального развития нации в условиях проведения социально-экономической политики,

осуществляемой на момент обследования страны. Считается, что балл ниже 1,5 означает, что «население страны вступает в полосу обезличивания, дебилизации и вымирания». По расчетам ЮНЕСКО-ВОЗ, для периода трансформации структуры мотивации в России середины 90-х годов коэффициент жизнеспособности населения был зафиксирован на уровне 1,5. Аналогичный коэффициент на тот же период имели Босния и Западная Сахара. Для таких стран, как Швеция, Голландия, Бельгия, Дания, этот показатель был равен 4 баллам. Максимальное значение, равное 5 баллам, на сегодняшний день не имеет ни одна страна в мире.

Мы полагаем, что описанные выше модели мотивации отражают определенное соотношение в структуре мотивации собственника и трудовой мотивации. Другими словами, принципиальное отличие этих моделей заключается в самой структуре мотивации, господствующей в обществе. Отсюда возникают по крайней мере три вопроса: 1) Каково должно быть соотношение в структуре мотивации? 2) Каков механизм достижения такого соотношения? 3) Кто должен регулировать эти процессы в обществе?

Сложившийся дисбаланс в формах мотивации в обществе сигнализирует, как нам представляется, о неверно выбранных целях, ведущих к диспропорциям. Это указывает на необходимость поиска альтернативных путей решения данной проблемы. Как одно из решений можно рассматривать концепцию устойчивого развития на уровне общества в целом, его отдельных регионов и муниципальных образований. Ее отличительной особенностью является рассмотрение в структуре мотивации потребностей иных групп/кластеров участников бизнес-среды, а не только собственников. Это проявляется в том, что наряду с чисто экономическими целями, выражающимися критерием экономической эффективности, следует рассматривать социальные цели, характеризующие социальную ответственность бизнеса.

В социальном плане одним из самых распространенных критериев оптимальности является «оптимальность по Парето». Он предназначен для того, чтобы проверить, улучшает ли предложенное изменение в экономике общий уровень благосостояния. Данный критерий формулируется следующим образом: «Следует считать, что любое изменение, которое никому не причиняет убытков и которое приносит некоторым людям пользу (по их собственной оценке), является улучшением» [249]. В современной экономической науке данный критерий применяется при решении таких задач, когда оптимизация означает улучшение одних показателей при условии, чтобы другие не ухудшались, а также таких, когда план развития экономической системы должен учитывать интере-

сы составляющих ее подсистем (групп экономических объектов). Он связан с удовлетворением потребностей членов группы X, не снижая при этом уровня благосостояния членов группы Y. Выбор наилучшего варианта означает «вопрос согласования или, как говорят, «устройства» экономического механизма» [249]. Данный критерий взят за основу китайской модели развития, что получило теоретическое обоснование в «концепции двухсекторной экономики», согласно которой в переходной экономике существуют два автономных, параллельно развивающихся сектора: государственный и частный» [249]. Государственный сектор базируется на централизованном распределении ресурсов и использовании командно-административных методов управления, присущих планово-распределительной системе. Рыночный сектор функционирует на основе децентрализации распределения ресурсов и управления, конкурентно-рыночных принципов.

В данной модели существенно упрощены реальные процессы и хозяйственные связи, присущие переходным экономикам. В чистом виде она нигде не использовалась. Ее элементы имели место в экономике Китая 70-х годов, когда при жестком государственном контроле над государственным несельскохозяйственным сектором наблюдался полный отказ от государственного вмешательства в функционирование крестьянских хозяйств. Это способствовало беспрецедентному росту производительности труда в сельском хозяйстве, что в свою очередь дало импульс экономическому подъему Китая в настоящее время.

Ниже представлена в контексте процессного подхода матричная таблица «Объекты – Процессы», позволяющая наглядно представить возможности участия в воспроизводственном процессе каждого из объектов стимулирования (рис. 1.8). В процессе потребления ее основу составляют базовые и социальные потребности в соответствии с «пирамидой Маслоу».

Данная матрица позволяет наглядно представить и проследить участие отдельных объектов стимулирования в воспроизводственном процессе и сделать заключение о возможности покрытия ими своих базовых и социальных потребностей. Их непокрытие позволяет говорить о рисках. В литературе обычно такая ситуация рассматривается применительно к взаимодействию менеджеров и собственников, что позволяет говорить о рисках минимизации доходов акционеров вследствие оппортунистического поведения менеджера. Между тем наемный персонал также несет риски – риски недополучения заработной платы, причем они таковы, что он может лишиться полностью средств к существованию, к воспроизводству себя и членов своей семьи, то есть рискует по-

требностями I и II групп, притом что потребности III – V групп для него практически сведены к нулю.

		Объекты стимулирования		
		Персонал (право на труд)	Менеджеры (право на предпринимательство)	Собственники (право на собственность)
Процессы	Производство	+	+	–
	Распределение	–	+	+
	Потребление			
	Базовые потребности			
	I	+	+	+
	II	–	+	+
	Социальные потребности			
	III	–	+	+
	IV	–	–	+
	V	–	–	+

Рис.1.8. Матрица «Объекты – Процессы»

Разрешить подобную ситуацию для всех заинтересованных участников бизнес-среды позволяет предлагаемая нами концепция стратегически ориентированной системы стимулирования (СОСС), которая в противоположность системе стимулирования, ориентированной на текущий результат (ССТР), обладает неоспоримыми преимуществами (табл. 1.3–1.5). Ее очевидным преимуществом является возможность включения социальных целей. В качестве недостатка можно рассматривать ее уязвимость перед текущими целями, которые часто носят спекулятивный характер.

На наш взгляд, разработка стратегически ориентированной системы стимулирования является правомерной и целесообразной для следующих четырех уровней: персонал; производственные единицы и отделы; структурные подразделения; организация в целом, включая интересы высшего менеджмента, акционеров и инвесторов. Система стимулирования каждого из названных уровней должна ориентировать на развитие, а не просто на выживание; обеспечивать мобилизацию сил и ресурсов, как материальных, так и нематериальных; превращать в реальное достояние преимущества СОСС; опираться на корпоративную политику, отдавая приоритет самостоятельности низшему звену менеджмента, а также уровень развития рыночных отношений; способствовать формированию баланса интересов всех заинтересованных сторон и на этой основе – повышению деловой активности и поддержанию инновационного климата в компании в направлении достижения качественного роста.

Таблица 1.3

Основные характеристики современных концепций мотивирования

Признаки	ССТР	СОСС
1. Спектр деятельности	Количественно ориентированная – Стимулирование достижения числовых показателей	Качественно ориентированная – Стимулирование достижения общей цели
2. Логика мышления	Логика последовательного мышления (Снабжение – Производство – Сбыт)	Логика системного мышления (Внешняя среда – Предприятия – Человек)
3. Материальность/ Нематериальность факторов	Материальные (вещественные) факторы	Материальные и нематериальные факторы
4. Концепция менеджмента	Управление на основе числовых показателей (операционный менеджмент)	Управление на основе общей (первичной) цели и числовых показателей (стратегический менеджмент)
5. Целевая ориентация бизнеса	Максимизация прибыли, количественный рост	Обеспечение долговременного существования, качественный рост
6. Факторы производства	Экономические факторы (Труд – Средства производства – Предметы потребления)	Человеческий и экономический потенциал (Руководящая цель – Мотивация – Творческие способности)
7. Приоритеты управленческой деятельности	Управление прибылью	Управление потенциалом
8. Концепция использования прибыли	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли
9. Концепция контроллинга	Контроллинг числовых показателей	Контроллинг общей цели

Таблица 1.4

Особенности современных систем мотивирования

Признаки	ССТР	СОСС
Период времени	Конец XIX в – 60-е гг. XX в.	60-е гг. XX в. по настоящее время
Тип экономики	Индустриальный	Информационный (постиндустриальный)
Менеджмент	Операционный	Стратегический
Отношение к нововведениям	Нововведения игнорируются	Нововведения приветствуются
Затраты	Минимизация затрат	Новые затраты неизбежны
Цели	Текущие	Стратегические
Информационное обеспечение	Бухгалтерская (финансовая) отчетность	Бухгалтерская (финансовая) и другая отчетность
Организационное обеспечение	Управленческий учет – поле поиска «узких мест» текущей деятельности	Контроллинг – поле поиска «узких мест» экономического роста
Формы стимулирования	Материальные	Материальные и моральные
Реализуемые потребности	Физиологические, потребность в безопасности	Признание в коллективе, саморазвитие, самоутверждение
Критерии оценки	Количественные	Качественные
Стиль руководства	Лидер-автократ	Лидер-демократ

При разработке методического инструментария мотивационного механизма нами взяты за основу:

1) фундаментальная проработка проблем развития производительных сил общества, закономерностей развития компании;

2) учет сложившейся прогнозируемой социально-экономической ситуации в компании, ее структурных подразделениях;

3) вариантность, то есть укрупненная оценка возможных вариантов реализации социально-экономического потенциала компании, ее отдельных членов.

Таблица 1.5

Ключевые факторы, позволяющие оценить систему мотивирования

Ключевые факторы	ССТР	СОСС
1. Внешняя среда	Потребитель – мало интересен	Потребитель – ключевая фигура
2. Форма собственности	Государственная или акционерная (внешняя)	Смешанная Служащие – соучредители
3. Функции менеджера	Контроллер	Консультант
4. Ответственность за результаты	Руководитель	Весь коллектив
5. Отношение к качеству	Периодически проверяется	Качество – главное
6. Принятие решения	Высший менеджмент	Все уровни менеджмента
7. Формы контроля	Контроль со стороны руководства	Самоконтроль
8. Инновации	Иногда руководитель, а также технические специалисты	Весь коллектив постоянно
9. Этика поведения	Этические стандарты поведения по профессиональному признаку (например, бухгалтер, юрист и т. д.)	Корпоративные ценности (например, стандарты поведения членов организации)
10. Организационная структура	Иерархическая (линейная, функциональная, дивизиональная и др.)	Адаптивная (сетевая, виртуальная, программно-целевая и др.)
11. Повышение квалификации	От случая к случаю	Непрерывное
12. Продвижение по службе	Разовый (эпизодический) характер	Картограммы делового (профессионального) роста
13. Оплата труда	Почасовая оплата	Оплата за результаты
14. Вознаграждения	Единичные стимулы, редкие поощрения одних и тех же	Сочетание разных стимулов, частые поощрения большинства
15. Условия труда	Малая гарантия работы	Сокращения сведены до минимума
16. Трудовые отношения	Напряженность вплоть до конфликта	Сотрудничество

Реализуемость идей описанной выше методологии в решающей степени определяется уровнем развития рыночных отношений, соотношением централизованных мер госрегулирования и децентрализации управления мотивационными процессами на уровне субъектов хозяйствования. В этой связи важное значение в мотивации как функции управления отводится стандартам.

В экономической литературе различают дескриптивные и нормативные теории [76]. Дескриптивные объясняют объективно протекающие процессы посредством терминов, исходных положений, правил аргументации. Нормативные теории описывают желаемые модели и механизмы их достижения. Фактически речь идет о двух составляющих теории: дескриптивной и нормативной. В чем тут дело?

Согласно справочным и энциклопедическим данным, термин «нормативный» означает «имеющий отношение к нормам или стандартам». Другими словами, под нормативным понимается набор данных, «который собран с целью установления норм и значения лежащего в их основе распределения» [162].

Данное понятие следует отличать от понятия «нормативная наука», под которой понимается «любая дисциплина, которая пытается разрабатывать правильные модели поведения» [162]. Вместе с тем нормативная наука «имеет тенденцию быть скорее предписывающей, чем описательной или объяснительной», что вступает в противоречие с научным методом.

Итак, применительно к теории мотивации изучение объективных мотивационных процессов следует рассматривать как научный метод. Научное управление, то есть управление, основанное на познании закономерностей, направлено на «стандартизацию работы организации, а в функции менеджеров входит наблюдение за деятельностью подчиненных, чтобы гарантировать соответствие стандартам» [104]. В основе управления человеческими ресурсами лежит мотивация служащих, которую менеджеры должны постоянно учитывать, чтобы предпринимать необходимые действия для совершенствования организационной культуры компании.

Таким образом, в основе управления лежит проблема создания нормативной базы.

В условиях централизованного планирования хозяйственное руководство осуществлялось через разработку нормативов, которые могли выступать либо в форме прямых директивных заданий, представляющих собой «твердые фиксированные показатели, безусловно обязательные для исполнения» [1], либо в форме нормативов, ставящих достиже-

ние определенных целей в зависимость от выполнения каких-либо условий, например нормативы образования поощрительных фондов. Нормативом выступает плата за фонды как определенный процент от их стоимости. Эти нормативы носят групповой характер, выполняют роль экономических стимулов, ставя реализацию экономических интересов предприятия в зависимость от полноты удовлетворения интересов общества. Наконец, в-третьих, они выполняют функцию обратной связи. Наряду с этим существуют еще так называемые информационные показатели, не имеющие характера обязательного задания, но рекомендуемые для переориентации производства с учетом технического прогресса, изменения структуры общественных потребностей и т. д. [1].

В условиях рыночной экономики предприятие самостоятельно решает данные вопросы. Вместе с тем существуют определенные институциональные структуры, предписывающие то или иное поведение компании. В то же время компании, опираясь на данное предписание, разрабатывают собственные нормативы, в совокупности представляющие собой нормативную систему организации. Итак, под нормативной системой организации понимается «совокупность норм, прямо или косвенно регулирующих деятельность организации» [139]. Причем выделяют два типа норм: первый регулирует собственно производственный процесс, второй – организационные процессы, направленные на воспроизводство самой организации как целостной системы.

Наряду с этим существует понятие «нормативная культура управления», под которой понимается «совокупность принципов, ценностей, норм управленческой деятельности» [139]. Выделяют три уровня нормативного управления: 1) оперативное управление, когда руководствуются вопросами «как» и «с помощью чего» можно управлять; 2) стратегическое управление – «что» и «когда»; 3) собственно нормативное управление – «зачем» и «для чего». В практической деятельности нормативная культура управления получила название корпоративной культуры.

В настоящее время существующие стандарты можно подразделить на стандарты, регулирующие экономическую и социальную деятельность компании. Например, в практике отечественных компаний экономическую деятельность регламентирует Кодекс корпоративного поведения (2001). Он представляет организационное закрепление правил (принципов) поведения членов определенной группы, в данном случае – компании. Назначение его сводится к двум моментам. Первый – улучшение корпоративного управления для повышения стоимости активов с дальнейшей их продажей стратегическим крупным инвесторам. Такая

сделка возможна лишь для компаний, в которых уровень корпоративного управления не опускается ниже минимально приемлемого. Второй – это имиджевая функция. Кодекс разработан по инициативе Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) России и носит рекомендательный характер. Он получил распространение, прежде всего в компаниях, акции которых котируются на фондовой бирже и которые входят в рейтинг 25-ти крупнейших компаний России. Результаты исследования российской практики корпоративного управления обобщены в работах Д. Карапетяна и М. Грачевой [75], В. Кондратьева [81], А. Радыгина [156] и др.

В практике экономически развитых стран подобный кодекс в числе первых был разработан в 1993 году в Великобритании. В 2003 году подготовлена новая редакция Объединенного кодекса корпоративного управления [47]. В Германии кодекс корпоративного управления разработан в 2002 году В нем содержатся указания на необходимость отражения в пояснительной записке к консолидированной (сводной) финансовой отчетности сведений о вознаграждениях каждого из членов правления и наблюдательного совета индивидуально. Причем рекомендуется указывать не только общую сумму, но и ее составные части: 1) твердую; 2) переменную, определяемую финансовым результатом деятельности компании; 3) долгосрочного поощряющего действия. Дополнительно по этим лицам обязательно указание сведений о принадлежащих им акциях, включая опционы, в случае если доля последних превышает 1% [42].

Практика применения стандартов корпоративного управления способствует его саморегулированию, которое действует согласно правилу «подчиняйся или объясни». Это означает, что при публикации фирмой первой части отчета необходимо указать компаниям, акции которых зарегистрированы на Лондонской бирже, как фирма использует принципы кодекса, а во второй необходимо либо подтверждение соответствия корпоративной практики его положениям, либо объяснение причин отступления от них.

Наряду со стандартами, характеризующими экономическую эффективность бизнеса, в последние десятилетия появились стандарты, отражающие социальную ответственность бизнеса. Под социальным нормативом понимается «количественный или качественный ориентир оптимального (для данного этапа развития социального объекта) состояния социального процесса» [139]. Данный термин рассматривается как «ключевое понятие в достижении сбалансированности социального развития трудового коллектива». Заметим, что получившая развитие сис-

тема сбалансированных показателей, впервые описанная Р.Капланом и Д.Нортоном в 1992–1993 годах, взяла на вооружение сбалансированность. Можно предположить, что она представляет собой хорошее изучение нашего опыта социальных преобразований и попытку сделать то же самое на уровне отдельно взятой компании за счет ее собственных источников финансирования, так как отсутствуют общественные фонды потребления, как это имело место в стране с плановой экономикой. Фактически это тот подход сочетания экономической эффективности и социальной ответственности, от которого мы сегодня так охотно отказываемся.

В общем виде социальный норматив (от лат. norma – руководящее начало, правило, образец) – это «регламентированные значения социальных показателей, выражающие систему типичных требований, предъявляемых социальными субъектами (субъектами управления и руководства) к социальным объектам, процессам, их характеристикам с целью устойчивого воспроизводства данного социального целого (социальной системы) и решения его социальных проблем». В качестве примеров социального норматива выступают нормативы прожиточного минимума, медицинского обслуживания, питания и т. д. [139].

В рамках социальной политики государства важное значение имеют научно-обоснованные нормативные показатели оптимальной обеспеченности населения социальными благами, объектами социальной сферы.

Вызывает интерес практика разработки моральных кодексов, что способствует формированию корпоративной этики социально-трудовых отношений. Под моральным кодексом понимается набор санкций и правил для классификации того, что считается правильным или соответствующим внутри определенной группы или общества. Причем считается, что он применим ко всем, кто считает себя членом этой группы общества [162]. Так, моральный кодекс принят Российским союзом предпринимателей и промышленников (РСПП) (2002), съездом Союза российских производителей пива и безалкогольной продукции (2002), рядом крупных и средних компаний России [150].

Представляет интерес постановка вопроса о социальной ответственности на основе модели управления качеством социальной ответственности организации [222]. Данная модель апробирована на ряде промышленных предприятий Саратовской области в 2001–2002 годах и имела положительные промежуточные результаты. Она позволяет решать проблему распределения ответственности за устойчивое социальное развитие общества, что, на наш взгляд, должно являться стратегической целью социальной политики компании. Однако ограниченность

данного подхода мы видим в отрыве от финансовых целей. Кроме того она не содержит в своей совокупности базовые и социальные потребности участников бизнес-процесса.

Интересен опыт по подготовке к международной сертификации по программе на соответствие Стандарту Investors in People в российском подразделении компании TNT. Данный стандарт разработан впервые в Великобритании (1991) под эгидой Британской конференции промышленников и Британского конгресса тред-юнионов. Он предназначен для сертификации работы с персоналом, и его признаки объединяются в следующие четыре группы: 1) обязательства компании по обучению сотрудников; 2) программы обучения; 3) реализация программы обучения; 4) оценка эффективности обучения персонала.

Сертификат выдается компаниям, активно инвестирующим деньги в развитие сотрудников. Его наличие удостоверяет, что компания соответствует требованиям стандарта. Получение данного стандарта является очень престижным. Он выполняет также имиджевую функцию – такая компания привлекательна для потенциальных инвесторов. Сертификат выдается сроком на год. Повторное инспектирование осуществляется через год, затем через 1,5 года, а затем – раз в три года. Применение данного стандарта в российской практике позволило увеличить оборот на 40%, а сумму прибыли – вдвое [177].

Итак, нормативная часть включает в себя формулировку системы принципов, что становится возможным в процессе познания объективно протекающих мотивационных процессов и установления закономерностей. Развивая и дополняя определение мотивации, высказанное Ч.Т. Хорнгреном, сформулируем основные принципы применительно к мотивационной системе. При этом под принципом (от лат. principium – основа, начало) мы понимаем «основополагающее теоретическое знание, не являющееся ни доказуемым, ни требующим доказательства» [225].

Мотивационная система компании должна строиться на основе следующих принципов: 1) целевое соответствие («баланс интересов участников бизнес-среды»); 2) достаточность прилагаемых усилий; 3) интегральная эффективность, под которой понимается экономическая и социальная эффективность в совокупности; 4) комплексность как единство базовых и социальных потребностей; 5) интегрированность, что означает рассмотрение мотивационной системы как подсистемы информационной системы менеджмента (MIS); 6) единство целей, оценочных моделей, схем стимулирования, объектов и субъектов стимулирования; 7) гибкость, означающая своевременное и адекватное реагирование на

изменение во внешней и внутренней среде; 8) устойчивость как способность мотивационной системы сохранять свои сущностные признаки, позволяющие отличить один тип системы от другой.

В методическом плане изучение мотивационной системы, на наш взгляд, сводится к трем составляющим: 1) контент-анализу – изучение нормативных документов; 2) социологическим исследованиям (опрос, анкетирование, самотестирование) и 3) изучению статистических данных и выявлению стандартов (пороговых значений).

Под контент-анализом (от англ. contens – содержание) понимается «исследовательская техника для получения выводов путем анализа содержания текста о состояниях и свойствах социальной действительности (в частности, источника текста сообщения)» [253].

Таким образом, контент-анализ используется для изучения содержания текстов различного характера. Применительно к мотивационной системе компании такими документами являются корпоративные стандарты, регулирующие поведение основных участников бизнес-среды (кодекс корпоративного управления, моральный кодекс, положение об учетной политике, положение о фонде заработной платы, положение о премировании и т. д.).

Процедура контент-анализа представляет собой «последовательность отдельных операций контент-анализа, каждая из которых основана на определенной технике» [253].

Прогнозирование вариантов развития компаний, особенно это касается крупных коммерческих организаций типа корпораций, представляет интерес для многих пользователей и, в первую очередь, для акционеров, инвесторов, менеджеров и т. д. При этом важно исследование структуры их целей. Очевидно, что эффективность бизнеса может оцениваться применительно к зафиксированным определенным образом целям. Способы выявления целей коммерческой организации, как правило, не регламентированы и сводятся обычно к экспертному опросу.

В дополнение к сказанному выше можно предложить формализованный подход к идентификации структуры целей коммерческой организации по данным ее динамики. В качестве модельного представления динамической системы бизнеса нами будет использован набор оценочных показателей (натуральных и стоимостных, финансовых и нефинансовых), соответствующая им таблица отчетных данных за ряд периодов функционирования, а также субъективные оценки.

Суть нашего подхода – использование оценочных моделей, позволяющих идентифицировать цели бизнеса (см. 2.2). В его основе – задание динамического норматива развития экономической системы в фор-

ме упорядоченного набора темпов роста ее показателей. Эталонное ранжирование темпов роста показателей отражает мнение руководства организации о приоритетах направлений ее развития, структуре ожидаемых результатов деятельности, после чего осуществляется сравнение эталонного ранжирования с фактически реализованным. В результате динамика многомерной хозяйственной системы может быть представлена в форме траектории, отражающей стремление системы к цели.

Задачу идентификации структуры целей динамической системы бизнеса можно рассматривать как обратную задаче оценке функционирования. Для исследователя исходной является информация о результатах деятельности системы в виде таблицы отчетных данных.

Проблема формирования корпоративной мотивационной системы включает разработку комплекса обеспечивающих подсистем. Назовем его мотивационным комплексом. В его состав должны входить, на наш взгляд, следующие подсистемы: учетно-аналитическая (финансовые и нефинансовые показатели на основе отчетности); организационно-правовая (составление контрактов специалистом по мотивационным системам и т. д.); информационно-компьютерная поддержка (администратор сети); комплекс технических средств.

Итак, разработку мотивационной политики можно представить как последовательную реализацию следующих фаз: проведение диагностики; прогнозирование и планирование; принятие решений; реализация политики (организация выполнения решений, непосредственное руководство процессами, осуществление регулирования, контроль и т. д.).

В заключение сформулируем основные требования к разработке мотивационной системы компании.

1. Поэтапная разработка. Данное требование означает, что система оплаты труда и выплаты вознаграждений должна разрабатываться поэтапно. На первом этапе должны решаться основополагающие задачи, создаваться соответствующие структуры, обеспечивающие увеличение объемов выпуска продукции, повышение ее качества, непрерывный процесс усовершенствований, гибкость и расширение содержания поставленных задач. На втором этапе компания может приступать к разработке мотивационной системы. По заключению Института международных исследований (Германия), «модель вознаграждения за труд или премиальной оплаты труда является как бы крышей организационной постройки».

2. Упорядоченность. Требование означает, что мотивационная система должна быть хорошо организованной, то есть должна иметь место структурированность всех элементов системы.

3. Ориентированность. Данное требование предполагает, что мотивационная система должна иметь четкие ориентиры, как стратегические, так и текущие.

4. Мотивационная система должна охватывать как можно большее количество участников, что в западной литературе получило название «тотальный охват».

5. Мотивационная система должна носить системный, комплексный характер, что означает создание условий, необходимых для продуктивной деятельности, путем «гармонизации» целей компании с личным целями работников.

Резюме

Обобщение в работе современной теории и практики определения основных целей компании и мотивационных механизмов их достижения позволяет нам сделать следующие выводы:

- теория и практика определения текущих и стратегических целей компании динамично развиваются, отражая уровень развития экономики, институциональные и структурные изменения внешней и внутренней среды функционирования компании, парадигму развития самой теории мотивации;
- существуют разнообразные точки зрения относительно главной цели компании, обобщение которых представлено в виде концепций, ряда научных школ;
- в практике формирования мотивационной системы компании следует признать объективное существование одновременно нескольких целей, в том числе противоречащих друг другу, что требует определения приоритетов в векторе целей для принятия обоснованных решений, содержащих тактико-стратегические аспекты;
- в сфере управления социально-экономической деятельностью в качестве стратегической цели признается существование отдельных периодов ЖЦК как приоритетной либо как основной подцели, обеспечивающей достижение главной цели, выраженной прибылью, рентабельностью, рыночной стоимостью акций компании;
- наряду с экономическими все больше внимания уделяется социальным целям бизнеса, актуальной становится постановка вопроса о его социальной ответственности в обществе.

Глава 2

ОЦЕНОЧНЫЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ БИЗНЕСА И ИХ СВЯЗЬ СО СТИМУЛИРОВАНИЕМ

2.1. Системный анализ оценочных моделей мотивации бизнеса

В самом общем виде оценивание представляет установление ценности или, наоборот, антиценности и состоит из формирования оснований, в качестве которых выступают стандарты (эталоны), и способов сравнения с ним оцениваемых объектов. Оценка нашла широкое применение в управленческой деятельности. В контексте мотивации бизнеса она выступает значимой процедурой менеджмента, являясь одной из важнейших функций в деятельности менеджера. Как было показано нами в предыдущем разделе, стандарты выступают в качестве регуляторов определенных мотивационных процессов в компании, что отражается на ее поведении на рынке.

До недавнего времени в отечественной и зарубежной литературе преобладал подход, назовем его традиционным, согласно которому процедуры оценки рассматривались исключительно с позиций оценки персонала как инструмента управления человеческими ресурсами. Например, по мнению Е. Осиповой, оценка персонала выступает как «один из инструментов, необходимый для того, чтобы привлечь человеческие ресурсы, мотивировать его на работу в интересах компании» [263]. Об этом свидетельствует и проведенная в начале 2000 года в России конференция «Управление персоналом: система оценки персонала», посвященная системному подходу к оценке и юридическим процедурам аттестации, организаторами которой выступили консультационная фирма «Лаум-В-I-Recruiting» и аудиторская компания KPMG. Участники конференции пришли к заключению, что на стратегическом уровне итоги оценки персонала позволяют определить задачи отдельных работников, причем так организовать условия работы, чтобы каждый прилагал максимум усилий на общее благо компании. Кроме того, отмечалось, что оценка выполняет несколько функций: управленческую, административную, мотивационную и информационную, имеющих важное значение для эффективности работы компании. В данном случае мы не видим

разницы между управленческой и административной функциями, считаем их синонимами.

Административная функция оценки заключается в оценке соответствия занимаемой должности на основе процедуры аттестации, оценке результатов работы, личных особенностей, влияющих на результат труда. Проведение аттестации может быть вызвано необходимостью выработки решений по компенсационному пакету, развитию компании, текущей деятельности персонала. По результатам оценки чаще всего принимаются решения по изменению структуры заработной платы. Кроме того, могут приниматься управленческие решения по ротации персонала, разработке программ развития персонала, созданию новых проектов и т. д.

Мотивационная функция оценки раскрывается в возможности получения своевременной обратной связи по итогам работы, причем для исполнителя важна каждодневная оценка. Заметим, что в практике отечественных компаний постприватизационного периода такая оценка применяется крайне редко, что не позволяет отслеживать обратную связь с результатами финансово-хозяйственной деятельности компании в целом, его структурных подразделений.

К сожалению, были практически сведены к нулю и оказались невостребованными научные разработки по проблемам комплексной оценки результатов социально-экономической деятельности участников социалистического соревнования (ОРСЭД), полученные отечественными исследователями в 70–80 годах XX столетия (В.А. Гага, М.Е. Добрусина, М.С. Каз, Н.А. Тюленева, Е.Г. Новоселова и др.), которые позднее были переработаны с учетом особенностей западной экономической модели развития и предложены мировому бизнес-сообществу, например, система сбалансированных показателей (BSC) (Д. Нортон и Р. Каплан, 1992–1993).

Информационная функция оценки раскрывается в сопоставлении оценки конкретного работника с результатами деятельности других работников компании. Замечено, что, если данная функция «не работает», наблюдается резкое снижение мотивации персонала.

Вместе с тем неправомерно, на наш взгляд, сведение роли оценки в деятельности менеджера только применительно к оценке персонала. Например, Р. Мартин отмечает, что «Управление начинается с оценки внутренней и внешней среды компании, то есть с эффективно и правильно организованной работы с соответствующей информацией. В частности, менеджеры должны знать, как исследовать социальные и экономические факторы, такие как мотивация и товарищество служащих, пожелания клиентов, эффективность собственных усилий и т.п.»

[104]. Таким образом, встает вопрос не только об оценке персонала, но и исследовании оценочных моделей мотивации бизнеса.

Новизна предлагаемого нами подхода к оценке заключается в следующем. В контексте нашего исследования будем рассматривать оценочные модели как своего рода информационные технологии, позволяющие изучать сложные мотивационные структуры. Другими словами, будем рассматривать оценочные модели как идентификацию потребностей пользователей на основе следующей логической цепочки: Оценочные модели мотивации бизнеса → Идентификация целей → Цели → → Интересы → Потребности.

Возникают вопросы: 1) Для кого нужны оценочные модели, другими словами, кто является пользователем данной информации? 2) Что лежит в основе их разработки – какая информационная база? 3) В какой степени существующие оценочные модели обеспечивают реализацию потребностей пользователей, то есть какова информационная емкость оценочных моделей мотивации бизнеса? 4) Кто должен заниматься разработкой оценочных моделей?

С развитием рыночных отношений в России ощущается настоятельная потребность в исследовании роли учетно-аналитической информации в обеспечении мотивации бизнеса. Изучение нами специальной литературы указывает на их взаимное влияние. Так, еще в начале XX века представители социально-ориентированной школы бухгалтерского учета отмечали, что в качестве методологических основ организации учета и формирования отчетности следует признать интересы лиц, участвующих в хозяйственном процессе.

Представители социологической школы бухгалтерского учета подчеркивали, что показатели отчетности, нормативы, бухгалтерские термины выступают «стимулами, вызывающими определенную реакцию в зависимости от интересов того или иного лица» [183]. Причем уже тогда ученые высказывались об отсутствии у организации целей. Последние присущи только людям, либо определенным группам людей, в нашем случае – основным участникам бизнес-среды (см. 1.1).

В начале 90-х годов XX века по результатам обследования 10 верхних и нижних корпораций из списка 100 крупнейших корпораций была установлена зависимость качества отчетных финансовых документов от уровня организации управления финансами корпорации. При этом были выявлены факторы управления, влияющие на уровень качества отчетной документации, важнейшими из которых являются организация финансового контроля и схемы вознаграждения на основе оценки по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности [26].

В экономической сфере конечный интерес заключается в извлечении экономических выгод в форме, наиболее соответствующей статусу конкретного лица:

Статус	*Форма экономической выгоды*
Собственник –	Прибыль, извлекаемая собственником из вложенного капитала
Кредиторы –	Проценты за предоставление во временное пользование денежных, товарных, имущественных ресурсов
Органы государства –	Налоги, пошлины, отчисления, связанные с нуждами общества
Наемный персонал –	Заработная плата как форма вознаграждения за труд

Указанные формы экономических выгод соответствуют интересам реальных институциональных участников рыночных отношений. В соответствии с законодательными и нормативными документами бухгалтерский учет рассматривается как база данных, нейтральная и равноудаленная с точки зрения финансово-экономических интересов пользователей. Интерпретация данных бухгалтерского учета (финансового, налогового, управленческого) позволяет конкретизировать термин «отчетность» (финансовая, налоговая, управленческая и т. д.). Это способствует расширению исходной информационной базы и разработке оценочных моделей мотивации бизнеса, максимально обеспечивающих запросы пользователей различных групп.

В условиях рыночной экономики целью отчетности в соответствии с законодательными и нормативными документами Российской Федерации является предоставление необходимой полезной информации всем потенциальным пользователям. В финансовой отчетности представлены корпоративные интересы лиц, объединяющих свое имущество, права и другие значимые с точки зрения экономической деятельности составляющие для достижения интересов отдельных участников. Основным назначением финансовой отчетности организации является предъявление пользователям счетно установленных данных, отражающих, как осуществлялись финансовые взаимоотношения сторон, в какой мере совершаемые хозяйственные операции соответствуют ожиданиям экономических выгод, на которые рассчитывали участники бизнес-сообщества. В отличие от бухгалтерской отчетности, в которой отражаются только системно формируемые данные на счетах финансового учета, в состав финансовой отчетности включены также внесистемные данные (число акционеров, уровень купонных ставок, сроки заимство-

ваний, индексы цен, частота выплаты премий и т. д.). Преимуществом финансовой отчетности является и то, что она отражает информацию за более длительный период, а не только за аналогичный период прошлого года, что делает ее сопоставимой и позволяет сравнивать деятельность различных организаций.

Финансовая отчетность представляется внешним пользователям и, прежде всего, собственникам, инвесторам, кредиторам. Так, кредиторов интересует состав показателей, отражающих, с одной стороны, платежеспособность и ликвидность, с другой – финансовую устойчивость организации; инвесторов – доходность акций от вложенных финансовых ресурсов; собственников, акционеров – приращение стоимости капитала, выплата дивидендов; потребителей – соотношение цена / качество продукта, услуги и т. д. Вместе с тем, как отмечают многие аналитики, она содержит минимум информации, причем разными компаниями подготавливается по разным принципам и в неодинаковом объеме, что затрудняет проведение сравнительной оценки деятельности организаций. Внутренние пользователи, и прежде всего менеджеры, имеют определенные преимущества в получении информации в максимальном объеме. Таким образом, наблюдается противоречие интересов пользователей внешней и внутренней отчетности. Например, банкротство энергетической корпорации Enron (США, 2001 г.) высветило противоречие между интересами инвесторов и менеджеров данной компании. В целях повышения мотивации инвесторов для вложения средств в экономику рейтинговым агентством Standard&Poor's была предложена новая методика определения корпоративной прибыли. Суть ее сводится к исключению из расчетов трех финансовых инструментов, приводящих к завышению доходов компаний, в чем так заинтересованы менеджеры. К ним относятся:

- отнесение к расходам опционов на покупку акций как одного из основных способов материального вознаграждения управляющих, что особенно может отразиться на деятельности высокотехнологичных компаний;
- исключение из расчета корпоративных доходов дохода от пенсионных фондов, так как последние отражают способность менеджеров эффективно размещать средства, но не реальную деятельность компании;
- включение при расчете прибыли расходов на текущую реструктуризацию и исключение при этом доходов / расходов от продажи активов.

Государственные агентства США, регулирующие деятельность финансовых рынков, в настоящее время занимаются изучением данного методологического вопроса. Для российского финансового рынка такая постановка вопроса является пока преждевременной. Вместе с тем необходимо тщательное изучение зарубежного опыта, чтобы не допустить подобной ситуации на российском фондовом рынке.

В силу названных выше причин низкая информативность финансовой отчетности не позволяет собственнику, инвестору осуществлять в рамках финансового контроля объективную оценку управленческой деятельности компании. В свою очередь это не позволяет проводить качественный сравнительный анализ и принимать соответствующие решения, в том числе по размещению финансовых ресурсов на рынках капитала. На рис. 2.1 представлены основные виды отчетности, выступающие в качестве *исходной* информационной базы мотивации бизнеса. Следует отметить, что основными направлениями развития систематизированного анализа финансовой отчетности (САФО) в современных условиях являются: 1) разработка новых финансовых коэффициентов, 2) расширение информационной базы анализа, причем все большую роль играет фондовая отчетность, состав и содержание которой определяются ФКЦБ России.

Итак, как было выяснено нами ранее, если основное назначение финансовой и прочей отчетности – обеспечить разные группы пользователей необходимой информацией в соответствии с их интересами, то оценочные модели мотивации бизнеса выступают, на наш взгляд, идентификацией потребностей пользователей той или иной группы. Другими словами, они позволяют оценить, в какой степени обеспечивается реализация потребностей лиц, заинтересованных в деятельности организации.

Оценочные модели мотивации бизнеса являются составным элементом мотивационного комплекса. Они базируются на учетно-аналитических данных финансовой и управленческой отчетности, а также субъективных критериях – цена, миссия и т. д. В свою очередь оценочные модели являются основой для выбора соответствующих методов стимулирования, а также разработки оптимальных схем стимулирования.

Сделаем некоторые терминологические уточнения. В экономике под показателями понимают абсолютные и относительные величины, отражающие экономические условия хозяйственной деятельности организации. Показатели, представленные в финансовой отчетности, являются исходными показателями. На их основе можно получить расчет-

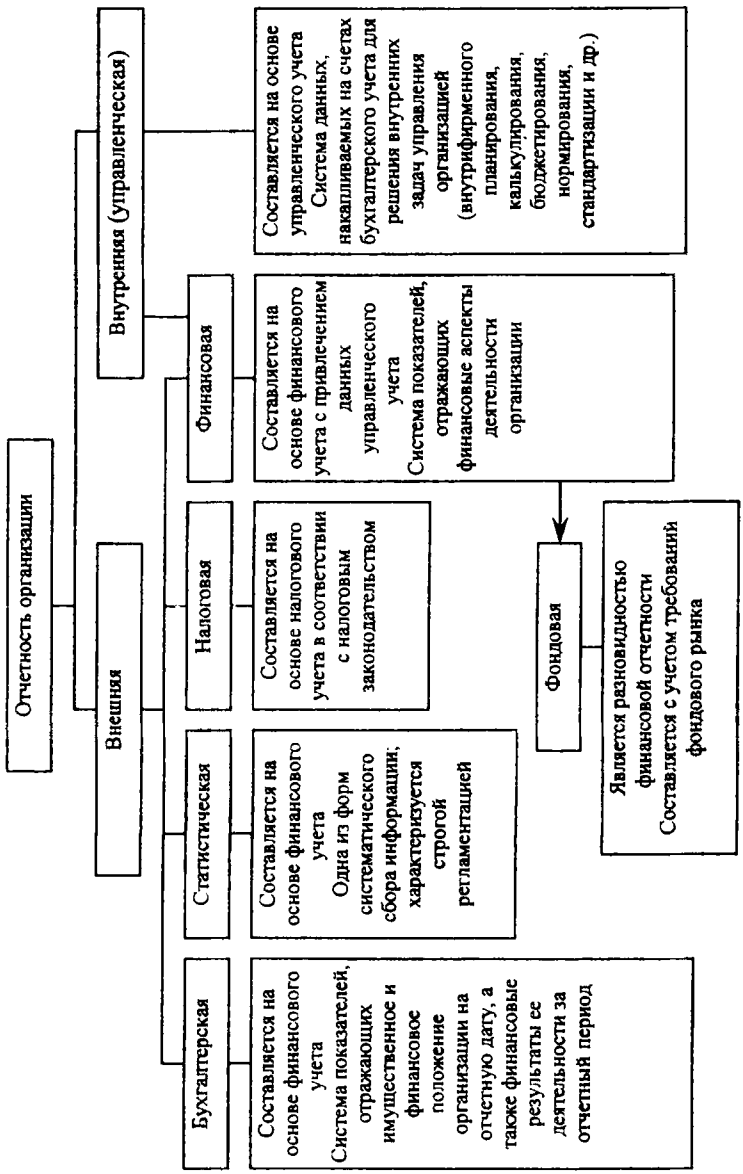


Рис. 2.1. Состав отчетности коммерческой организации

ные показатели. Расчетные показатели, отобранные для определенных целей, назовем целевыми показателями.

Так как отдельные показатели носят ограниченную информативность, возникает объективная необходимость в использовании систем показателей. Системный подход к использованию показателей позволяет дать не только количественную оценку, но и, наряду с оценкой ситуации, раскрыть причины ее возникновения, провести факторный анализ. Следует заметить, что одни и те же показатели могут служить для разных целей. При рассмотрении целевой ориентации показателей будем исходить из следующей логической схемы (рис. 2.2).

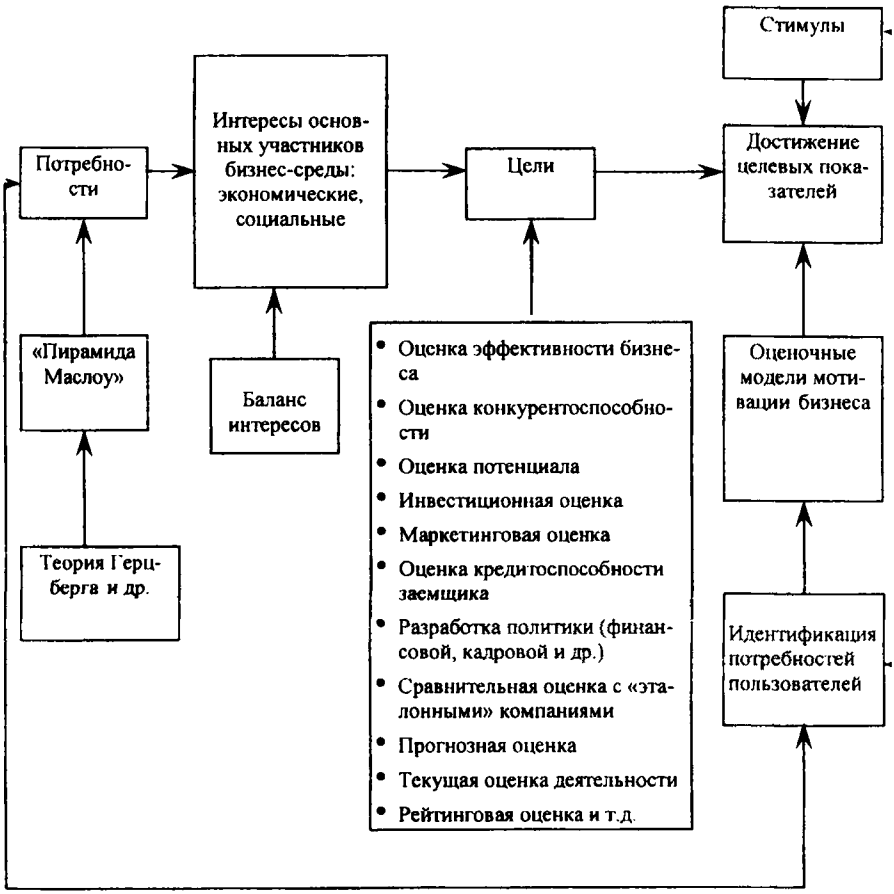


Рис. 2.2. Оценочные модели как идентификация потребностей пользователей

В данном разделе мы рассмотрим оценочные модели с позиций основных участников бизнес-среды, то есть как критерии оценки эффективности бизнеса компании, ее структурных подразделений и возглавляющих их менеджеров. Это позволяет сделать, в свою очередь, оценку самой мотивационной системы.

Мотивационную систему компании можно оценить по двум основным направлениям. Во-первых, как быстро достигаются поставленные цели (текущие, стратегические). Во-вторых, насколько эффективно осуществляется преобразование затрат в доходы. Хотя оба эти направления тесно взаимосвязаны, в практической деятельности наибольший интерес представляет второе направление. Менеджеры компании, собственники в первую очередь заинтересованы в получении интегрированной оценки использования потенциала компании (результатов превращения затрат в доходы), выраженной в виде комплексных показателей, характеризующих эффективность бизнеса с точки зрения ее соответствия его стратегическим целям. При этом оценочные модели должны быть информативны, удобны для сравнения и сопоставления, принятия на основе этих оценок управленческих решений, разработки мотивационных стратегий.

Ниже представлены результаты ретроспективного обзора оценочных моделей мотивации бизнеса с позиций потребности пользователей (табл. 2.1). При этом в целях упрощения реальной действительности и представления ее в виде модели в нашем исследовании за основу взята иерархия потребностей по Маслоу с выделением при этом двух основных групп потребностей – базовых и социальных (см. 1.1).

Таблица 2.1

Развитие оценочных моделей мотивации бизнеса

Этапы развития оценочных моделей	Доминирующие потребности пользователей					
	Собственники	Кредиторы	Потребители	Инвесторы	Служащие по найму	Государство
До 90-х гг. XIX в.	X					
90-е гг. XIX в. – 20-е гг. XX в.		X				
30-50-е гг. XX в.			X			
60-е – середина 80-х гг. XX в.				X		
80-е гг. XX в. по настоящее время					X	X

Исследование оценочных моделей в отечественной и зарубежной практике за более чем столетний период позволило нам выявить следующую тенденцию: с развитием бизнеса оценочные модели стали от-

ражать интересы все большего круга пользователей – от собственников до рядовых исполнителей. Таким образом, подтверждается наша гипотеза о том, что существует очень жесткая связь между кажущейся посторонней мотивацией и разработкой оценочных моделей, являющихся составным элементом учетно-аналитического обеспечения мотивации бизнеса.

Сравнительный анализ оценочных моделей мотивации бизнеса проводился нами по следующим направлениям:

- изучение состава показателей, включенных в оценочные модели; за основу взяты следующие критерии: оценка конкурентной позиции, связь с текущей и стратегической оценкой бизнеса, оценка потребителей, оценка на фондовом рынке, развитие персонала и др.;
- выявление групп по совокупности показателей – классификация и ранжировка оценочных моделей (одномерные, двухмерные, трехмерные);
- рассмотрение внутренней структуры связей в системе показателей, в том числе взаимосвязи частных показателей с комплексными. Такая оценочная модель отличается меньшей размерностью и упорядочением представления связей, что обеспечивает ее большее аналитическое значение.

В качестве методов исследования нами использовались: группировка многомерных наблюдений; факторный (или компонентный) анализ, позволяющий на основе изучения внутренних связей системы показателей выявить синтетические факторы (или компоненты). При исследовании структуры связей нас интересовали пространственные сравнения, когда изучается информационная емкость разных систем показателей и различия в структуре связей в разных оценочных моделях и временные – когда изучались тенденции изменения структуры связей в оценочных моделях на разных стадиях развития экономической хозяйственной системы в рамках формационного подхода (табл. 2.2).

Результаты исследований позволили предложить следующую типологию оценочных моделей:

- традиционные (финансовые) модели, отражающие структуру потребностей пользователей с доминированием базисных потребностей (I, II уровни, по Маслоу);
- социально ориентированные модели, когда в структуре потребностей доминируют социальные потребности (III, IV и V уровни, по Маслоу).

Для социалистической системы хозяйствования реализация базовых потребностей гарантируется государством. Преобладающим типом вы-

ступает трудовая мотивация. Для капиталистической системы хозяйствования низшей стадии базовые потребности не гарантируются ни для одной из групп пользователей. Преобладает мотивация собственника с присущим ему самым жестким инстинктом самосохранения (потребности I и II уровней). Для капиталистической системы высшей стадии в связи с усилением роли государства характерно возрастание роли социальных потребностей (членство в клубах, место в рейтинге крупнейших предприятий, пенсионное обеспечение и т. д.).

Таблица 2.2

Взаимосвязь оценочных моделей с экономическими системами хозяйствования

Компоненты оценочных моделей	Аспекты управленческой деятельности	Основные группы пользователей информации	Экономические системы хозяйствования		
			Капиталистическая		Социалистическая
			Низшая стадия (в том числе компрадорский капитализм)	Высшая стадия (государственно-корпоративный капитализм)	
Производство (бизнес-процессы)	Производственный менеджмент	Собственники / Менеджеры	+	+	+
Маркетинг	Маркетинговый менеджмент	Потребители		+	+
Финансы	Финансовый менеджмент	Собственники, инвесторы, кредиторы		+	+
Персонал	Кадровый менеджмент	Служащие по найму		+	+

Проведенный нами сравнительный анализ оценочных моделей мотивации бизнеса с позиции их соответствия эталону позволил нам выявить общую для обследованных моделей закономерность, а именно: преобладание моделей финансовой направленности с присущими им ограничениями информативного характера. Для отечественных компаний начала XXI века эта проблема стоит особенно остро. Доминирующей является мотивация собственника-менеджера с его стремлением к контролю за финансовыми потоками. Трудовая мотивация практически сведена до минимума.

Общими замечаниями для традиционных оценочных моделей являются:

- статичность финансовых показателей, которые рассчитываются на основе данных баланса, составляемого на определенную дату;
- неполноценность и недостаточность информационной базы для принятия решений, что обусловлено ограничениями самой финансовой отчетности;

• слабая информативность финансовой отчетности для стратегического анализа, в частности для оценки потенциала, в том числе развития персонала, анализа внешней микро- и макросреды.

Важную роль в оценке эффективности бизнеса играют финансовые коэффициенты. Они выступают своего рода барометром предпринимательской деятельности: бизнес «здоров», если соответствует общепринятым соотношениям в отраслевом разрезе. В практике экономически развитых стран данные соотношения ежегодно публикуются торговой палатой, промышленными ассоциациями или государством. В России такая практика пока отсутствует.

Анализ финансовых коэффициентов основан, во-первых, на расчете отношений между отдельными статьями баланса или статьями разных форм отчетности; во-вторых, на определении взаимосвязей финансовых коэффициентов, что позволяет объединить их в определенные группы.

В основе применения той или иной группировки финансовых коэффициентов лежат конкретные цели анализа:

• планирование, контроль и управление компанией, ее структурными подразделениями;

• прогнозирование возможных ситуаций «неплатежеспособности»;

• сравнение значений показателей анализируемой организации со значениями «эталонных» компаний и т. д.

Изучение внутренней структуры связей в системе показателей позволило выделить следующие классификационные признаки.

1. По экономическому содержанию (показатели ликвидности, показатели финансовой устойчивости и т. д.).

Действия менеджера по улучшению платежеспособности могут отразиться на рентабельности организации. В свою очередь повышение рентабельности ведет к изменению деловой активности, либо структуры капитала, либо платежеспособности и т.д. Добиться одновременного изменения всех показателей с положительным эффектом невозможно. Следовательно, невозможно построить одномерную оценочную модель максимально отражающую потребности основных групп пользователей.

2. По принципу построения (иерархический принцип – система Du Pont (формула Дюпона), «пирамида коэффициентов» (Pyramid Structure of Ratios), система ZVEI, система показателей RL либо равнозначное значение показателей – системы Beaver (по Биверу), Weibel, Camel для банковской сферы и т. д.).

3. По пользователям информации (показатели, представляющие интерес для акционеров, инвесторов, менеджеров и т. д.).

4. По временному фактору мотивации бизнеса (показатели текущей оценки бизнеса, показатели стратегической оценки бизнеса) и др.

В отечественной практике наибольшее распространение получила первая группировка показателей. Последняя группировка пока недостаточно описана в отечественной и зарубежной литературе ввиду сложности ее вычленения среди множества других целей.

Особенностями практического применения финансовых коэффициентов в сравнительной оценке эффективности деятельности компаний, их структурных подразделений в российских условиях являются:

1. Недостаточность исходной бухгалтерской информации;
2. Отсутствие учета инфляции при проведении сравнительного анализа за предыдущие годы;
3. Поверхностный анализ динамики финансовых коэффициентов;
4. Недостаточная разработанность нормативной базы финансовых коэффициентов как по отдельным отраслям, так и в среднеотраслевом разрезе;
5. Наличие в методиках избыточного количества финансовых коэффициентов, находящихся между собой в функциональной зависимости;
6. Слабый учет сезонного характера деятельности организации;
7. Отсутствие единого терминологического аппарата применяемых финансовых коэффициентов;
8. Разный алгоритм расчета одних и тех же финансовых коэффициентов;
9. Использование финансовых коэффициентов при проведении сравнительного анализа деятельности отечественных предприятий с зарубежными без корректировки исходной бухгалтерской отчетности в соответствии с МСФО.

В условиях глобализации экономики основой разработки современных оценочных моделей является реализация системного подхода. На первом этапе формируется эталонная оценочная модель, которая позволяет обеспечить приращение стоимости акционерного капитала, а также решать текущие задачи бизнеса (получение прибыли, сохранение ликвидности и т. д.). На следующем этапе необходимо выявить состав и содержание оценочных показателей для каждого иерархического уровня, определить, как они взаимосвязаны, какие оптимальные схемы стимулирования должны применяться, как оценивается их качество (полезность) и какие существуют недостатки в их учетно-аналитическом обеспечении на конкретном уровне иерархии, выявить и оценить факторы, влияющие на проблему. Менеджер должен овладеть современными мотивационными технологиями. От этого напрямую зависит его собственное благополучие. Мотивация выступает в качестве одного из веду-

щих инструментов экономики для менеджера в целях оптимизации деятельности организации. Ключевой проблемой является определение того, как можно мотивировать действия менеджера, чтобы он пытался действовать исходя из приоритетных интересов акционера.

Выход видится в разработке такой оценочной модели, при которой менеджер, добиваясь собственных интересов, одновременно действует с максимальной выгодой для акционеров, а также для других пользователей, в том числе с учетом социальных обязательств организации перед государством. При рассмотрении интересов управляющих и акционеров ключевые цели бизнеса вступают в противоречие с целями менеджеров. Акционеры не могут постоянно контролировать текущие действия менеджеров.

Социальными обязательствами организации перед обществом выступают обслуживание потребителей и высокое качество предоставляемых товаров и услуг, эффективное ведение исследований и разработок, бережное отношение к окружающей среде, обеспечение благополучия как работающих, так и пенсионеров, своевременное поступление доходов в бюджет и в первую очередь налоговых поступлений. Достижение этих целей обеспечивается за счет решения промежуточных задач: минимизации издержек, улучшения производственных процессов, повышения качества продукции, сокращения времени на принятие оптимальных управленческих решений.

Достижение целей в бизнесе осуществляется не только на основе функций финансового менеджмента (инвестиции, финансирование, управление оборотным капиталом), как это принято считать, но и выполнения функций производственного (бизнес-процессы), маркетингового (оценка потребителей), кадрового менеджмента (удовлетворение потребностей наемного персонала, менеджмента высшего звена и т. д.).

При сравнительной оценке моделей мотивации бизнеса в качестве одного из сущностных критериев должно рассматриваться соответствие определенным потребностям пользователей. Именно цели собственника (корпоративные цели) являются доминирующими, так как они обладают потенциалом стратегического развития.

Итак, эталонная оценочная модель мотивации бизнеса должна быть адекватной существующим в данный момент времени экономическим, политическим, социальным условиям, позволять вести устойчивый бизнес в условиях неопределенности и иметь показатели, отражающие различные аспекты управленческой деятельности при оптимальном сочетании текущих и стратегических целей. Тем самым обеспечивается баланс интересов как внешних, так и внутренних пользователей. Важная

роль в учетно-аналитическом обеспечении мотивации бизнеса на сегодняшний день отводится контроллингу.

Как нами было выявлено ранее, оценочные модели можно рассматривать как идентификацию потребностей пользователей определенной группы.

Оценочные модели представляют выборку определенным образом взаимосвязанных между собой показателей, отражающих интересы какой-либо группы пользователей. Именно по этой совокупности показателей они могут судить о возможных для них выгодах. С другой стороны, показатели, включенные в оценочную модель, выступают в качестве инструмента контроллинга, по которым затем принимаются решения. Ответственность за обеспечение реализации потребностей различных групп пользователей возлагается на менеджмент организации. Другими словами, в современных условиях на них возлагается функция координации и балансировки интересов пользователей.

Оценочная модель мотивации бизнеса выступает важным управленческим инструментом, позволяющим менеджеру определить плюсы и минусы своей деятельности и выработать программу действий, позволяющую своевременно устранять обнаруженные недостатки как с точки зрения балансировки интересов, так и с точки зрения достижения контрольных показателей, их соответствия нормативным значениям. Таким образом, именно оценочные модели мотивации бизнеса обеспечивают идентификацию потребностей разных групп пользователей и способствуют максимальной реализации управленческих функций. С другой стороны, они обеспечивают максимальное покрытие потребностей разных пользователей в интересующей их информации. Такие модели можно рассматривать как средство для вынесения суждения, как стандарт для сравнения. Они служат в качестве меры степени близости к цели (модель цели).

В данном разделе работы предпринята попытка проанализировать выработанные теорией и практикой, как отечественной, так и зарубежной, оценочные модели мотивации бизнеса с позиций системного подхода. В качестве объекта исследования нами изучались модели оценки организации в целом, так как именно в таких моделях отражаются потребности наибольшего числа пользователей, как внутренних, так и внешних. Результатом работы явилась типология оценочных моделей и разработка классификатора.

Модель состава системы представляет модель, описывающую, из каких показателей состоит данная система показателей, позволяющая

комплексно и всесторонне оценить деятельность организации и управлять им либо распоряжаться ресурсами и т.д.

Модель структуры системы представляет модель, описывающую взаимосвязи между показателями, входящими в модель.

Модель функциональная представляет модель, описывающую процессы, характеризующие систему показателей организации как часть более общей системы.

Наряду с данной классификацией можно выделить три вида моделей функций (управления): описательные – служат для отображения фактического состава функций менеджмента (менеджера). В их основе – методология контент-анализа (на предприятиях источником информации выступают корпоративные документы, регламентирующие состав оценочных моделей, а также материалы специальных обследований (анкетный опрос, устный опрос и т. д.). Они могут быть получены на основе подсчета частот идентичных показателей. Например, контент-анализ оценочных моделей крупных предприятий, включая нефтяные компании, банки, компьютерные фирмы и т. д., позволил выявить «ядро» основных показателей, а также вероятность появления этих показателей в оценочных моделях, характеризующих деятельность финансовых менеджеров в обеспечении потребностей кредиторов, инвесторов, собственников в поддержании платежеспособности и ликвидности. Аналогичный анализ позволил выявить состав показателей, обеспечивающий поддержание финансовой устойчивости организации.

Аналитические модели предполагают, что в зависимости от потребностей разных пользователей проводится группировка показателей по различным основаниям. Например, подсчет частот наблюдаемых показателей может быть проведен по целям, на которые ориентирована конкретная оценочная модель. На основании этого делается заключение об ориентации изучаемой модели на достижение текущих или стратегических целей бизнеса. Относятся ли данные показатели к чисто финансовым (характеризуют затраты / эффективность) или нефинансовым (средний уровень удовлетворенности потребителей, количество принятых и внедренных предложений и т. д.). Другими словами, идентифицируют ли оценочные модели наряду с потребностями собственников, инвесторов, кредиторов потребности покупателей (маркетинговый менеджмент), служащих (кадровый менеджмент) и т. п.? Методика построения аналитических моделей усложняется по сравнению с описательными моделями за счет того, что в них необходимы четкие указания на критерии отнесения показателей к выбранным основаниям группировки.

Наконец, эталонные оценочные модели являются наиболее сложными. При их разработке наиболее актуальным является реализация целевого подхода, когда предъявляются следующие основные требования. Показатели должны быть адекватны существующим внешним условиям функционирования организации. Показатели, включаемые в модель, должны обеспечивать реализацию потребностей основных групп пользователей Эти показатели должны идентифицировать достижение для основных групп пользователей как экономических (базисных), так и социальных потребностей. Показатели, включаемые в эталонную оценочную модель, должны отражать как текущие, так и стратегические цели

Именно совокупность перечисленных выше требований позволяет организации выбрать наиболее верную траекторию движения, отражающую баланс между различными аспектами ее деятельности (финансовый менеджмент, производственный менеджмент, маркетинговый менеджмент, кадровый менеджмент), выделяемыми в оценочной модели как ее основные компоненты, и соответственно позволяющей идентифицировать потребности основных групп пользователей информации в современных условиях.

Разработка и применение таких моделей характеризуются существованием неопределенностей двух видов. Первый вид неопределенности связан с тем, что не известны точные количественные законы изменения организаций как систем. В этой связи правомерно говорить о диапазоне количественного изменения параметров системы, о качественном поведении траекторий (а не о предсказании каких-либо событий в определенный момент времени). Второй вид неопределенности связан с незамкнутостью организации как системы, что обусловлено ее управляемостью, то есть наличием субъективного фактора в лице менеджмента. Мы можем исследовать поведение данной системы при различных альтернативных гипотезах реализации определенных управляющих воздействий.

Ключевыми при разработке оценочной модели мотивации бизнеса являются такие вопросы, как состав показателей, их структура, степень агрегированности параметров, размерность (одномерные, двухмерные, трехмерные), что напрямую определяется целями исследования, кругом задач, которые стоят перед ее пользователями. В основе – модульный принцип разработки, когда можно использовать готовые блоки (компоненты) оценочной модели не дожидаясь создания всей оценочной мо-дели.

Эталонная оценочная модель отражает внутреннюю природу сложной социально-экономической системы, чье поведение невозможно

описать как стремление к минимизации одного критерия. В данной ситуации адекватным реальным условиям является представление организации как сложной социально-экономической системы, имеющей набор важнейших параметров и стремящейся поддерживать их в определенном диапазоне. В этом смысле эталонную оценочную модель следует рассматривать не как задачу оптимизации, а как нахождение удовлетворительной траектории развития. В процессе развития возможны новые ограничения. Важно их своевременно предвидеть и благодаря управляющим воздействиям со стороны менеджмента поддерживать движение организации в рамках этих ограничений. При этом менеджер должен обладать неформальной способностью находить компромисс между различными требованиями – потребностями пользователей различных групп, которые выступают в виде определенных ограничений, распознавать удовлетворительные состояния в векторном пространстве жизненно важных индикаторов системы.

Все способы задания управления можно использовать в комбинации формализованных и неформализованных моделей.

Данный подход позволяет отразить следующие элементы реального механизма управления организацией: институциональную структуру управления, поведенческие аспекты, исторические ограничения, технические характеристики механизма принятия решений, включая информационную асимметрию и др.

Рассмотрим оценочные модели мотивации бизнеса с позиций системного подхода. Фактически оценочные модели представляют реализацию системного подхода к деятельности организации на основе системы коэффициентов, их взаимосвязи, структуры. Их объединяет то, что они являются производными ключевых компонентов одной и той же финансовой отчетности. Между ними часто существует взаимосвязь, поэтому их можно рассматривать как систему. Одной из первых, поступившей таким образом, стала фирма Du Pont более ста лет тому назад. Данная модель отражала результаты и взаимосвязь решений менеджмента в инвестиционной, производственной и финансовой сферах. Это была первая модель, отражающая деятельность коммерческой организации. Она была предназначена, в первую очередь, для менеджеров (рентабельность продаж и оборачиваемость активов, характеризующие эффективность управления) и собственников (рентабельность собственного капитала). Ее разработка и последующее широкое применение с различными модификациями позволило сформулировать следующие два требования к разработке оценочных моделей: четкое определение элементов оценочной модели (каждого коэффициента), чтобы не было

внутренних противоречий, и то, что интерпретация коэффициентов должна стимулировать достижение оптимального баланса экономических решений.

На сегодняшний день для большинства российских предприятий характерно отсутствие единой мотивационной системы, обеспечивающей четкий механизм управления как организацией в целом, так и ее структурными подразделениями (центрами ответственности) через систему контрольных показателей, регламента их планирования, представления управленческих отчетов, анализа и оценки, стимулирования. В этих условиях наблюдается недостаточный уровень мотивации и ответственности персонала за снижение уровня затрат и повышение эффективности деятельности как отдельного подразделения, так и организации в целом (текущий менеджмент), а также за развитие организации (стратегический менеджмент). Одной из главных задач является в данной ситуации реорганизация управленческого учета и в дальнейшем – применение концепции контроллинга. При этом важной задачей является удовлетворение информационных потребностей менеджеров всех уровней для более качественного выполнения ими своих прямых функций. Таким образом, следует определить перечень информации, необходимой менеджерам для выполнения ими функций управления и принятия ими соответствующих решений.

Разработка процедур принятия решений по мотивации бизнеса в концепции контроллинга должна, на наш взгляд, базироваться на следующих технологиях:

- формировании перечня вариантов решений (поля альтернатив), которые можно принять в данной ситуации;
- определении ограничивающих факторов (параметров решений), которые сужают поле альтернатив;
- целевых установках (ключевых показателях), на достижение которых должно быть направлено принимаемое решение;
- методах стимулирования – внешних и внутренних стимулах (побудительных механизмах), способствующих достижению поставленных целей.

Системный анализ оценочных моделей мотивации бизнеса позволил нам выделить следующие признаки, которые могут быть положены в основу разработки классификатора оценочных моделей:

- по составу – традиционные (финансовые) и социально ориентированные модели, последние отражают наряду с финансовыми нефинансовые показатели;

• по структуре – взаимосвязанные и модульные, допускающие функционирование отдельных блоков показателей в автономном режиме;

• по поведению организации в пространстве – одномерные, двухмерные, трехмерные – включают параметры, отражающие различные аспекты деятельности организации (например, связь с внешней средой);

• по целям – текущие и стратегические;

• по степени формализации – формализованные и неформализованные (например, «виртуальные» модели возможных бизнес-комбинаций).

Таблица 2.3

Классификатор оценочных моделей мотивации бизнеса

Признаки классификации	Типы оценочных моделей	Примеры оценочных моделей	Пользователи информации
1. По составу	Традиционные	Модель ROA	Менеджеры
	Социально ориентированные	Система сбалансированных показателей (CBS)	Менеджеры, собственники, потребители, служащие по найму
2. По структуре	Взаимозависимые	Модель ROI , «Пирамида коэффициентов»	Менеджеры, собственники
	Автономные	Система Бивера	Менеджеры, собственники
3. По отражению в пространстве	Одномерные	Рентабельность, ликвидность и т. д.	Менеджеры, собственники
	Двухмерные	Матрица Мак Кинси (Привлекательность рынка / Конкурентные преимущества)	Инвесторы, менеджеры, потребители
	Трехмерные	Анализ среды функционирования (АСФ), детерминированная динамическая модель управления ресурсами корпорации (DDM / SeSh)	Инвесторы, менеджеры, потребители
4. По целям	Текущие	Рентабельность продаж	Менеджеры
	Стратегические	Оценка потенциала фирмы, система сбалансированных показателей (CBS)	Менеджеры, собственники, потребители, служащие по найму
5. По степени формализации	Формализованные	Модели ROI, ROA, ROE	Менеджеры, собственники, инвесторы, кредиторы
	Неформализованные	Матрица BCG	Инвесторы, менеджеры, потребители

В табл. 2.3 представлен классификатор оценочных моделей мотивации бизнеса. Его применение на практике позволит упорядочить много-

численные оценочные модели, идентифицировать потребности пользователей, выбрать ту из них, которая в наибольшей степени обеспечивает баланс интересов основных групп пользователей информации.

Системный анализ позволил выявить следующие отличительные особенности современных оценочных моделей мотивации бизнеса с точки зрения реализуемых принципов. Во-первых, для них характерна реализация принципа «комплексность», это означает, что анализируется как внутренний потенциал организации, в том числе в сравнении с конкурентами по отрасли, так и связи организации с внешней средой (анализ рынков и анализ макросреды). Во-вторых, реализация принципа «целевое соответствие», что выражается в трансформации стратегических целей организации в оперативные цели и доведении их до конкретных исполнителей.

Таблица 2.4

Система показателей финансового позиционирования

Показатели самофинансирования организации	Показатели условий делового партнерства	Показатели мотивации персонала	Показатели фискальной и социальной политики	Показатели финансового положения организации
Рентабельность собственного капитала	Цена заемного капитала	Уровень оплаты труда	Налогооблагаемая база	Цена капитала
Цена собственного капитала	Финансовый леверидж	Доля участия в прибыли	Средняя ставка налогообложения	Рентабельность активов
Резервирование капитала	Доля долгосрочного финансирования	Вознаграждения персоналу	Уровень социальных издержек	Рентабельность продаж
Реинвестирование капитала	-	-	-	Затраты на рубль продаж
Доходность на одну акцию	Средняя текущая процентная ставка	Относительная заработная плата	Уровень финансовой дисциплины (штрафы и пени)	Ликвидность, оборачиваемость
Балансовая стоимость 1 акции	Соотношение долго- и краткосрочного финансирования	Доля оплаты труда в добавленной стоимости	-	Уровень исполнения обязательств
Дивиденд на 1 акцию	-	-	-	Рыночная капитализация

На сегодняшний день наиболее близкими к эталонной оценочной модели мотивации бизнеса являются, по нашему мнению, модель оценки потенциала (Х. Хершген, 2000), а также система сбалансированных

показателей CBS (Р. Каплан, Д. Нортон, 1996), признанная одной из наиболее значимых бизнес-идей за последние 75 лет. Проведенное нами исследование подтвердило факт недостаточного использования «рыночных» критериев эффективности бизнеса [215].

Для оценки конкурентоспособности компании рекомендуется процедура стратегического анализа, основу которого составляет SWOT-анализ. По мнению некоторых исследователей [173], такая оценка должна включать наряду с финансовым товарное позиционирование компании. Представляет интерес предлагаемая Д. Савенковым система показателей финансового позиционирования, включающая пять групп показателей (табл. 2.4).

Достоинством данной системы оценки, заметно отличающей ее от других оценочных моделей, является присутствие в ней ряда показателей мотивации персонала. Вместе с тем в ней отсутствуют показатели, характеризующие социальную составляющую, что можно признать как недостаток.

Суть предлагаемого метода оценки конкурентоспособности компании представлена графически на рис. 2.3.

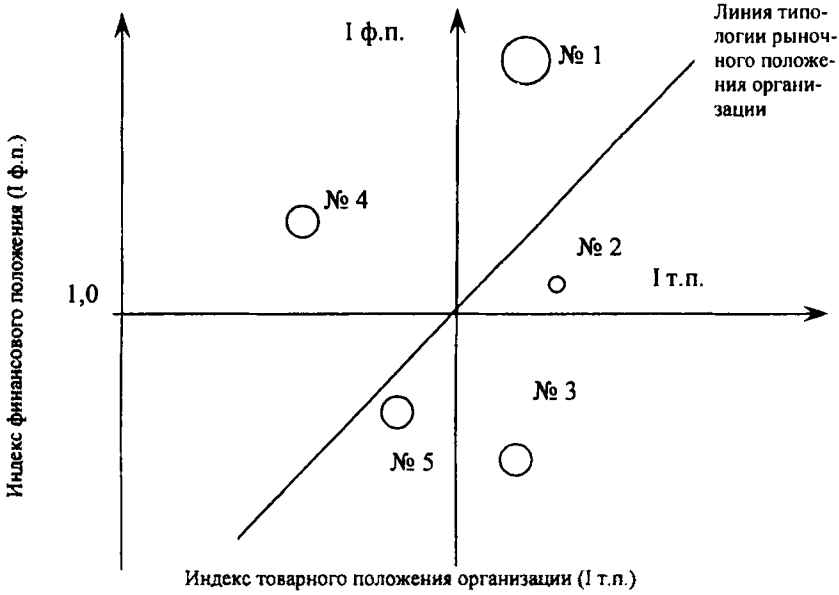


Рис. 2.3. Матрица изменения рыночного положения коммерческой организации

Стороны прямоугольной системы координат шкалированы и представляют совокупность ранее установленных расчетных величин парных индексов финансового и товарного положения организации. Характер конкурентной позиции на рынке определяется местоположением ее координат относительно линии типологии позиционирования. Площадь точки характеризует долю участия в товарном рынке; величина площади показывает степень весомости, устойчивости рыночной позиции.

Организация, занимающая суперлидирующее положение (тип №1), имеет наиболее благоприятные показатели финансового и товарного роста на рынке. Организация, улучшающая потребительные качества товара при снижении финансовой устойчивости (тип №3 – нерасчетливые производственники), рассматривается как находящаяся в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка по сравнению с «суперлидером», а также по отношению бонусного товаропроизводителя (№4). Разработанный подход позволяет повысить достоверность получаемых оценок рыночного позиционирования за счет комплексного использования системной учетной и отчетной информации, а также аналитических возможностей стратегических матриц (SWOT; BCG; GE, Мак-Кинси), а также процедур конкурентного анализа, по М. Портеру, и анализа разрывов стратегических целей и фактических возможностей их достижения организацией.

Остановимся на рассмотрении алгоритма разработки оценочных моделей мотивации бизнеса. Последние два десятилетия XX века характеризовались большой активностью в области разработки оценочных моделей, позволяющих дать оценку текущему состоянию и определить динамику развития компании как сложной социально-экономической системы, на основе этих оценок принимаются управленческие решения разного уровня. Данная проблема носит междисциплинарный характер, в ее разрешении наряду с экономистами участвуют системные аналитики, социологи, психологи.

В процессе исследования нами выявлены следующие системные свойства, присущие оценочным моделям мотивации бизнеса.

1. Целостность системы оценки.

2. Сложность. Современная компания характеризуется большим количеством разнородных параметров, обладающих сильными внутренними зависимостями, включая наличие обратных связей. Разные параметры представляют интерес для разных пользователей информации. Другими словами, эти параметры являются отражением (идентификацией) разных интересов (потребностей) различных пользователей информации как участников этого процесса. Каждый участник в свою очередь

обладает свойственной ему в данный момент времени структурой потребностей, которая может с течением времени меняться под воздействием определенных факторов. Для гармонизации отношений, обеспечивающих движение (развитие, динамику) организации, должен обеспечиваться баланс интересов.

3. Наличие механизма запаздывания. Данное свойство означает, что последствия решений, принимаемых на основе оценочных моделей менеджментом компании, могут проявиться спустя существенный интервал времени.

4. Противоречие между текущими и стратегическими целями позволяет говорить о противоречивости оценки текущих и стратегических показателей мотивации бизнеса. Данное свойство означает, что достижение ряда краткосрочных целей может препятствовать достижению долгосрочных целей, в результате чего также нарушается баланс интересов.

Скорость и величина возможных изменений вследствие нарушения баланса весьма велики. Это в свою очередь затрудняет использование механизма обратной связи, что неблагоприятно может отразиться на процессе управления, с одной стороны, и контроле за деятельностью менеджмента – с другой.

Существенную помощь в процессе управления должны оказать оценочные модели мотивации бизнеса, построение на основе глубокого понимания интересов различных участников, их структуры потребностей, особенностей ее проявления в различных условиях внешней среды, как системы более высокого уровня. Только в этом случае могут быть познаны глубинный вопрос структуры компании как социально-экономической системы, механизмы функционирования ее элементов.

Сложность разработки оценочных моделей мотивации бизнеса обусловлена существованием неопределенностей, которые можно классифицировать по двум группам. Первая группа характеризуется тем, что не известны точные количественные законы изменения самих мотивационных систем. В силу этого более правильно, на наш взгляд, не предсказание какого-либо события в определенный момент времени, а выявление качественного поведения траекторий организации, диапазонов количественного изменения параметров. Это требует при разработке оценочных моделей включать в нее как экзогенные (внешние) так и эндогенные (внутренние) переменные. Выделение второй группы связано с тем, что система является незамкнутой, отсюда поведение системы в будущем связано с характером управляющих воздействий системы при

разных альтернативных гипотезах о реализации конкретных управленческих воздействий.

При моделировании оценочная модель, ее структура, степень агрегированности параметров, размерность определяются целями исследования, тем кругом задач, который предполагается анализировать с ее помощью. Безусловно, невозможно создать универсальную оценочную модель мотивации бизнеса, которая смогла бы ответить на все интересующие исследователя вопросы.

Цели исследования в значительной степени определяют набор используемых параметров, состав подсистемы и блоков модели, степень подробности их формального описания. Число переменных бывает достаточно велико. Вместе с тем использование иерархичности структуры объекта исследования позволяет облегчить процесс формализации, достигнуть универсальности в описании подсистемы и технологии ее реализации.

Еще одним методологическим вопросом является то, что каждая коммерческая организация обладает своим набором целей и управляющих воздействий. Зачастую в силу различных интересов участников бизнес-среды набор оценочных параметров, включаемых в модели, отражает трудносовместимые требования. Если даже удается формализовать эти требования, дать количественную оценку степени их выполнения, то каким образом определить «наилучшую совокупность значений показателей»? Здесь возникает проблема «векторного критерия качества», обсуждаемая в научной литературе. Еще только намечаются подходы, в которых оценки качества мотивационной системы определенным образом агрегируются в скалярную функцию полезности [211]. Задачи с векторным критерием характерны при анализе сложных биологических и социальных систем. Это обусловлено тем, что внутренняя природа сложных социально-экономических систем не может быть описана при характеристике их поведения как стремление к минимизации одного скалярного критерия, так как действует множество потребностей. В данном случае более адекватным реальным условиям является представление о системе как имеющей целый набор важнейших параметров – «жизненных индикаторов», отражающих структуру потребностей разных пользователей, и стремящейся поддержать эти индикаторы в рамках определенных ограничений – «баланс интересов». Число этих ограничений также велико.

Следовательно, задачу управления мотивационной системой компании на основе оценочных моделей мотивации бизнеса следует рассматривать как задачу нахождения «удовлетворительности» траектории, то

есть траектории, соответствующей более полному покрытию базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды.

Исследователь (либо разработчик оценочной модели мотивационной системы, менеджер, принимающий решение) должен обладать неформальной способностью находить компромисс («баланс») между различными интересами пользователей и выдвигаемыми им требованиями-ограничениями, уметь распознавать удовлетворительные состояния в векторном пространстве жизненных индикаторов системы, то есть проводить своего рода «спектральный» анализ потребностей пользователей и выявлять степень их покрытия. Таким образом, многие сущностные элементы исследования оценочных моделей как составной части мотивационной системы компании, остаются за рамками формального анализа. Результат совместного использования формализованных и неформализованных методов отражен в схеме (рис. 2.4).

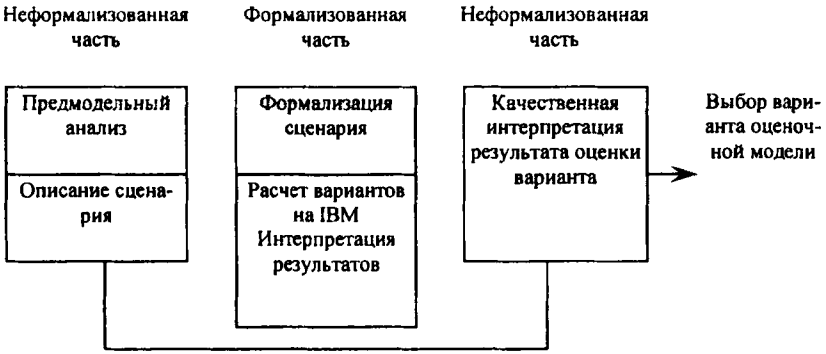


Рис. 2.4. Алгоритм разработки оценочных моделей мотивации бизнеса

Выбор варианта развития компании и соответствующей оценочной модели мотивации бизнеса начинается с верхних уровней управления и влечет за собой присваивание стандартных значений всем сценарным переменным.

Системный подход предполагает выявление системных свойств оценочных моделей, построение моделей, наиболее адекватно выражающих эти свойства. Для этого требуется разработка самой методологии, то есть развитие формальной стороны применения системных идей в исследовании. Недостаточно только констатации наличия у объекта «системообразующих» свойств. Необходимо еще и проведение исследования системными методами, что позволяет одновременно формировать знание и об объекте, и о методологии его исследования. Построе-

ние системы означает первоначальную, выполненную на основе исследовательской концепции структуризацию проблемы. Следует заметить, что системный подход при изучении оценочных моделей должен дополняться процессным и сетевым подходами, что имеет важное значение при разработке мотивационных стратегий.

При построении оценочных моделей мотивации бизнеса используются как формализованные, так и неформализованные элементы. Это предполагает классификацию как самих моделей, так и составляющих их элементов.

Нами зафиксировано фундаментальное свойство оценочных моделей мотивации бизнеса, присущее всем моделям, – нахождение их в определенном соответствии со структурой потребностей участников организации и закономерностями объекта. К специфическим свойствам относится наличие как формализованных, так и неформализованных критериев, а также то, что человек выступает как необходимый и активный элемент модели.

Неформализованные элементы подразделяются на две группы: предпосылки построения оценочных моделей и концептуальные элементы. В числе предпосылок построения оценочных моделей из большого массива информации выбраны две группы проблем: экономические и социальные, решение которых требует консолидации усилий исследователей. К ним относятся:

1. Разные формы собственности (частная, акционерная, государственная, общественная) на основные средства производства.

2. Диаметрально противоположные критерии эффективности: приращение стоимости капитала, максимизация прибыли, покрытие потребностей заинтересованных лиц.

3. Различия в противостоящих социально-экономических системах (капиталистическая, социалистическая и т. д.).

4. Противоположные типы международных экономических отношений – сотрудничество и дискриминация, что чрезвычайно важно в условиях глобализации.

Проведенный анализ позволил нам сформулировать систему требований к разработке оценочных моделей мотивации бизнеса.

1. Состав, структура и содержание оценочных моделей мотивации бизнеса определяются доминирующей в обществе, а также в отдельно взятой компании концепцией управления, основанной на мотивации собственника или трудовой мотивации. В стоимостной концепции финансового управления первостепенное значение играют финансовые крите-

рии. В социально ориентированной концепции управления наряду с финансовыми важная роль отводится социальным критериям.

2. Необходимо различать оценку деятельности компании, ее структурных подразделений и оценку деятельности менеджеров. При выборе критериев оценки деятельности менеджеров во внимание следует принимать только те из них, на которые он может оказать влияние.

3. Следует комплексно подходить к выбору конечного оценочного критерия эффективности бизнеса (экономическая добавленная стоимость EVA, остаточная прибыль, ROI и т. д.), способам его расчета и измерения (восстановительная или первоначальная стоимость).

4. Необходима сбалансированность показателей оценки деятельности компании, ее структурных подразделений и менеджеров.

5. Финансовые показатели должны дополняться нефинансовыми показателями.

6. Стратегические показатели должны применяться наряду с текущими показателями.

Далее возникает закономерный вопрос: «Кто должен проводить оценку, в том числе и аттестацию?». В соответствии с концепцией кадрового менеджмента, принятого в России, оценка персонала является функцией отдела по работе с персоналом [263].

Однако в практике российских компаний последнего десятилетия стал перениматься подход, имеющий место в экономически развитых странах. В соответствии с концепцией управления человеческими ресурсами специалисты по работе с персоналом занимаются разработкой и внедрением оценочных систем, то есть формируют цели, разрабатывают процедуры, проводят обучение тех, кто будет эту оценку проводить. Непосредственно же оценка персонала возлагается на линейных руководителей, чьей прямой функцией является формулирование задач для рядовых исполнителей с учетом их сильных и слабых сторон.

Итак, оценкой персонала могут заниматься вышестоящий менеджер, непосредственный руководитель, представитель службы персонала, коллеги, подчиненные, сам работник (самооценка), центры оценки, привлекаемые, как правило, со стороны. Оценочные центры представляют собой специализированную организацию или подразделения службы управления персоналом компании, выполняющие отбор или деловую оценку персонала [216].

Новым для практики отечественных компаний за последние три-четыре года стало появление комитетов по мотивации и вознаграждениям в составе совета директоров, а также введение в штат специалистов по мотивационным системам или «менеджера по мотивации» [237].

Резюме

Методологическим результатом работы явились выводы о некотором общем наборе параметров оценочной модели мотивации бизнеса и едином для них мотивационном механизме.

Совокупность выявленных тенденций, оценка собственного потенциала позволяют сделать вывод, что отечественные компании характеризуются «примитивными» оценочными моделями мотивации бизнеса.

Как правило, проблемы «примитивных» компаний сводятся к следующим: глубокий спад производства, низкая рентабельность, высокая задолженность, низкая конкурентоспособность многих видов продукции, слабая предпринимательская активность, спад инвестиционной активности. Все это отражается на тенденциях и показателях благосостояния, социальных услуг, таких как демотивационный тип «развития», низкий уровень доходов по сравнению со средним в отрасли, отставание компании в предоставлении услуг социального плана, включая компенсационный пакет на фоне сокращения государственных расходов на социальные выплаты. Вместе с тем нельзя не отметить конкурентное преимущество компании – возможность привлекать отраслевую и академическую науку для разработки мотивационных систем с ориентацией на развитие.

2.2. Инструментарий стратегического и текущего стимулирования

Вопрос об эффективной работе управленческого персонала и неразрывно связанный с этим вопрос о их стимулировании являются важнейшими в деятельности компании, что подтверждается результатами как наших собственных эмпирических исследований, так и исследований других авторов [125, 215]. В качестве исходного рассматривается тезис, что «акционеры неспособны адекватно контролировать деятельность управляющих и определять затраты фирмы и спрос на ее товар. Основной проблемой стимулирования выступает проблема исполнения в форме морального риска» [203]. Вознаграждение управляющего зависит от двух факторов: рыночной стоимости фирмы и текущих прибылей. Как показали наши исследования, данный вопрос актуализируется по следующим двум причинам: во-первых, в результате смены собственника; во-вторых, в результате совершения крупных приобретений компанией, когда возникает потребность в их структурировании. Обсуждение вопроса об инструментарии стимулирования представляется важным как в научном, так и в практическом отношении. Несмотря на

имеющие место разногласия по поводу целей и средств их достижения, большинство авторов сходятся в том, что схемы стимулирования, затрагивающие интересы различных участников бизнес-среды, должны быть «привязаны» к оценочным моделям.

В предыдущих разделах мы рассмотрели возможных участников бизнес-среды, выступающих в качестве объектов стимулирования. Правомерность применения такого подхода убедительно доказана И.П. Поваричем и соавт. (1990), но в условиях переходной экономики были иные объекты изучения [145], их цели, оценочные модели мотивации бизнеса. В данном разделе мы остановимся на наиболее перспективных, но одновременно и наиболее дискуссионных на сегодняшний день в отечественной и зарубежной литературе опционах и «компенсационном пакете» как инструментарии «стратегического» и «текущего» стимулирования.

Управленческие решения по перераспределению материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов между структурными подразделениями бизнеса принимаются топ-менеджером компании на основе субъективного подхода бухгалтера к формированию финансового результата и финансового состояния. Выбор методологии учета влияет на интерпретацию данных учета и их отражение в отчетности. Стимулирование как функция управления тесно связано с системой управленческого учета и контроллинга. Управленческий учет создает информационную основу для формирования схем стимулирования менеджеров всех уровней с учетом поставленных целей. Сравнительная оценка достигнутых результатов осуществляется в системе контроллинга, что позволяет оперативно принимать решения по отклонениям и обеспечивать более тесную увязку вознаграждений менеджеров с конечными результатами деятельности компании, ее структурных подразделений.

Функции, выполняемые менеджерами компании, должны находиться под контролем собственника, а также других участников бизнес-среды (инвесторов, государства, персонала и т. д.). Важное методологическое значение имеет разграничение понятий расходов, чистой, остаточной, капитализированной прибыли и т. д., что позволяет более прагматично оценивать управленческие решения, принимаемые менеджерами.

Для усиления заинтересованности управляющего в приращении стоимости и ориентации на долгосрочную перспективу в мировой практике получили распространение акционерные опционы. На сегодняшний день можно выделить несколько точек зрения по определению опционов. Согласно одной точке зрения под опционом понимается «право

приобретения или продажи ценных бумаг по определенной цене в определенный момент в течение определенного срока. Это право, в свою очередь, продается и покупается. Оно является самостоятельным типом ценных бумаг» [197].

Согласно другой точке зрения, под опционом на акцию понимается «опцион, дающий держателю право на покупку или продажу определенного количества акций из пакета по определенной цене и на определенный период (или в течение определенного периода времени)» [224]. При этом опцион рассматривается как форма вознаграждения членов совета директоров и менеджеров компании, позволяющая заинтересовать их в результатах деятельности компании и, прежде всего, – в повышении рыночной стоимости ее акций

С третьей точки зрения, под опционом понимается «договор о приобретении акций будущих эмиссий». Причем отмечается, что хотя такого рода договора и упомянуты в Приказе Минфина России от 21.03.2000 г., они запрещены российским законодательством (размещение акций до их государственной регистрации запрещено ст. 29 Федерального закона от 22.04.96 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»). Эти конвертируемые финансовые инструменты при обмене их на обыкновенные акции могут оказать влияние как на чистую прибыль (в сторону как ее увеличения, так и уменьшения), так и на число самих обыкновенных акций, число которых может стать больше [114].

В зарубежной литературе получила распространение точка зрения, согласно которой под «акционерным опционом, или опционом на покупку акций (Stock option)», понимается «контрактное соглашение, позволяющее некоторым служащим купить определенное число акций по установленной цене в определенный период времени» [228].

В определении, приводимом в экономической энциклопедии, «опцион (от лат. option – выбор, желание, усмотрение) – ценная бумага, дающая ее владельцу право на приобретение ($O_{колл}$) или продажу ($O_{пут}$) в будущем каких-либо активов по фиксированной цене (цене исполнения)» [249]. При этом опционы по срокам реализации права делятся на европейские и американские. Европейский опцион – право, предоставляемое опционом, может быть реализовано только в один определенный день; американский предусматривает возможность реализации такого права в течение некоторого периода времени до определенного дня.

По своей сути опцион можно рассматривать как срочное обязательство, когда продавец обязуется продать или приобрести (в зависимости от вида опциона) оговоренные активы по фиксированной цене, а поку-

патель решает, реализовать ли приобретенное им право или нет, в зависимости от изменения стоимости актива.

Следует заметить, что опционные контракты могут заключаться не только на ценные бумаги (акции и облигации), но и различные товары (золото, серебро, сахар и т. д.), причем торговля ими стандартизирована. Например, на Чикагской опционной бирже (основана в 1993 году) ежедневно заключаются опционы по более чем 10 млн акций.

В стоимостной концепции финансового управления на комбинации $O_{колл}$ и $O_{пут}$ моделируются потоки доходов; банковский кредит, покупка земельного участка и т.д. также рассматриваются в терминах теории опционов.

Как известно по данным литературы, стоимость $O_{колл}$ определяется тремя факторами: 1) отношением цены актива к цене исполнения; 2) процентной ставкой – в этом смысле опцион представляет собой форму беспроцентного кредита; 3) доходами, приносимыми активом, в отношении которого выписан опцион.

Для оценки приведенной стоимости $O_{колл}$ при постоянном изменении будущих цен на актив применяется следующая формула (Ф. Блэк и М. Скоулз, 1973):

$$O = PN(d_1) - EXe^{-rft}\,N(d_2),$$

$$d_1 = \left[\log(p/EX) + rft + \sigma^2 t/2\right]/\sigma t^{-2},$$

$$d_2 = \left[\log(p/EX) + rft - \sigma^2 t/2\right]/\sigma t^{-2},$$

где $N(d)$ – кумулятивная нормальная вероятность функции плотности;

EX – цена исполнения опциона;

t – время до даты исполнения опциона;

P – текущая цена активов;

σ^2 – дисперсия доходности активов (с непрерывным начислением);

r_f – безрисковая ставка процента (с непрерывным начислением).

Мы разделяем данную точку зрения, высказанную авторским коллективом во главе с Л. Абалкиным. Приведенные высказывания подтверждают стимулирующее влияние опционов и целесообразность их применения в практике отечественных компаний. Заметим, что опционы неправомерно рассматривать в качестве замены зарплаты, то есть их назначение – дополнительное поощрение [88]. При этом отсутствуют сведения эмпирических исследований, касающиеся влияния опционов

на состояние мотивационной системы компании в сравнительном аспекте с другими стимулами. Это требует проведения дальнейших хорошо спланированных, тщательно контролируемых эмпирических исследований.

Обзор литературы по данной проблематике позволяет сделать заключение, что опционами в отечественной практике могут поощряться члены совета директоров [223], наряду с руководящим персоналом высшего звена также руководители структурных подразделений [68], имеются данные о применении опционных программ для рядовых сотрудников [223], дополнительно к перечисленным выше в зарубежной практике принадлежат специалисты компании [228].

Основная идея вознаграждения топ-менеджеров на основе стоимости акций, а не прибыли, заключается в том, что прибыль дает достаточно искаженную оценку их работы. Инвестирование за счет полученной прибыли снижает размер текущей прибыли и не отражает при этом профессиональное несоответствие или бездействие управляющего. Однако те факторы, которые невозможно проверить аудиторской проверкой из-за бухгалтерских манипуляций, проявляются на рынке. Они отражаются на стоимостной оценке фирмы. По нашему мнению, опционы следует рассматривать как стратегический стимул для управляющих.

На сегодняшний день в литературе наблюдается некоторая эйфория как от стоимостной концепции управления, финансовых критериев на основе экономической добавленной стоимости, так и опционов как стимулов для управляющих, о чем свидетельствуют многочисленные публикации в периодической печати [41, 67, 95, 202 и др.].

Остановимся на преимуществах и недостатках применения опционов в качестве вознаграждений для управляющих.

В настоящее время находятся в стадии обсуждения предложения по изменению законодательства. В частности, рейтинговым агентством Standart&Poor's предлагается рассматривать опционы, как и прочие формы вознаграждения, наравне с зарплатой и бонусами. Отнесение их к расходам может способствовать сокращению огромных размеров опционов. Вместе с тем как аргумент «против» называется то, что многие компании, особенно высокотехнологичного сектора, понесут большие потери, что приведет к сокращению использования этого инструмента и в результате снизит интерес менеджмента к деятельности компании. В отношении пенсионных доходов предлагается их исключение из общего дохода, так как они отражают способность размещать средства с выгодой, а не реальную деятельность компании. Как аргумент «против» рассматривается также и то, что компании должны будут учитывать затра-

ты на управление пенсионными фондами, которые доступны лишь по результатам года [79].

Как показало исследование, положительному стимулирующему эффекту соответствовало улучшение параметров финансово-хозяйственной деятельности компании, ее структурных подразделений на 15–25%. Кроме того, отмечено положительное влияние опционов и на состояние производственной среды, что нашло свое отражение в уменьшении конфликтных ситуаций. Уменьшилось проявление форм социального протеста [223].

Основная идея вознаграждения управляющих на основе стоимости акций, а не прибыли заключается в том, что прибыль дает достаточно искаженную оценку работы управляющих.

Так, инвестирование за счет полученной прибыли снижает размер текущей прибыли и не отражает при этом профессиональное несоответствие или бездействие управляющего.

Однако те факторы, которые невозможно проверить аудиторской проверкой из-за бухгалтерских манипуляций, проявляются на рынке. Они отражаются на стоимостной оценке фирмы. Акционерные опционы для управляющего представляют стимул заботиться наряду с текущими прибылями о будущих. Их нельзя продать.

Д. Конигсбург при анализе неэффективного корпоративного управления из семи выделенных причин на первом месте называет «увлечение опционными схемами». В компаниях, где вознаграждения акциями составляют более 50% заработной платы руководителей, обвал цен на акции автоматически приводит к увеличению рисков для акционеров, так как держатели акций стремятся от них избавиться, боясь их быстрого обесценивания [82].

Отличительной особенностью финансовой отчетности в англоязычных странах является то, что она в большей мере ориентирована на акционеров, а не на банки, как в ряде стран континентальной Европы.

Использование опционов российскими компаниями находится на начальной стадии. По нашей прогнозной оценке, данная организационная форма вознаграждения в ближайшие годы должна получить распространение в отечественных компаниях. В этой связи необходимо критическое осмысление имеющегося зарубежного и отечественного опыта применения опционных программ во избежание повторения тех негативных последствий, данные о которых стали появляться на страницах периодической печати начиная с 2001 года («Эксперт», «Проблемы теории и практики управления», «Управление компанией», «Финансы» и др.). К сожалению, серьезные монографические исследования по данной

проблематике на сегодняшний день отсутствуют как в России, так и за рубежом. В этой связи необходимо учесть негативные последствия применения опционных средств в практике экономически развитых стран, в частности применительно к объему представления финансовых данных требуется более полное раскрытие забалансовых сделок менеджмента, а также информации об опционах руководства.

Заметим, что первоначальное применение опционных программ в России стало возможным в международных компаниях, имеющих свои подразделения, таких как Prockter&Gamble, Eastern Europe, Coca-Cola и др. Например, первая в нашей стране «Международная программа участия сотрудников в акционерном капитале», в которой смогли принять участие сотрудники российского подразделения P&G с 1 октября 2002 г., купив акции американской компании P&G со скидкой в 30%. Итак, это была первая в России опционная программа на акции международной компании. Этому способствовали изменения в валютном законодательстве [223].

В российском подразделении компании Coca-Cola право на пакет акций The Coca-Cola Company имеют сотрудники начиная с 11-й ступени из 15 кадровых ступеней компании. Менеджеры компании получают не сами акции, а опцион на положительную разницу от изменения цены акций за год с момента покупки. Решение о размере выделяемого пакета конкретному сотруднику принимается индивидуально в штаб-квартире компании.

Наиболее полно применение опционных схем в практике российских компаний представлена в работах А. Филатова (2003), Д. Попова (2003), Т. Тепловой (2003). В частности, Д. Филатов указывает на ограниченные возможности применения опционных схем для оплаты работы членов совета директоров ввиду их краткосрочного (на 1 год) пребывания в этой должности в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах», «что не способствует заинтересованности членов совета директоров в долгосрочных результатах деятельности компании» [223]. Выявлены причины сложившегося положения. Это отсутствие практики и несовершенство налогового законодательства. Последнее проявляется в двойном налогообложении, нарушающем права собственника, и объясняется технической ошибкой при принятии поправок в Налоговый кодекс. На сегодняшний день она устранена с принятием закона «О внесении дополнений в ст. 214 и 219 ч. 2 НК РФ» (2003), в котором отмечается: «если налогоплательщиком были приобретены в собственность (в том числе получены на безвозмездной основе или с частичной оплатой) ценные бумаги, при налогообложении доходов по операциям купли-

продажи ценных бумаг в качестве документально подтвержденных расходов на приобретение (получение) этих ценных бумаг учитываются также суммы, с которых был исчислен и уплачен налог при приобретении (получении) данных ценных бумаг».

В связи с тем, что информация о вознаграждениях менеджеров представляется в ФКРЦ при подаче финансовой отчетности для включения компаний в листинг и является закрытой для широкого круга общественности, весьма сложно собрать статистическую информацию об опционах.

Для упорядочения процедуры разработки и применения опционных схем в ряде отечественных компаний, имеющих в качестве членов советов директоров зарубежных специалистов по менеджменту, стали создаваться комитеты по мотивации (компенсациям и вознаграждениям) [45, 46] и вводиться должность *менеджера по компенсациям и льготам* [223] либо менеджера по мотивационным системам [237].

Одним из наиболее распространенных случаев является отсутствие в практике как отечественных, так и зарубежных компаний некоего органа, определяющего размер данного вознаграждения, причем независимого от менеджера, чье вознаграждение определяется. Как справедливо замечает Р.Т. Де Джордж, «Совет директоров, в котором председательствует упомянутый менеджер и состав которого утвержден именно этим менеджером, едва ли можно считать беспристрастным и объективным» [50]. В этом плане интересным представляется опыт развитых стран. Так, еще в 1992 году Комиссией по ценным бумагам и биржам, отчасти как ответ на протесты общества, были изданы правила, в которых сформулированы следующие требования к вознаграждению управляющих: надлежащие данные должны быть опубликованы в стандартной форме; все виды компенсаций следует предать гласности; должна быть создана специальная комиссия по компенсациям, раскрывающая все факторы, на основе которых принимаются решения о компенсации. Отмечается, что хотя эти правила не ограничивают верхнюю планку вознаграждений управленческого персонала, тем не менее, они обеспечивают акционерам и широкой общественности доступ к информации о размере заработной платы менеджеров. Автор замечает: «Таким образом, эти правила помогают внести ясность в публичную дискуссию относительно того, что собою представляет справедливое и честное вознаграждение управленческого персонала» [50]. Одним из наиболее распространенных способов «привязки» вознаграждения управляющих к показателям деятельности компаний является предоставление им акций безвозмездно или с опционом, «то есть с премией, особенно если оп-

ционы устанавливаются выше, чем был курс акций при выборе главного директора-распорядителя, или если их нельзя реализовать в течение длительного периода, скажем, в пятилетний срок. Это создает для управляющего побудительный мотив и заставляет его вести операции фирмы с учетом долгосрочной перспективы». [50]. В случае успешного развития операций компании и роста курса ее акций управляющий получает выгоду от реализации своих опционов. Если, наоборот, компании оказываются не столь успешными и курс акций падает или остается на прежнем уровне, управляющий ничего не выигрывает, более того, наряду с акционерами и персоналом он несет потери. Безусловно, курс акций может колебаться не только от удачных или неудачных операций компании, но и от имеющейся конъюнктуры на рынке ценных бумаг. В любом случае финансовое положение директора-распорядителя определяется финансовым положением держателей акций.

Одним из дискуссионных вопросов является предоставление директору-распорядителю существенной надбавки к его заработку за последующее повышение курса акций компании в связи с массовыми увольнениями персонала компании. Сокращение персонала является довольно распространенной практикой западных компаний, с оговоркой, что того требует финансовое благополучие компании. Этот же прием активно подхватили российские компании (например «ЮКОС», где с 2002 года был принят курс на сокращение персонала в структурных подразделениях, хотя при этом финансовое положение компании на фоне многих других российских компаний было вполне успешным и цены на нефть продолжали расти). Полагаем, здесь сыграли роль мотивационные механизмы собственника и топ-менеджмента компании, возможно, что с введением тех же условий поощрения, когда в случае заметных сокращений руководящий состав получает существенную надбавку к своим заработкам. В этой связи Р.Т. Де Джордж замечает: «Если все дело сводится к тому, чтобы сэкономить на заработной плате, тогда главному директору-распорядителю не следует повышать жалованье, ибо за счет этой надбавки можно было бы содержать больше работников». Вот почему в ряде зарубежных компаний директора отказываются от такой надбавки при сокращении персонала с целью поддержания морального духа оставшегося персонала. Полагаем, это мало соответствует идеологии компаний в рыночной экономике. Такая практика носит единичный характер. Более распространенным является подход к мотивации менеджеров, что если не вознаграждать, то они со своей стороны ничего не будут предпринимать для сокращения персонала.

Основные замечания со стороны общественности в США касаются установления верхней границы вознаграждения управляющих, признав необходимость нижнего предела заработной платы, размер максимального соотношения высшего и низшего уровня заработной платы в компании, то есть проблема кратности жалованья менеджеров зарплате рядовых сотрудников, хотя отмечается, что эта кратность выше, чем в какой-либо другой стране мира. По мнению Р.Т. Де Джорджа, «не существует способа решить, каково надлежащее высшее кратное: 5,7,10 или 100. А если это так, то не стоит и пытаться. Напротив, следует задаться вопросом, какие базовые институты подходят для того, чтобы удержать дифференциацию доходов в таких пределах, какие бы не позволили нашему обществу уклониться в нежелательном направлении, в сторону лишения малообеспеченных их достоинства, личного и социального самоуважения». То есть фактически вопрос переводится в институциональную плоскость. И решением проблемы, как замечает автор, со ссылкой на японский опыт, является налогообложение, а именно – введение надлежащих и справедливых ставок подоходного налога [50]. Вместе с тем известен и такой факт, что проблема налогообложения возникла тогда, когда крупные землевладельцы Великобритании присвоили себе все земли, а после этого заговорили об эффективном налогообложении. Налогообложение в данном случае – тот же инструмент мотивации, но прежде всего для собственников, ибо они оказывают давление на принимаемые решения в области налогообложения; во-вторых, вознаграждение менеджеров возрастает и в том случае, если прибыли компании сокращаются и даже несут убытки; и наконец, в третьих, когда компании увольняют рабочих в целях получения экономии.

Таким образом, мы наблюдаем то, что получило в научной литературе название «*информационной асимметрии*», когда акционеры и общество лишены в полной мере важной для них информации. Особенно остро данная проблема стоит для акционеров российских компаний, где, как уже отмечалось выше, основной собственник и менеджер представлены в одном лице.

В РФ данный аспект проблемы регулируется Федеральной службой по финансовым ресурсам (ФСФР), которой даются полномочия по наложению штрафов на эмитентов за нераскрытие информации. Однако на сегодняшний день не неполное раскрытие информации является основанием для наложения штрафа, а лишь несвоевременное представление ежеквартальных отчетов. Информация о вознаграждениях управляющих должна раскрываться в пояснительной записке бухгалтерской (финансовой) отчетности.

По данным П. Старюк и соавт., только у 30 % отечественных компаний от их общего числа существуют положения о вознаграждении сотрудников [192]. По данным А. Филатова, только 9 из первых 25 компаний, входящих в рейтинг CORE, разработанный Институтом корпоративного права и управления (ИКПУ), раскрывают информацию о вознаграждениях членов совета директоров в ежеквартальных отчетах, которые они представляют в Федеральную службу по финансовым ресурсам [224].

В табл. 2.5 представлены обобщенные нами сведения по данному факту.

Таблица 2.5

Опционные программы и их применение в практике российских компаний*

№ п/п	Компании	Рейтинг CORE за IV кв. 2003 г.	Рейтинг CORE за IV кв. 2002 г.	Наличие опционов	Наличие положения о вознаграждении членов СД
1	2	3	4	6	12
1	ОАО «ВымпелКом»	86,6	84,12	+	
2	ОАО «ГМК Норильский Никель»	73,37	65,57		
3	ОАО «Северо-Западный Телеком»	72,16	64,95		
4	РАО «ЕЭС России»	70,31	65,15	+	+
5	ОАО «Ленэнерго»	67,01	64,95		
6	ОАО «Ростелеком»	64,95	60,41		
7	ОАО «МГТС»	62,89	54,64		
8	ОАО «Газпром»	62,27	59,18	+	
9	ОАО «Аэрофлот»	61,65	58,97		
10	ОАО «ВолгаТелеком»	60,82	44,74		
11	ОАО «Лукойл»	60,0	54,43	+	+
12	ОАО «Кузбассэнерго»	59,18	59,59		
13	ОАО «Сибнефть»	58,97	62,47		+
14	ОАО «Самараэнерго»	57,94	56.08		
15	ОАО «НК «ЮКОС»	56,29	62,27	+	
16	ОАО «Татнефть»	54,43	46,19	+	
17	ОАО «ТНК»	52,78	54,23		
18	ОАО «Иркутскэнерго»	52,16	55,05		
19	ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	51.55	52,78		
20	ОАО «Сургутнефтегаз»	51,34	52,37		
21	ОАО «Северсталь»	49,28	50,72		
22	ОАО «Башкирэнерго»	48,87	54,23		
23	ОАО «ГАЗ»	46,19	45,36		
24	ОАО «Роснефть-Пурнефтегаз»	44,33	33,2		
25	АО «АВТОВАЗ»	43,51	44,95		
26	ОАО «Мосэнерго»				
27	ОАО «Воронежсвязьинформ»				

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
28	ОАО «ЮТК»				
29	ОАО «Свердловэнерго»				
30	ОАО «Уралсвязьинформ»				
31	ОАО «Ростовэлектросвязь»				
32	ОАО «МТС»			+	
33	ОАО «Красный Октябрь»				
34	ОАО «Башинформсвязь»				
35	ОАО «ТД ЦУМ»				
36	ОАО «ТД ГУМ»				
37	ОАО «Тулэнерго»				
38	ОАО «Ставропольэнерго»				
39	ОАО «Волгоградэнерго»				
40	ОАО «Роснефть-Сахалинморнефтегаз»				
41	«Объединенные машиностроительные заводы»			+	+
42	«АЛРОСА»				
42	«Северсталь»				
43	ГМК «Норильский Никель»				
44	«Связьинвест»				+
45	Сбербанк				

* Таблица составлена на основании данных, приведенных в работах [68, 149, 192, 202, 209, 223, 224, 266].

Как видим, только в трех из десяти компаний, входящих в первую десятку по рейтингу CORE, имеются опционные схемы, наличие положения о вознаграждениях членов СД – только в одной. Что касается последних десяти компаний в рейтинге CORE, то наличие опционных схем отмечается в одной из них, наличие положений о вознаграждении членов СД – в двух.

Более полному раскрытию информации о вознаграждении управляющих в определенной степени способствовало принятие рядом компаний корпоративных кодексов, что в первую очередь коснулось компаний, акции которых котируются на рынке ценных бумаг. Полагаем, что процесс урегулирования данного вопроса должен принять более динамичный характер.

Современная система стимулирования, обладая значительной сложностью, включает компенсационный пакет как обязательный компонент в процессе вознаграждения и компенсации за прилагаемые усилия.

Опубликованные на сегодняшний день эмпирические и теоретические данные свидетельствуют о тенденции все более широкого применения компенсационного пакета в практике отечественных компаний. Некоторые авторы связывают его применение с формированием ориги-

нальной корпоративной культуры. Например, Д.В. Шутылев, ссылаясь на практику применения компенсационного пакета в кредитных учреждениях, замечает: «Скажи мне, какой компенсационный пакет имеет организация, и я тебе скажу, какая атмосфера царит в коллективе» [248].

Остановимся на определениях этого понятия, составляющих его элементах, способах выплат. Следует заметить, что в справочных и энциклопедических источниках отсутствует определение компенсационного пакета. Вместе с тем дается определение понятия «компенсация» (от лат. compensation – возмещение), под которой в сфере трудовых отношений понимаются «выплаты рабочим и служащим, производимые в установленных законом случаях (например, в случае особо вредных условий труда, потери работы или в связи с добровольным переездом в другую местность по предложению службы занятости)» [139].

Размер компенсации должен определяться тем предельным продуктом, который создан работником. Предложение рабочей силы определяет нижний уровень, который компания может компенсировать работнику, спрос – верхний уровень. Между верхним и нижним уровнями возможно множество вариантов для установления размера компенсации. В числе принципов, определяющих выбор конкретного варианта компенсации, называются: 1) справедливость – означает, что организация должна платить такую же компенсацию, как другие компании за тот же труд, а внутри компании должна быть одинаковая зарплата за одинаковый труд; 2) сложность труда – означает, что оплата труда определяется уровнем сложности работы, которую выполняет работник; 3) заслуги и старшинство – система оценки сложности может быть модифицирована с учетом заслуг работника. «Предприятия, не имеющие профсоюзов, используют такую систему, чтобы стимулировать работников за определенные результаты» [139]. При этом под компенсирующей надбавкой понимается «надбавка к заработной плате, выплачиваемая рабочим в целях компенсации за тяжелые условия труда, [она] выравнивает условия труда, повышенный риск потерять работу и т. д.». Данная надбавка лишь выравнивает условия труда в разных отраслях. Заработные платы, отличающиеся только на величину надбавки, с экономической точки зрения являются одинаковыми. Таким образом, компенсационные выплаты рассматриваются как «форма возмещения расходов, которые несет работник при выполнении своих трудовых функций». К ним относятся выплаты в связи со служебными командировками, а также единовременные пособия (подъемные при переводе на другое место работы и т. д.). Компенсационные выплаты производятся либо в размере фактически понесенных расходов, либо в твердых размерах, независимо от

фактических затрат. Их отличительной особенностью является то, что удержания из компенсационных выплат не предусматриваются [139]. Наряду с определением компенсационных выплат в справочных и энциклопедических источниках содержится категория «социальные выплаты на предприятии», под которыми понимаются «натуральные выплаты работникам предприятия – дешевое жилье, детские сады, медицинское обслуживание, санатории и пр.». Совокупность выплат формирует понятие «социальной сферы». Наконец, под социальными взносами (налогами) понимаются «взносы фирм (предприятий) на социальное обеспечение и налоги на заработную плату и рабочую силу» [139].

Таким образом, мы наблюдаем четкое разграничение в справочных и энциклопедических источниках понятий «компенсационные выплаты», «социальные выплаты» и «социальные взносы (налоги)».

Изучение научной литературы по данной проблематике позволяет нам сделать заключение о разнообразии существующих подходов к определению компенсационного пакета (КП).

По мнению Т. Озерниковой, «эволюция понятий «вознаграждение», «компенсация» и «заработок» приводит к возникновению комплексного показателя – «компенсационного пакета» [132]. Понятие «компенсационный пакет» автором не трактуется, но даются определения понятий «компенсация в широком смысле слова» и «компенсация в узком смысле слова». «Компенсация в широком смысле слова – это возмещение работнику усилий, затраченных в процессе выполнения определенного объема работ». Компенсация трудовых затрат связана с реализацией *воспроизводственной* функции заработной платы как функции, предназначенной для восстановления, поддержания и развития способности работника к труду. «Компенсация в узком смысле слова – это возмещение работнику дополнительных усилий и затрат, включая те, что связаны с неблагоприятными условиями труда». В этом смысле данный термин применяется для обозначения компенсационных доплат и надбавок к заработной плате.

Т. Озерниковой рассматриваются некоторые «нетрадиционные системы вознаграждений, присущие рыночной экономике, такие как дополнительные выплаты по принципу «кафетерия»; системы поощрений, построенные на использовании банка свободного времени, при котором разрешается накапливать отгулы за высокие результаты, отсутствие невыходов на работу; среди форм денежного вознаграждения называется участие работников в прибылях, включая как доходы по акциям, так и премии по итогам работы компании за год, выплачиваемые из прибыли.

По нашему мнению, в принципе «кафетерия» новое касается не содержания (состава) самого компенсационного пакета, а права выбора.

Участие работников в прибылях рассматривается как социальный эффект, позволяющий преодолевать отчуждение труда от собственности, формируя чувство сопричастности к результатам деятельности компании. Однако при этом не называются недостатки такого стимула.

Отметим достоинства подхода Т. Озерниковой. Автор. справедливо замечает, что «Разнообразие видов и форм вознаграждений позволяет добиваться гибкости и адаптивности систем их организации. Но непременным условием эффективности всегда является четкое осознание *целей разработки систем и определение конкретных показателей*» [132]. В качестве таковых автором называются достижение высокого уровня индивидуальных и групповых показателей деятельности; мотивирование сотрудников к более производительному труду; привлечение в организацию и сохранение квалифицированного конкурентоспособного персонала; стимулирование желательных типов поведения работников (ориентация на профессиональный рост, творчество, трудовую активность, повышение дисциплины и ответственности); удовлетворение потребностей работников и на этой основе воспитание чувства лояльности работников, их приверженности организации. Кроме того, отмечается, что любая организации, ориентированная на развитие, заинтересована в формировании и развитии конкурентоспособного персонала, способного реализовать ее стратегические цели. К сожалению, автор не рассматривает ни сами цели, ни инструментарий и технологии стратегического стимулирования. Совершенно справедливо при рассмотрении экономических вознаграждений автор указывает на необходимость анализа соотношения затрат организации и выгод от повышения производительности труда работников. Поиски менеджерами «правильной модели», позволяющей добиваться от работников большей самоотдачи и лучших результатов, проявляются в усложнении схем стимулирования, постоянном расширении «набора» вознаграждений, разработке все новых критериев оценки результатов труда. В конечном итоге этот процесс поиска сопровождается повышением трудоемкости и увеличением издержек на организацию контроля.

По нашему мнению, не существует способов, позволяющих со 100%-й точностью оценить вклад каждого в общий результат. Поэтому, на наш взгляд, правомерен принцип «разные способы оценки для разных целей», который следует учитывать при разработке оценочных моделей мотивации бизнеса. Компенсационный пакет не есть комплексный показатель. Здесь мы наблюдаем подмену категорий «оценочные показатели» и «виды стимулирования».

По мнению С.К. Мордовина, «Компенсационный пакет – это материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в

качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья и возможности распоряжаться результатами работы. Компенсации включают базовую оплату, премии, льготы, комиссионные, групповые вознаграждения, индивидуальные доплаты за знания и компетенцию» [116].

С.В. Шекшня отождествляет понятия «вознаграждение» и «компенсация». Последнее используется для описания системы экономических вознаграждений, причем в него включаются все виды выплат, в том числе и нематериальное вознаграждение [245].

Нельзя не согласиться с М.И. Магурой, что «трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета. По существу комплексный подход к мотивации предполагает создание мотивирующей рабочей среды». Основу для поддержания мотивации персонала на высоком уровне составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета». Для обеспечения высокой мотивации персонала, считает автор, необходимо следующее:

1) «создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников»;

2) учитывать, какой компенсационный пакет предлагают конкуренты или компании, которые могут рассматриваться как альтернативные при смене места работы персоналом;

3) знать, какими возможностями располагает компания и какой компенсационный пакет может быть предложен в этих условиях работникам для обеспечения более высокой трудовой мотивации с их стороны [99].

На необходимость комплексного, системного подхода в решении вопросов стимулирования указывают авторы И.П. Поварич (1991) [144], М.И. Магура (2003) и др. При этом М.И. Магура отмечает, что нельзя сводить все разнообразие средств воздействия на трудовую мотивацию персонала лишь к оплате труда и материальному стимулированию. Возможное содержание компенсационного пакета должно включать две составляющие: первая – способы материального стимулирования, вторая – дополнительные стимулы. К способам материального стимулирования М.И. Магура относит заработную плату, премии, бонусы/тринадцатая зарплата, участие в прибылях, планы дополнительных выплат, участие в акционерном капитале, оплаченный отпуск, оплата кратковременной / долговременной нетрудоспособности, пенсии. К до-

полнительным стимулам автор относит обеспечение работников рабочей одеждой и обувью, оплату транспортных расходов, доплаты и оплату питания, скидки на покупку товаров / продукции компании, компенсацию расходов на образование, предоставление беспроцентных кредитов, загородные поездки и пикники, оплаченные компанией, различные формы страхования работников и членов их семей, оплату медицинского и стоматологического обслуживания работников, предоставляемый компанией транспорт [99].

В качестве недостатка такого подхода к содержанию компенсационного пакета следует признать, что автор не разграничивает базовые выплаты и компенсации, текущие и стратегические стимулы и включает их в компенсационный пакет без строго научной классификации. Таким образом, мы наблюдаем подмену понятия «система стимулов/ вознаграждений» понятием «компенсационный пакет», хотя, на наш взгляд, второе понятие уже, нежели первое.

Заслуживает внимания подход Д. Попова к вознаграждениям руководителей. Он выделяет «традиционные системы вознаграждений» и «системы, ориентированные на показатели или стоимость бизнеса» [149]. По его мнению, «Собственники компаний, в которых введены данные системы, дополнительно к ним вводят системы кафетерий (cafeteria system) и объединяют предоставляемые привилегии в общую систему поощрения» [149]. Эту общую систему поощрений Д. Попов называет компенсационным пакетом. К наиболее используемым привилегиям, по мнению автора, относятся следующие пять: страхование жизни, страхование здоровья (под которым понимается медицинское страхование), служебный транспорт, служебные средства связи (от спутниковых до мобильных телефонов с возможностью применения технологий WAP), пользование социальной инфраструктурой компании (питание, отдых и т. д.). Дополнительно, как мы видим по данным табл. 2.6, в составе компенсационного пакета, применяемого в российских финансово-промышленных группах (ФПГ), он рассматривает со ссылкой на исследования, проведенные сотрудниками Ward Howell, долю от годового оклада и участие в опционных программах. Таким образом, мы наблюдаем отождествление Д. Поповым различных организационных форм поощрения, объединяемых единым термином «компенсационный пакет», с чем мы не можем согласиться.

Как дополнение к заработной плате определяет компенсационный пакет и А. Меграбян. Так, он пишет: «Иначе это дополнение можно назвать «льготы», то есть материальные блага, повышающие жизненный уровень работников». Особенностями определения компенсационного

пакета автора являются: 1) включение в определение КП только социальных гарантий, но не заработной платы, премий и т.д., как считает, например, М.И. Магура; 2) отождествление понятий «социальные льготы/гарантии» и «компенсации». Так, например, А. Меграбян отмечает: «К социальным льготам, или к социальным гарантиям, предоставляемым компанией сотрудникам, можно отнести: государственное социальное страхование (предоставляется государством для всех граждан РФ); накопительное страхование жизни; дополнительное пенсионное страхование; страхование от несчастных случаев и болезней; добровольное медицинское страхование (ДМС)» [106].

Таблица 2.6

Компенсационный пакет в российских ФПГ*

Должность	Доля от годового оклада, %	Участие в опционах, %	Медицинская страховка, %	Служебная машина, %	Питание, %	Страхование жизни, %
Генеральный директор	50–500	50	60	100	100	5
Первый заместитель	20–200	30	60	100	75	5
Финансовый директор	10–100	30	50	75	50	5
Директор по стратегическому развитию	10–100	30	50	50	75	0
Директор по маркетингу	10–100	15	60	55	50	5

* Таблица составлена на основании данных, приведенных в работе [149. С. 39].

Иногда наблюдается подмена термина «компенсационный пакет» понятием «социальный пакет». С. Львовым отмечается, что «социальный пакет может быть эффективнейшим инструментом удержания сотрудников. Надо только творчески реализовывать маркетинговый подход к управлению персоналом» [97]. Определение социального пакета отсутствует. Раскрывая его содержание из контекста высказывания, мы видим, что оно перекликается с определением компенсационного пакета. Считаем более целесообразным в целях упорядочения терминологии использовать понятие «компенсационный пакет» для обозначения вознаграждения на уровне компании, так как в соответствии с проводимой в стране монетизацией льгот предусмотрено принятие социального пакета в размере 450 руб. для льготников, включая пенсионеров.

Социальный пакет, по мнению С. Львова, определяется спецификой работы и позицией сотрудника в компании. Например, для высококва-

лифицированных наемных топ-менеджеров, от которых зависит судьба бизнеса, составляющими социального пакета являются служебный автомобиль или жилье; для рядового работника – оплата проезда на городском транспорте и обедов в рабочие дни; для сотрудников, которые часто выезжают на встречи, объекты, то есть работают вне офиса, целесообразна оплата разговоров по мобильному телефону; для сотрудников, чья работа связана с повышенным риском, необходима медицинская страховка. При этом имеются два важных замечания. Первое. Компании должны обращать внимание подчиненных на заботу компании о персонале, так как часто люди не замечают, что компания дает им какие-то льготы. Второе. При формировании социального пакета руководители исходят из принципа «не хуже, чем у наших конкурентов». Такой подход не позволяет использовать предоставляемый социальный пакет как конкурентное преимущество. В основу разработки социального пакета, как верно замечается, должно быть положено изучение потребностей каждого работника, а именно: у кого и какие потребности сегодня доминируют, какие «зоны роста» существуют у каждого ценного работника, для чего рекомендуется вводить систему мониторинга персонала. Например, анализ состава своих сотрудников и их потребностей одной компанией позволил сделать заключение, что 60% сотрудников, имея детей-школьников, вынуждены контролировать их. В результате было принято решение купить корпоративные номера для мобильных телефонов не только родителям, но и их детям. Было также предложено оформить семейную медицинскую страховку, чтобы избавить сотрудников от очередей в районных поликлиниках. В качестве четырех ключевых инструментов мотивирования персонала С. Львов называет материальное вознаграждение (постоянную, в том числе и социальный пакет, и переменную части), карьерное развитие, профессиональное развитие (включая ротацию), корпоративную культуру. Отмечая важность корпоративной культуры в разработке мотивационной политики компании, он пишет: «Корпоративная культура отражает то, как позиционирует себя компания перед сотрудниками. При построении системы мотивации общеструктурирующую роль играет корпоративная культура. Ее составляющие – стратегия компании, цели, ценности, принципы, устои, общепринятые своды стандартов, норм, правил поведения, история компании, система корпоративных коммуникаций. От особенностей корпоративной культуры зависят системы оплаты труда и персонального развития сотрудников» [97].

Наиболее полно составляющие компенсационного пакета на примере коммерческого банка раскрыты Д.В. Шутылевым. К сожалению, он

также не дает определения компенсационного пакета. Но из опубликованных им данных видно, что КП рассматривается как один из четырех самостоятельных блоков системы управления эффективностью работы персонала наряду с базовым пакетом материального вознаграждения, премиальным пакетом материального вознаграждения, а также мерами прямого персонального стимулирования, включая нематериальное. Приведем в качестве примера составляющие компенсационного пакета на примере Банка Москвы [248].

1. Для низового персонала (как борьба с текучестью кадров) – вознаграждения за выслугу лет. При этом рассматривается возможность двух вариантов учета выслуги: а) за каждый полный проработанный год ежемесячно доплачивается фиксированная сумма; данный вариант в дальнейшим был признан как негибкий, приводящий к нежелательным диспропорциям, что в конечном итоге выразилось в резком оттоке персонала; б) учет выслуги осуществляется в размере годового бонуса либо премии к юбилею банка, что признано как более предпочтительный вариант, либо как перевод на более высокооплачиваемую должность или в подразделение с более высоким статусом. Годовой бонус в отличие от тринадцатой заработной платы в большей мере стимулирует на конечный результат весь коллектив, так как его величина напрямую зависит от размера годовой прибыли банка. Так как размер прибыли заранее неизвестен, не наблюдается заметного оттока кадров, как это имеет место в случае с тринадцатой заработной платой.

2. Надбавки за второе образование, ученую степень, владение иностранным языком – стимулирование образования, самообразования, повышения квалификации. Возможны также полная или частичная компенсация затрат сотрудника за платные курсы или получение высшего образования, если это признано целесообразным для банка.

3. Оплата совещаний топ-менеджеров, управляющих на популярных мировых курортах. Распространенные в практике западных компаний льготные путевки с частичной или полной оплатой через систему социального страхования, не получили распространения, что связано с предпочтением российскими менеджерами зарубежного туризма, в то время как через систему социального страхования путевки могут оплачиваться банком лишь по России.

4. Пенсионное и накопительное страхование, которое за исключением медицинского страхования, пока недостаточно распространено, хотя преимущества очевидны: налоговая оптимизация, проявляющаяся в снижении налоговой нагрузки, повышение управляемости персоналом, а также стимулирование формирования корпоративного сотрудничества.

По своей сути эти схемы представляют собой пролонгированную выплату части заработной платы (премий, бонусов – частично либо полностью). Это снижает риски невозврата оплаченного обучения сотрудника, предоставления ему потребительского или ипотечного кредита.

Раскроем механизм данной составляющей компенсационного пакета подробнее. Рассмотрим случай, когда банк страхует своих сотрудников с высоким уровнем заработной платы на 5–10 лет. Бенефициаром является само кредитное учреждение. По истечении срока страхования оно выплачивает сотруднику 100% полученного от страховой компании аннуитета (финансовой ренты или, другими словами, потока однонаправленных платежей с равными интервалами между последовательными платежами в течение определенного количества лет). В случае если сотрудник или банк не намерены продолжать трудовые отношения, то аннуитет будет выплачен банком не в полном объеме. Возможны такие схемы страхования, когда персонал может дать большую отдачу, соответствующую большему сроку контракта, хотя для банка этот срок остается неизменным, равным году. Таким образом, автоматическое удержание аннуитета позволяет решать ряд проблем, связанных с закреплением кадров, снижением текучести, а также, по нашему мнению, с оптимизацией выплат по заработной плате.

5. До недавнего времени, когда спрэды цен покупки и продажи были значительно больше, очень распространенной льготой для работников банка была конвертация по льготному курсу. На сегодняшний день большим стимулирующим эффектом обладают рублевые списания со счетов по биржевому курсу для расчетов с использованием валютных пластиковых карточек, выданных в рамках зарплатного проекта в банке.

6. Предоставление льготного кредита, как ипотечного, так и потребительского, получило наибольшее распространение в практике российских банков. Применение данного инструмента стимулирования выявило проблему временного разрыва между многолетним сроком кредитования и годичным сроком действия контракта, что, безусловно, выступает сдерживающим фактором для активации ипотечного кредитования. В то же время автор признает, что именно льготное кредитование по величине своего эффекта будет иметь в ближайшие годы наибольшее значение для укрепления корпоративной культуры. Следовательно, необходим поиск альтернативных либо компромиссных вариантов решения поставленной проблемы.

7. Продажа акций (опционов на акции) своим сотрудникам. Автор указывает на слабое распространение этой составляющей компенсационного пакета, объясняя это отсутствием хорошо прогнозируемого рос-

та рыночной стоимости акций банков и негарантированных дивидендов, по которым приходится платить налоги.

Следует признать, что имеющиеся в литературе данные по опционным программам, применяемым российскими компаниями, действительно не содержат ссылки на коммерческие банки. Вместе с тем, ссылаясь на мировой опыт, Д.В. Шутылев отмечает, что продажа акций своим сотрудникам способствовала бы повышению корпоративной культуры до уровня западных банков, обеспечивая тем самым «...доверительную атмосферу взвешенного партнерства между высшим менеджментом и аппаратом управления среднего и низшего звена, а также квалифицированных специалистов в профит-центрах» [248].

Наряду с представленным выше новым инструментарием стимулирования, входящим в компенсационный пакет, Д.В. Шутылев называет ряд составляющих этого пакета, которые он обозначил как «традиционно выделяемые позиции»: страхование жизни; повышенная ставка по вкладам; предоставление сотрудникам овердрафта, превышающего обычные значения, по счетам для расчетов с использованием пластиковых карточек; оплата мобильной связи; пользование служебным компьютером во внерабочее время; компенсация расходов на общественный транспорт или бензин для проезда на работу; бесплатная парковка на стоянке банка; организация уикендов для сотрудников; получение компенсаций за самообразование, занятия спортом и т. д.

Приведенный выше перечень составляющих компенсационного пакета подтверждает наш вывод о том, что арсенал применяемых инструментов стимулирования напрямую зависит от имеющихся у компании финансовых возможностей, что в полной мере относится к кредитным учреждениям, каковым является Банк Москвы.

Д.В. Шутылев указывает на то, что состав компенсационного пакета имеет определенную «цену». Между тем рядовые сотрудники воспринимают это как должное, не осознавая стоимости и значимости предоставляемых им привилегий. Рассматривая компенсационный пакет как «важный элемент трудовых отношений», автор предлагает отделу кадров по итогам за год распространять среди сотрудников распечатку отдельных форм выплат и компенсаций, предоставленных банком. В частности, в нее может быть включена информация следующего содержания: размер выплат за сотрудника в пенсионный и социальный фонды, стоимость медицинской страховки, доля субсидирования столовой на одного работника и др. При рассмотрении составляющих КП автор, к сожалению, также не разграничивает текущие и стратегические стимулы. Он считает, что ценный опыт построения системы мотивации пер-

сонала, в частности материального стимулирования сотрудников накоплен за период экономических реформ методом проб и ошибок [248].

Очевидно, что наличие финансовых источников создает основу для экспериментов в практической деятельности коммерческих банков. Вместе с тем настало время перехода от эмпирических исследований к теоретическим обобщениям с использованием количественных методов анализа, что мы попытались осуществить в опубликованных нами ранее работах [215].

Согласно еще одному определению под компенсационным пакетом понимается «стимулирующий» набор дополнительных льгот, гарантий, компенсаций, не входящих в систему оплаты труда, то есть то, что раньше называлось «социальным обеспечением трудящихся» [261]. Исходя из приведенного выше определения можно сделать два заключения: 1) КП рассматривается именно как дополнение к системам оплаты труда, не подменяя эти две категории; 2) признается тот факт, что составляющие компенсационного пакета (по крайней мере некоторые из них), не есть что-то совсем неизвестное в практике отечественных компаний, они применялись и при государственном плановом регулировании экономики, но если раньше источниками выступали государственные бюджетные и внебюджетные фонды, то сегодня в качестве таковых рассматриваются финансовые возможности самой компании.

К числу стратегических стимулов следует, на наш взгляд, отнести и такие стимулы, как «план выплаты зарплаты, основанный на размере дивиденда», под которым понимается «особый план расчета с работниками, когда процент их доходов зависит от сумм дивидендов, выплаченных владельцам акций», «план карьеры», представляющий собой документ, в котором представлены варианты профессионального развития и должностного перемещения специалиста в организации», «планирование продвижения по службе (карьера)», понимаемой как «определение пути развития конкретного сотрудника в его деятельности на фирме, осуществляемое заранее» [139].

При рассмотрении способов выплаты стимулов можно назвать компенсацию по принципу «кафетерия» – систему, «в соответствии с которой персоналу позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям» [139]. В источнике приводится еще одно определение: «План выплаты льгот по типу «кафетерия» – программа (план) выплаты дополнительных льгот, позволяющий работнику выбирать комплекс дополнительных выплат из набора, предлагаемого работодателем; призван ликвидировать основной недостаток системы дополнительных вы-

плат, связанный с тем, что издержки их выплаты раскладываются на всех, а получают выплаты только некоторые» [139].

Остановимся на некоторых составляющих компенсационного пакета подробнее.

Пенсионные схемы. В классификации стимулов на долгосрочные и краткосрочные пенсионные схемы относятся к долгосрочным видам стимулирования. Государство, судя по принимаемым законодательным документам и нормативным актам, заинтересовано в улучшении пенсионного обеспечения граждан и получении дополнительного инвестиционного ресурса. За счет создания НПФ ожидается, что населению будут оказываться более разнообразные и качественные услуги. Применение тех или иных пенсионных схем рассматривается как одна из важных социально-экономических характеристик деятельности НПФ. При этом под пенсионной схемой понимается порядок внесения пенсионных взносов, выплаты и наследования пенсионных накоплений.

На сегодняшний день широко рекламируется пенсионная схема *Доход = Заработная плата + 6%*, предлагаемая управляющей компанией «Тройка Диалог». Это означает, что до 6% от зарплаты сотрудника перечисляются на его личный накопительный счет в Пенсионном фонде. Таким образом, появилась реальная возможность передать управление накопительной частью ваших средств профессиональному управляющему [251].

В практике негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) получили распространение два типа пенсионных схем: с установленными размерами пенсионных взносов (с фиксированными взносами); с установленными размерами пенсионных выплат (с фиксированными выплатами). В пенсионных схемах с фиксированным взносом, к которым относятся взносы по накопительной пенсионной составляющей, инвестиционный риск несет застрахованное лицо. По данным за 2002 год результаты размещения накоплений ПФР составили более 17% годовых, что на два процента превышало инфляцию. Среди НПФ редко кто достигал такой доходности. В этой ситуации вряд ли целесообразно переходить в частный сектор пенсионного обеспечения [241].

В зарубежной практике имела место замена General Motors (GM) краткосрочных обязательств по выплате пенсий на долгосрочные для решения проблемы дефицита пенсионного фонда данной компании [204]. Компания Enron также широко использовала в своей деятельности пенсионные схемы для пролонгирования стимулирующих выплат и ухода от налогообложения в рамках стратегии оптимизации налогообложения, выплаты зарплаты сотрудникам в виде опционов, вынесение

подразделений компании в офшорные зоны, выдача своим подразделениям кредитов на исследования, в связи с тем что они не облагаются налогом [115]. Арбитражный суд обязал компанию Procter&Gamble выплатить 950 000 долл. США за то, что ее брокер плохо управлял счетами клиентов. Тот уговорил 90 рабочих завода компании в 2002 году уйти на пенсию и перевести свои пенсионные счета под его управление, гарантировав при этом вкладывать эти средства только в «голубые фишки». Фактически же они были вложены в рискованные акции технологических компаний, в результате чего многие клиенты потеряли почти все свои сбережения [55].

Вместе с тем подчеркивается, что главной целью менеджерской команды пенсионного фонда США является постоянное совершенствование долгосрочного благосостояния фонда. Они должны воздерживаться от узкого подхода, когда решения вырабатываются только принимая во внимание краткосрочные прибыли. Компания несет свои обязательства перед обществом. С этих позиций ключевой составляющей выступает обеспечение благополучия своих сотрудников, как нынешних, так и тех, кто уже находится на пенсии [8].

Схемы страхования. В отечественной практике в последнее десятилетие вновь возобновилась практика долгосрочного накопительного страхования жизни. Страховые премии по разным видам страхования только с 1999 по 2000 год выросли в полтора-два раза, что вызвано наряду с внешними причинами развития российского рынка страховых услуг внутренними причинами, а именно: компании стали проявлять интерес не только к «зарплатным схемам», но и классическим страховым продуктам. Во многом это связано с увеличением доли расходов на страхование, относимых на себестоимость продукции. В несколько раз выросли премии по страхованию: добровольному медицинскому, транспорта, гражданской ответственности автовладельцев, лиц, выезжающих за границу, и др. Видоизмененные «зарплатные схемы» представляют комплекс услуг страховщика и банка, причем помимо страхового договора составляется кредитный, в некоторых случаях брокерский на приобретение ценных бумаг. Такие схемы являются обоснованными, но только отчасти. Нельзя на 100% гарантировать их легальность, так как их проведение создает питательную почву для разговоров мнимости сделки или злом умысле. Перспективы развития страхового рынка связаны, в частности, с отказом от «зарплатных схем», рассчитанных только на оптимизацию налогообложения.

Схемы ДМС. Рассмотрим предназначение и преимущества ДМС, а также особенности корпоративных страховых продуктов для основных

участников бизнес-среды – персонала, руководителей среднего звена, топ-менеджеров и собственников, позволяющих говорить об оптимизации налогообложения.

По-нашему мнению, программы ДМС следует отнести к стратегическим стимулам. Их применение в комплексе с другими, входящими в состав компенсационного пакета программами, позволяет достичь заметных результатов. Неслучайно в практике западных компаний они получили широкое распространение. При этом их называют «схемами поощрения» сотрудника за эффективную трудовую деятельность на благо организации. Их принципиальным отличием от предоставляемых ранее льгот и гарантий является то, что если ранее они финансировались за счет государственных бюджетных и внебюджетных источников, то сегодня их реализация возможна лишь при наличии соответствующих финансовых ресурсов у компании, причем возможности такого финансирования обязательно должны оговариваться в корпоративных документах и закрепляться в коллективных договорах, что относится к компетенции двух- либо трехсторонних комиссий, в зависимости от страны по регулированию таких договоров. Их наличие следует рассматривать как конкурентное преимущество компании.

Основное предназначение страхования с позиций работодателя заключается в следующем: в снижении текучести кадров; привлечении высококвалифицированных специалистов; повышении производительности труда; повышении имиджа компании в бизнес-среде, в том числе в глазах потенциальных сотрудников; повышении лояльности персонала.

Экономический и социальный эффект таких программ можно проиллюстрировать следующими цифрами. По данным компании «АльфаСтрахование», после введения программы ДМС на предприятии с численностью более 200 человек при сохранении фонда заработной платы текучесть кадров сократилась на 15%. Внедрение программы ДМС на предприятии позволило снизить потери рабочего времени, связанные с заболеваемостью сотрудников, за два года на 10%. Кроме того, в соответствии с Налоговым кодексом РФ, взносы по ДМС относятся на себестоимость в размере 3% от фонда оплаты труда (ФОТ), что обеспечивает довольно ощутимую налоговую экономию.

При разработке корпоративных страховых продуктов следует исходить из изучения базовых и социальных потребностей конкретных пользователей и финансовых возможностей компании для их покрытия.

Компанией «АльфаСтрахование» при разработке программы, получившей название «АльфаМед», подготовлено три страховых продукта в

соответствии с делением, принятым в HR-среде и характеризующим стратификацию персонала компании по уровню дохода (рис. 2.5).

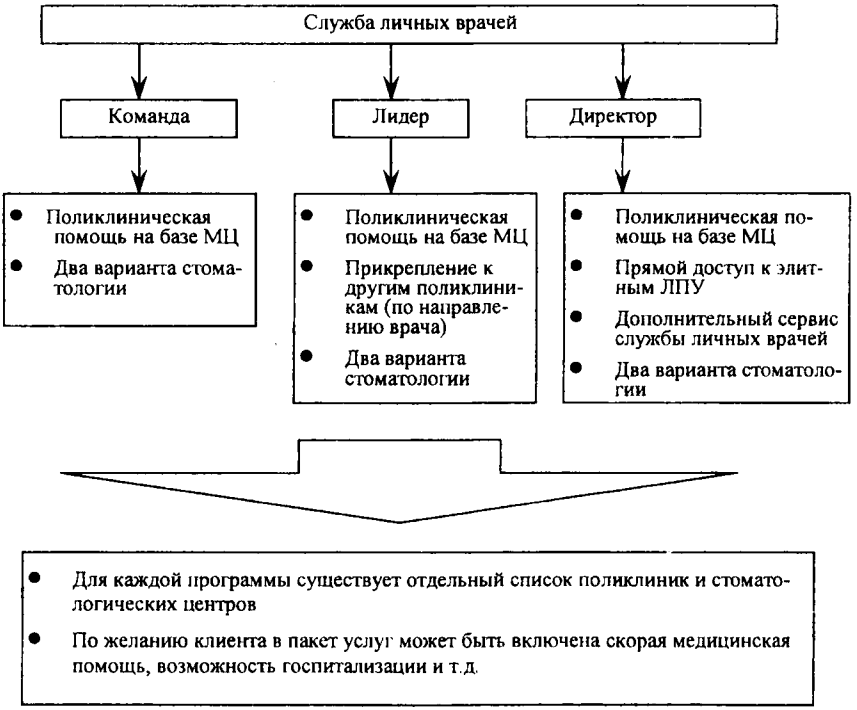


Рис. 2.5. Структура продуктовой линейки «АльфаМед» [106. С. 32]

Это стандартное разделение штата на три иерархические группы: основной состав – «Команда», среднее звено – «Лидер», руководители компании, топ-менеджмент, зарубежные партнеры, страхование которых осуществляется за счет компании, – «Директор». При разработке программы «АльфаМед Команда» учитывались качественное обслуживание и удобное расположение поликлиники. Программа представляет соотношение «минимальная стоимость – достойное качество медицинской помощи». По программе «АльфаМед Лидер» во внимание принимались имидж медучреждения и дополнительный сервис; оптимальное соотношение «цена – качество» на московском рынке ДМС. При разработке программы «АльфаМед Директор» учитывались экономия времени и индивидуальный подход; соотношение «высокий уровень сервиса – минимальные временные затраты на медицинскую помощь». Дополнительный сервис службы личных врачей включает патронаж на дому

среднего медицинского персонала, проведение медицинских процедур, массаж на дому по назначению личного врача, бесплатную доставку лекарств на дом или в офис и т. д. [106].

При всех преимуществах использования схем ДМС имеется один и весьма существенный ограничитель их применения, а именно: такая практика характерна исключительно для крупных и, прежде всего, столичных компаний, замыкающих на себя большие финансовые потоки. Их перечень, как правило, ограничивается первыми 25 компаниями, входящими в рейтинг CORE, разработанный Институтом корпоративного права и управления. У работников подавляющего большинства отечественных компаний, имеющих полисы обязательного медицинского страхования, уже в ближайшее время могут возникнуть проблемы. Они могут лишиться бесплатной медицинской помощи ввиду возрастания задолженности компании по единому социальному налогу, в который входят и отчисления в Фонд обязательного медицинского страхования. Например, по состоянию на 01.06.2004 г. сумма задолженности по единому социальному налогу, по данным Министерства налогов и сборов РФ, составила 118 млн 744 тыс. руб. В Томской области по состоянию на 01.08.2004 г. долги по ЕСН имели 68 компаний. В числе самых крупных неплательщиков в Томский территориальный фонд ОМС значатся ОАО «РОЛТОМ», ОАО «Томскнефтегазгеология», Управление образования, нефтегазоразведочная экспедиция АНГРЭ. Дирекцией Томского территориального фонда ОМС уже в текущем году было получено из Федерального фонда ОМС 25 млн руб. в виде субвенций [226].

В табл. 2.7 обобщены преимущества и ограничения применения инструментария текущего и стратегического стимулирования.

В настоящее время при оценке мотивационной системы основное внимание уделяется денежным стимулам. Работы же, посвященные воздействию неденежных стимулов особенностям воздействия текущих и стратегических стимулов фактически отсутствуют. Данное обстоятельство, вероятно, объясняется значительными методическими трудностями при диагностике мотивационных процессов в практике отечественных компаний, но более всего – ограничением возможностей прогнозной оценки воздействия стратегических стимулов при их пролонгированном характере воздействия.

Однако следует признать, что такие обнадеживающие исследования все же немногочисленны и пока недоступны для широкого применения в рактике отечественных компаний. Наиболее информативные стратегические стимулы не могут широко использоваться при динамическом длительном наблюдении. В связи с вышеизложенным актуальным для диагностики нарушений внутрифирменной мотивационной динамики и стимулирования представляется использование сочетания денежных и неденежных, стратегических и текущих стимулов. Указанная методика является низкозатратной и позволяет визуализировать и точно количественно охарактеризовать распределение стимулов в компании при раз-

личных экономических ситуациях с учетом ЖЦК. В этом отношении имеющийся собственный внедренческий опыт применения стимулов внушает вполне обоснованный оптимизм [214]..

Одним из дискуссионных является вопрос об установлении порога чувствительности размера стимула. Существуют три вариации его определения: 1) как «статистически определяемая точка на континууме стимула, уровень энергии в которой достаточен как раз для того, чтобы обнаружить наличие стимула» – абсолютный порог (или порог обнаружения); 2) «статистически определяемая точка в величине различия между уровнями энергии двух стимулов, которая является достаточной для того, чтобы обнаружить, что эти два стимула действительно различаются – дифференциальный (или разностный) порог; 3) «минимальная энергия стимула, достаточная для возбуждения нейрона». Как мы видим из представленных выше определений, они касаются, в основном, глубинных физиологических и психологических аспектов мотивации. Все они отражают смысловую нагрузку термина, указывающую на объективное существование некоторой точки (порога), отделяющей одну область от другой. А. Ребер указывает, что «практически же психологические пороги чувствительности определяются только с помощью статистических процедур; они не существуют в виде однозначных значений» [163]. Приведенные данные свидетельствует о необходимости персонифицированного учета порога чувствительности объектов стимулирования, что имеет важное прикладное значение при разработке оптимальных схем стимулирования в компании.

Таблица 2.7

Преимущества и недостатки инструментария текущего и стратегического Стимулирования*

Инструментарий	Преимущества	Недостатки
1	2	3
	I. Текущее стимулирование	
Схема увольнений	Увольнение работника, продуктивность которого недостаточна по стандартам компании, повышает общую продуктивность труда на 4,26 % в результате более напряженной работы оставшихся	Агрессивное применение практики увольнения сотрудников при превышении критического уровня уволенных приводит к существенному ухудшению атмосферы (морального климата), что отрицательно влияет на продуктивность оставшихся Существенные затраты на пособия в связи с увольнением работников
Схема почасовой оплаты	Рассматривается как наиболее безопасный для работника вариант, так как размер его вознаграждения зависит от количества отработанных часов и он точно знает, сколько за это получит	Не стимулирует работника трудиться более напряженно. Необходим пристальный контроль за действиями такого работника. Именно при данном способе оплаты труда в целях мотивирования менеджеру приходится грозить увольнением

Продолжение табл. 2.7

1	2	3
Схема сдельной системы оплаты труда	Заставляет работника трудиться более напряженно. Наблюдается тенденция к все более редкому применению данного стимула (США – с 40% в 1984 г. до 30% в 1990 г.) Сокращение сдельных контрактов на 1% приводит к росту производительности труда на 9%	Необходим более тщательный контроль за продукцией, выпускаемой работником. Отсюда – необходимость ввода в штат сотрудников, осуществляющих надзор за качеством выпущенной продукции. Вся система организации работ становится более сложной Мотивационный механизм, в основе которого лежит сдельная схема оплаты труда, отрицательно влияет на продуктивность
Схема соучастия в прибыли	Устраняет недостатки, свойственные почасовой и сдельной оплате. Переложение вопросов мотивации на самих работников Мотивационный механизм, в основе которого – сдельная система оплаты труда, отрицательно влияет на продуктивность Повышение количества контрактов, в основе которых оплата по схеме соучастия в прибыли, на 1% приводит к увеличению общей производительности труда на предприятии на 3% Наблюдается динамика роста использования схем соучастия в прибыли (США – с 16% в 1984 г. до 27% в 1990 г.)	При наступлении тяжелого экономического времени прибыль зависит не только и не столько от собственных усилий, сколько от общей ситуации в стране, результатом чего становится сокращение размера вознаграждений работников. Трудно оценить вклад каждого работника при командном пополнении общей корзины. Вопросами контроля приходится заниматься самим работникам
Схема «компенсационный пакет»	Разнообразный состав элементов компенсационного пакета. Возможность выбора по принципу «кафетерия» Частично пролонгированный характер выплат	Затратный характер для компании
	II. Стратегическое стимулирование	
Пенсионная схема	Пролонгированный характер выплат. Оптимизация налогообложения вследствие легального отнесения к расходам.	Возможные махинации с пенсионными выплатами.
Схема ОМС	То же	Возможные махинации с выплатами ОМС
Схема ДМС	То же	Возможные махинации с выплатами ДМС.

Продолжение табл. 2.7

1	2	3
Опционная схема	Пролонгированный характер выплат Привлекательность для менеджмента компании. Возможность существенно повысить материальное благосостояние руководителей компании, хотя возглавляемые ими компании не являются успешными Долгосрочный стимулирующий эффект Способность удерживать квалифицированных менеджеров в компании Оптимизация налогообложения вследствие легального отнесения к расходам	Непривлекательность для акционеров, инвесторов, так как приводят к повышению риска неполучения прироста стоимости «Эффект Энрон» – приукрашивание финансовой отчетности (регулярное завышение прибылей, сокрытие потерь, списываемых как расходы на развитие, сговор с аудиторской фирмой, негативное отношение к репутации учетной профессии) Отсутствие положений о критериях, размерах, сроках выплат менеджерам высшего звена, вследствие чего отсутствуют «прозрачные» схемы их оплаты Противоречие между программой поощрения менеджеров (в форме бонусов, опционных программ) и дивидендной политикой в отношении акционеров (отказ в выплате дивидендов, когда единственным источником их доходов становится прирост стоимости акций) Получение менеджерами очень больших вознаграждений, никак не связанных с фактическими результатами деятельности компании Снижение деловой активности участников фондового рынка Увольнения работников в случае ухудшения ситуации на фондовом рынке

* Таблица составлена по источникам [6, 8, 50, 79, 82, 88, 89, 115, 149, 202, 203, 223, 238].

На сегодняшний день выделяют три классических психофизических метода измерения порога чувствительности. *Метод пределов* (или метод последовательного исследования, минимального измерения) заключается в том, что для установления дифференциального порога предлагается

ряд стимулов по возрастающей или убывающей. В этом случае наблюдаемый объект стимулирования сообщает, был ли каждый стимул большим, меньшим или равным стимулу, с которым проводится сравнение. Так как для абсолютных порогов отсутствует стимул для сравнения, то наблюдаемый просто сообщает, было ли обнаружено им присутствие стимула или нет. Порогом 50% принято считать точку, в которой объект стимулирования обнаруживает стимул в половине случаев – для абсолютных порогов или решает, что данный стимул существенно отличается от стимула, с которым он сравнивается в половине попыток – для дифференциальных стимулов. *Метод постоянных стимулов* (или метод правильных и неправильных случаев, метод пустоты) отличается от описанного выше тем, что вместо использования градуированного ряда стимулов (по возрастанию/по убыванию) применяется ряд фиксированных стимулов, каждый из которых многократно предъявляется в произвольном порядке. При *методе регуляции* (или методе средней ошибки, методе воспроизведения, методе уравнения) сам объект наблюдения регулирует стимул, причем для абсолютного порога он находит самое слабое обнаруживаемое значение, для дифференциального порога он регулируется относительно стимула, с которым осуществляется сравнение.

Наряду с дискуссионным вопросом установления размера стимула с учетом его порога ощутимости [31, 72 и др.] хотелось бы обратить внимание на не менее важный вопрос, который пока не нашел должного отражения в отечественной и зарубежной литературе. Это вопрос научно обоснованного соотношения различных организационных форм поощрения – видов стимулирования: базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических. Речь идет об установлении оптимальных пропорций между ними. На наш взгляд, он является одним из ключевых вопросов в теории и практике стимулирования в условиях рыночной экономики. Особенно важно его изучение при рассмотрении мотивации бизнеса как единой мотивационной системы различных участников бизнес-среды, важнейшими из которых выступают собственники, менеджеры, персонал, государство. На это обращает внимание и Д. Попов, но при этом он рассматривает мотивацию руководителей изолированно от других участников бизнес-среды. Так, он пишет: «С целью налоговой экономии в российских и западных компаниях стараются уравновесить в вознаграждении менеджера долю основного оклада, долю опционной программы, привилегий и льгот. Данный вопрос играет зачастую первичную роль» [149]. Автор, называя аргументацию, отождествляет понятия «системы стимулирования» и «виды оценки эф-

фективности деятельности менеджмента». В качестве аргументов автор приводит следующие: обоюдную заинтересованность менеджера и собственника в росте курса акций; возможность долгосрочного «привязывания» менеджера к предприятию; передачу бремени риска на менеджера; возможность учета расходов на оплату труда; трудности при правовом оформлении; влияние на акционерный капитал; влияние на ликвидность предприятия.

Изучение теоретических основ мотивации, лучших образцов отечественного и зарубежного опыта позволяет нам сформулировать и обосновать систему требований к разработке оптимальной системы стимулирования. К ним относятся:

1. Охват стимулами подавляющего большинства (2/3) работников, а не только нескольких, играющих ключевые роли в компании, что может быть достигнуто при применении волновых оргструктур [213].

2. Выплаты окладов, премий, пенсионных отчислений и т.д. в размере, не превышающем бюджет ФОТ и премиальный фонд.

3. Максимально достоверная рыночная информация о характере должностей и уровней оплаты при сравнении с внутрифирменными должностями и уровнями.

4. Наличие гибких схем стимулирования, адекватных изменениям в условиях неопределенности.

5. Трансформация стратегии в конкретные цели, имеющие прямую связь с текущим стратегическим стимулированием.

6. Принцип единства общего и особенного (уникального) в стимулировании означает, что набор стимулов является единым для всех компаний. Особенное, обеспечивающее конкурентоспособность компании, заключается в конкретном выборе этих стимулов и их определенном сочетании.

7. Выбор стимулов зависит как от объективных факторов (цели экономические и социальные, текущие и стратегические, стратегии, этап ЖЦК, финансовые возможности), так и субъективных (социальная компетентность менеджеров всех уровней, и в первую очередь, топ-менеджмента компании).

8. Комплексный подход к разработке современных схем стимулирования, под которым мы понимаем сочетание базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических стимулов.

9. Оптимальная структура стимулирования, включающая научно обоснованные соотношения между стимулами, определение сущностных факторов, влияющих на эти соотношения.

10. Наличие стимулов, обеспечивающих «покрытие» базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды.

11. Так как источники стимулирования всегда ограничены, следует предусмотреть возможность выбора из перечня стимулов с учетом потребностей участников (принцип «кафетерия»).

12. Система стимулирования должна способствовать укреплению «корпоративной» культуры компании, поддерживать ее уникальность, тем самым обеспечивать конкурентные преимущества компании.

Резюме

При анализе литературных данных мы получили подтверждение тому факту, что вознаграждение управленческому персоналу должно быть «привязано» к показателям деятельности компании.

В ходе развития современной бизнес-среды, как было показано выше, лидирующее положение для компании приобрели цели, направленные на обобщение и анализ информации, а не просто сбор данных и учет хозяйственных операций, а также все больше внимания стало уделяться стратегическим целям. В этой связи стратегическое стимулирование получило большие перспективы для развития, о чем свидетельствует опыт развитых стран. Условием успешного внедрения стратегического стимулирования является тщательный анализ внешней бизнес-среды, в которой компания осуществляет свою деятельность. При проведении такого анализа должны быть учтены стратегическая позиция компании на рынке, дифференциация продуктов компании, кроме того, должна быть построена полная цепочка ценностей рассматриваемой компании. При применении стратегического стимулирования, исходя из того, что оно является достаточно обширным направлением, необходимо учитывать большое количество стимулов и технологий. Поэтому возможны сложности при его практическом применении. При разработке стратегически ориентированной системы стимулирования (СОСС) должны быть соблюдены требования, перечисленные выше.

Итак, необходимо комплексное применение различных организационных форм как текущего, так и стратегического стимулирования, их оптимальное сочетание с точки зрения имеющихся базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды, а также финансовых возможностей компании.

В следующем разделе будет показано, как практически осуществляется применение оценочных моделей и инструментария стимулирования на примере российских компаний.

2.3. Практический опыт разработки оценочных моделей и схем стимулирования отечественных компаний

В данном разделе нами будет рассмотрен опыт отечественных компаний, наиболее «продвинутых» в области разработки мотивационных систем. Рассмотрим его на примере организации заработной платы и премирования работников, структурных подразделений, компании в целом.

О необходимости реформы заработной платы, сущность которой сводится к потребности в механизме рыночного регулирования заработной платы, ее формирования как цены рабочей силы на рынке труда, говорится в работах Р.А. Яковлева, Ю.П. Кокина, С.Э. Слезингера, Г.Х. Гендлера и др. С середины 90-х годов XX столетия среди российских исследователей получила развитие рыночная концепция заработной платы, согласно которой заработная плата формируется как определенный компромисс между основными участниками рынка труда. М.С. Каз указывает по этому поводу: «...концепция заработной платы как доли работника в национальном доходе, пропорциональной количеству и качеству его труда, уступает место концепции заработной платы как цены рабочей силы» [72].

Проанализируем, в какой степени на сегодняшний день удалось реализовать рыночную концепцию заработной платы, какие созданы для этого механизмы, какова рыночная инфраструктура? Другими словами, насколько полно практикой освоены новые методы управления трудом и капиталом? Анализ показывает: «на предприятиях наметилась тенденция разрабатывать собственные заводские тарифные системы» [72].

Под тарифной автономией, широко применяющейся на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой, понимается самостоятельная разработка руководством этих предприятий тарифных ставок, окладов, других форм вознаграждения. При этом подразумевается, что между работодателем и работополучателем заключается трудовой договор. Обязательным является наличие в данном договоре следующих трех составляющих: условий работы; условий вознаграждения; условий обеспечения социальных гарантий.

Существует несколько вариантов внутрифирменной тарифной системы. Например, имеются данные об успешном внедрении АО «Электросила» модели оплаты труда с дифференциацией оплаты в зависимости от средней сложности выполняемой работы [38]. Свой вариант бестарифной системы оплаты труда предложен Л. Миляевой и Г. Койнаш [109]. Широкое распространение в практике отечественных предпри-

ятий получила модель заводской тарифной системы Н. Волгина. В ее основе – «вилки» соотношений в оплате труда с учетом качества [28].

В рекомендациях Института труда Министерства труда Российской Федерации «Организация оплаты труда работников предприятий в условиях либерализации цен и приватизации» (1994) [73] был изложен алгоритм разработки внутризаводских тарифных условий, исходя из фактической средней заработной платы на предприятии и установленной государством дифференциации ставок с учетом повышения часовой тарифной ставки под влиянием инфляции.

Позже в «Рекомендациях по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий» этого же института (1996) получила развитие методика расчета «заводской» тарифной сетки для одного из машиностроительных предприятий, исходя из определения тарифной ставки первого разряда, принятой за исходную на данном предприятии, в сочетании с межразрядным нарастанием ставки оплаты труда [78].

Обобщение зарубежной практики применений тарифной автономии позволяет нам выделить ряд принципов, которые могут быть положены в основу разработки отечественных автономных систем оплаты труда. К ним относятся:

1. Целостность системы оплаты труда, ее сквозной характер на трех уровнях: предприятие – структурное подразделение – работник.

2. Иерархичность и соподчиненность в определении средств на оплату труда в зависимости от трудового вклада.

3. Дифференциация подразделений в зависимости от их значимости в формировании хозрасчетного дохода.

4. Нормирование единого фонда оплаты труда структурного подразделения, включая средства на оплату труда линейным руководителям, специалистам и рабочим данного подразделения.

5. Частичная автономность структурных подразделений в формировании дополнительных средств на оплату труда за счет предоставления услуг сторонним организациям на договорной основе.

6. Самостоятельность структурных подразделений в распределении средств на оплату отдельным работникам.

7. Социальная защищенность членов трудового коллектива предприятия путем установления авансированного оклада не менее прожиточного минимума с последующей индексацией доходов в зависимости от роста цен; сохранение льгот, установленных законодательством.

8. Построение оценочных систем структурных подразделений и отдельных работников с учетом справедливости, гибкости, автономности, многофакторности.

9. Адекватность оценки последующему вознаграждению.

10. Обеспечение признания заслуг работника в коллективе, его самоутверждения.

Предложенный нами вариант тарифной автономии был внедрен на арендном предприятии Томские городские электрические сети (ТГЭС), которое одним из первых реализовало принципы тарифной автономии в г. Томске. Изучение применения тарифной автономии на предприятиях г. Томска позволило нам сделать ряд выводов. Первоначально, начиная с 1990 года, автономные тарифные системы стали появляться на арендных предприятиях. Это было обусловлено тем, что именно на таких предприятиях создавались объективные условия для более тесной связи результатов труда отдельного работника с конечными результатами деятельности предприятия. Другими словами, создание тарифных автономных систем способствовало решению проблемы трансформации стимула в рамках отдельно взятого предприятия и преодолению уравнительного распределения средств в зависимости от трудового вклада. При этом создатели автономных систем оплаты исходили из того, что предприятия вне зависимости от форм собственности могут использовать государственные тарифные ставки, оклады в качестве ориентиров для дифференциации оплаты труда в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности и условий выполняемых ими работ. В дальнейшем, с появлением акционерных обществ, тарифная автономия стала появляться и на предприятиях, входящих в эти общества.

Разработчиками первых в практике г. Томска автономных систем оплаты труда выступили временные творческие коллективы (ВТК), в состав которых входили специалисты предприятий при непосредственном участии первых их руководителей, а также преподаватели и научные сотрудники кафедры организации и планирования промышленных предприятий экономического факультета Томского госуниверситета [214]. Результаты анализа работы предприятия по новой системе оплаты труда показали следующее: в целом удалось преодолеть уравнительный подход в оплате труда; повысилась заинтересованность и личная ответственность работников; в основном было преодолено негативное отношение работников арендного предприятия к дифференцированной, многофакторной оценке оплаты труда; руководители подразделений, линейное руководство приобрели определенные навыки оценки персонала.

Интересный опыт накоплен в компании «Уралкалий», где в начале 90-х годов была введена бестарифная система оплаты труда [24]. Особенность новой системы оплаты труда заключается в том, что она способствует развитию предприятия через повышение производительности труда, сокращение потерь рабочего времени, за счет создания более выгодных условий для хороших специалистов. Переходу на тарифную модель способствовало увеличение объемов продаж «Уралкалия». Структурированная оплата как совокупность оклада или тарифной ставки и дополнительной премиальной части, которая определяется достижениями как всей компании, так и конкретного подразделения, сегодня абсолютно закономерна.

Развитие рынка труда вынуждает компании быть очень гибкими в сочетании тарифных и индивидуальных форм компенсации в связи с возможным переходом лучших специалистов в другие компании с более выгодными условиями вознаграждений.

В последнее время наблюдается тенденция отказа от тарифной автономии и перехода к гарантированной оплате труда. Так, по мнению Р. Яковлева, «То, что российские предприятия наконец-то стали переходить к гарантированной оплате, говорит о том, что в стране возрождаются нормальные трудовые отношения. В среде теоретиков и практиков достаточно распространенным является мнение, что бестарифная система оплаты имманентна рыночным отношениям. Но ни в одной капиталистической стране нет бестарифных систем. Они существуют лишь на постсоветском пространстве. Их нет ни в Польше, ни в Чехии, ни в Венгрии, только – у нас. Видимо, это наша национальная особенность – сделать ответственными за результаты работы всех, кроме руководителей. Понятно, что каждая система оплаты специфична для конкретного предприятия. То есть уровень ставок, размеры премии, показатели премирования зависят от характера деятельности компании. Но сам принцип организации работы на основе гарантированной зарплаты и гарантированной отдачи – базисный для любой эффективной экономики» [24].

Бестарифная модель организации заработной платы не предоставляет работникам никаких гарантий. Людям присваиваются коэффициенты квалификационного уровня. Зная объем работы, они не знают, сколько за это будут получать. Последствиями данной модели стали обесценивание нормирования, системы управления кадрами в силу ее субъективного характера.

Обобщение опыта использования мотивационных стимулов на Алтайском олеумном заводе позволило сформулировать следующие выво-

ды: приоритетность мотивационных стимулов к труду практически не зависит от типа предприятия (численности персонала, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, основного вида деятельности и т. д.); величина обобщающего оценочного показателя системы мотивации труда работников предприятия (интегрального уровня мотивации) во многом определяется индексом мотивации параметра «достойный уровень оплаты труда»; низкие величины индекса мотивации по параметру «достойный уровень оплаты труда» сопровождаются низкими значениями интегрального уровня мотивации [111].

Рассмотрим практику организации заработной платы и премирования на примере структурных подразделений нефтяных компаний. Финансовый потенциал нефтяных компаний определяется в первую очередь их конкурентными преимуществами. Конкурентоспособность предполагает устойчивую комплексную динамику роста ресурсно-производственного потенциала и финансовых результатов. С конца 90-х годов рост производства начался в большинстве нефтяных компаний. В начале нового столетия издержки производства по отношению к мировому уровню составили в среднем по России в секторе нефтедобычи – 70%, нефтепереработки и сбыта – 90%. Задача компании состоит в сохранении максимально длительного периода преимуществ низкой расходной базы посредством контроля и рационализации издержек. Для поддержания конкурентных преимуществ необходима также активизация инновационного управления, направленного на постоянное совершенствование производства и сбыта, структур и систем управления.

Научно-проектные организации нефтяных компаний в кооперации со специализированными подразделениями предприятий образуют основу развитого инжиниринга, способного обеспечить их технологическое развитие и на этой основе обеспечить конкурентную расходную базу как условие стабильного развития корпоративных платёжных систем.

Решая задачи поддержания своего производственного и финансового потенциала, российские нефтяные компании традиционно проводят организационно-технические мероприятия по освоению новых методов повышения нефтеотдачи (горизонтальное бурение, гидроразрыв пласта и др.). Повышение конкурентоспособности и платежеспособности нефтяных компаний требует также ликвидации или уменьшения влияния слабых сторон, среди которых важнейшее значение имеют нехватка инвестиций, моральный и физический износ фондов, а также недостаточно высокий уровень менеджмента. Последовательная реализация процесса приватизации, реструктуризации и реинжиниринга сформиро-

вала в начале XXI столетия российские нефтяные компании как корпорации, имеющие эффективного собственника, что в свою очередь способствовало подготовке финансовой информации, соответствующей международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), их выходу на международный финансовый рынок.

Основными владельцами российских нефтяных компаний стали собственники трех видов. Первый – паевые (взаимные) и пенсионные российские и иностранные фонды, а также другие аналогичные институциональные структуры, заинтересованные в долгосрочном стабильном развитии компании. При этом желательна максимально допустимая концентрация акций компаний у квалифицированных инвесторов, действующих в сфере энергетики и понимающих характер нефтяного бизнеса (капиталоемкость, сравнительно длительные сроки окупаемости). Второй связан со взаимным участием компаний в капитале других нефтяных компаний и финансовых структур. Наконец, третий – топ-менеджмент компании и персонал, непосредственно заинтересованный в росте прибыльности компаний и «инвестирующий» в них свои знания и умения. Соответственно нефтяные компании становятся едиными пропорциональными собственниками для современных предприятий на территории России. С помощью организационно-финансовой консолидации и новых приобретений компании имеют возможность существенно увеличить потенциал вертикальной интеграции – сбалансировать пропорции добывающих, перерабатывающих и сбытовых звеньев, оптимизировать внутрифирменные связи, формировать и реализовать единую производственную, сбытовую и финансовую политику. Новые возможности компаний связаны с интенсивным развитием единой системы управления инвестиционной деятельностью. Глубокие структурные преобразования позволили вывести нефтяные компании на более высокий уровень эффективности. К ключевым направлениям финансового развития нефтяных компаний относится также глобализация их бизнеса, означающая увеличение доли международных операций компаний (производство, экспорт нефти и нефтепродуктов, сбытовая сеть, финансовые услуги) с ориентацией на достижение международной конкурентоспособности. Исходя из опыта нефтяных компаний мирового класса зоной стратегических интересов российских компаний должна стать не только Россия, но и мировая экономика. Это требует придания российским нефтяным компаниям полноценного международного статуса. В целом для достижения конкурентных преимуществ и обеспечения платежеспособности российским нефтяным компаниям с ресурсных позиций необходимо:

1. Наилучшим образом сочетать ресурсы, используя для этого комбинации, применяемые компаниями мирового класса.

2. Учитывать возможности конкурентов по воспроизводству данной успешной комбинации ресурсов и использовать в связи с этим творческие методы ресурсной оптимизации.

3. Добиться снижения инвестиционных рисков. При этом необходимо сознавать, что самый крупный из всех возможных для компаний рисков состоит в отказе от осуществления инвестиционных вложений в новые проекты, так как только такие проекты могут увеличить их ресурсно-производственный потенциал до уровня компаний мирового класса.

4. Осуществлять постоянный мониторинг факторов внешней и внутренней бизнес-среды в целях заблаговременной подготовки к неблагоприятным событиям и минимизации рисков.

Таблица 2.8

Объем инвестиций, поступивших в экономику Томской области от иностранных инвесторов, по отраслям экономики за 1998-2003 годы, %*

Отрасли	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Всего инвестиций	100	100	100	100	100	100
Промышленность	92,2	98,0	42,3	13,3	90,7	88,9
Из нее:						
Топливная	92,1	1,4	21,1	12,2	90,7	88,8
Химическая и нефтехимическая	-	-	-	-	-	-
Машиностроение и металлообработка	0,1	0,0	-	0,6	-	-
Лесная и деревообрабатывающая	-	-	0,0	-	0,0	0,1
Пищевая	0,0	-	1,3	-	-	-
Другие промышленные производства	0,0	-	-	0,5	-	-
Сельское хозяйство	-	-	-	-	0,0	-
Строительство	7,8	-	-	-	-	-
Транспорт	-	-	-	3,0	-	-
Связь	-	-	-	-	0,0	-
Торговля и общественное питание	-	1,9	0,0	20,3	0,0	0,0
Материально-техническое снабжение и сбыт	-	-	-	0,4	1,8	9,1
Информационно-вычислительное обслуживание	-	-	-	0,0	0,1	-
Общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	0,0	0,1	-	-	-	2,0
Геология	-	-	57,7	63,0	7,4	-
Другие отрасли	-	0,0	0,0	-	-	0,0

*Составлено по источнику [193. С. 202].

О привилегированном положении нефтяной отрасли в составе топливной по объему иностранных инвестиций, поступивших в экономику Томской области, свидетельствуют данные табл. 2.8.

В рамках программы раскрытия информации и подготовки финансовой отчетности в соответствии с МСФО в ЗАО «ЮКОС ЭП» с 2001 года введен новый метод ежемесячной оперативной оценки результатов работы нефтегазодобывающих управлений (НГДУ) за истекший месяц.

Расчет ежемесячного рейтинга НГДУ разработан с целью определения алгоритма ежемесячной оценки производственно-хозяйственной деятельности НГДУ. Отчет предназначен для использования сотрудниками финансово-экономического управления компаний, управляемых обществ: ОАО «Юганскнефтегаз», ОАО «Самаранефтегаз», ОАО «Томскнефть», ООО «Усть-Балыкский нефтепромысел», ВНК и НГДУ.

Исходные оперативные данные предоставляются ежемесячно управляемыми обществами (в разрезе НГДУ), главным управлением добычи и отделом кадровой политики на 3-й рабочий день месяца, следующего за отчетным. Расчет рейтинга осуществляется финансово-экономическим управлением и представляется на утверждение президенту компании не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным. Окончательные итоги деятельности НГДУ подводятся на управляющем комитете, в соответствии с чем осуществляется последующее материальное и моральное стимулирование коллективов НГДУ. Не представившие в указанный срок отчет НГДУ исключаются из участия в рейтинге.

В соответствии с Положением о премировании за основные результаты производственной деятельности в НГДУ «Лугинецкнефть», действующем с 2001 года [147], фонд премирования образуется за счет выделения средств фонда премирования, предусмотренного в бюджете под плановый объем добычи нефти и плановую смету затрат на производство. При этом средства из запланированного фонда премирования выделяются при выполнении следующих показателей: выполнения плана по добыче нефти – 50% от расчетного фонда премирования; непревышения сметы затрат – 25% от расчетного фонда премирования; выполнения проектов НГДУ (в обязательном порядке – выполнения запланированных мероприятий по внедрению мониторинга добычи) – 25% от расчетного фонда премирования. Таким образом, если НГДУ не выполнило план по добыче нефти и / или допустило перерасход сметы затрат, то реальный фонд премирования, из которого работники получат премии,

будет меньше планового. То есть средств к распределению будет меньше, чем могло бы быть.

Ежемесячное премирование работников общества по результатам производственной деятельности делится на коллективное премирование; премирование из фонда начальника (мастера).

Премия за индивидуальное задание. На премирование по данному направлению используется до 25% премиальной части ФЗП производственной структурной единицы и до 10% премиальной части ФЗП непроизводственной структурной единицы. Назначение премирования за индивидуальное задание – стимулирование работников к выполнению особого индивидуального задания (проекта).

Премия за коллективные результаты. На премирование по данному направлению используется премиальная часть ФЗП, оставшаяся после выделения средств на премирование за индивидуальное задание. Назначение премирования за коллективные результаты – стимулирование работников к выполнению показателей, зависящих от коллектива в целом.

Для премирования по данному основанию работники структурных единиц распределяются по 3 группам премирования в зависимости от степени влияния на выполнение производственных показателей.

Премирование за коллективные результаты 1-й группы производится по следующим технико-экономическим показателям:

Выполнение плана по добыче нефти по НГДУ	40%
Выполнение основного показателя по подразделению	40%
Непревышение лимита затрат (в пересчете лимита эксплуатационных расходов на выполненный объем)	20%

Премирование за коллективные результаты 2-й группы производится по следующим технико-экономическим показателям:

	Руководители, специалисты и служащие	Рабочие
Выполнение плана по добыче нефти по НГДУ	20%	
Выполнение основного показателя по подразделению	40%	
Непревышение лимита эксплуатационных затрат (в пересчете на выполненный объем)	20%	
Исполнение должностных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, тарифно-квалификационной характеристикой работ и профессий		20%
Культура производства	20%	

Наконец, премирование за коллективные результаты 3-й группы производится по следующим технико-экономическим показателям:

Выполнение плана по добыче нефти по НГДУ (для непроизводственных структурных единиц по ОАО)	20%
Выполнение основного показателя по подразделению	40%
Непревышение лимита эксплуатационных затрат (в пересчете на выполненный объем); для непроизводственных структурных единиц – непревышение запланированных убытков	40%

Перечень основных показателей по цехам, службам и отделам структурных единиц и размер премии определены в «Положении о премировании» (см. выше). При этом процент премии за показатели «Выполнение плана по добыче нефти», «Выполнение основного показателя по подразделению», «Непревышение лимита эксплуатационных затрат (в пересчете на выполненный объем)» корректируется в зависимости от процента выполнения плана.

Корректировка размера премии в зависимости от степени выполнения плана по добыче нефти, выполнения основного показателя по подразделению:

Выполнение плана по добычи нефти (для всех групп премирования), выполнение основного показателя по подразделению (для 2-й группы премирования), %	Увеличение / снижение размера премии, %
От 103 и выше	+30
От 102 до 102,99	+15
От 101 до 101,99	+10
От 97,01 до 100,99	0
От 96,01 до 97	-60
От 95,01 до 96	-80
От 95 и ниже	-100

Зависимость размера премии от степени непревышения лимита эксплуатационных затрат (в пересчете на выполненный объем):

Исполнение лимита эксплуатационных затрат на выполненный объем – нарастающим итогом с начала года включительно по месяц, предшествующий отчетному, %	Увеличение / снижения размера премии, %
Свыше 106	-100
От 105 до 105, 99	-60
От 104 до 104, 99	-50
От 103 до 103, 99	-40
От 102 до 102, 99	-20
От 101 до 101, 99	-10
От 100 до 100, 99	0
От 99 до 99, 99	+10
От 98 до 98, 99	+20
От 97 до 97, 99	+30
От 96 до 96, 99	+40
От 95 до 95, 99	+50

В соответствии с методикой расчета рейтинга основным показателем является абсолютный размер сверхплановой чистой прибыли (в тыс. руб.). В качестве дополнительных показателей выступают добыча нефти, освоение капитальных вложений, среднесписочная численность работников.

В зависимости от выполнения планов по этим показателям НГДУ делятся на две группы. При выполнении в отчетном периоде плана по добыче на 98%, плана по освоению капитальных вложений с начала года на 85% и в случае, когда среднесписочная численность работников по итогам отчетного периода не превышает плановые показатели, НГДУ зачисляется в первую группу; НГДУ, не соответствующие хотя бы одному из трех указанных критериев, – во вторую.

Среди НГДУ первой группы в соответствии с величиной сверхплановой чистой прибыли определяются три призера рейтинга, НГДУ второй группы занимают места также в соответствии с объемом основного показателя после НГДУ первой группы, то есть лучшее НГДУ второй группы позиционируется сразу после худшего НГДУ первой группы вне зависимости от величины его сверхплановой чистой прибыли.

В случае совпадения сумм сверхплановой чистой прибыли у НГДУ одной группы предпочтение отдается НГДУ с более высоким удельным основным показателем (отношением сверхплановой чистой прибыли к сверхплановому объему добычи), и оно занимает более высокое место. Определение эффективности деятельности НГДУ осуществляется на основе форм управленческой отчетности

Расчеты плановой и оперативной чистой прибыли производятся по прилагаемым формам. Основой расчета являются плановые, оперативные и фактические данные за отчетный месяц, а также фактические данные за период с начала года, предшествующий отчетному месяцу.

Таблица 2.9

Чистая прибыль, млн руб. *

Наименование НГДУ	Май		Январь - Апрель	
	План	Оперативная информация	Оперативная информация	Фактические данные
НГДУ №1	200	220	850	810
НГДУ № 2	150	160	600	610

* Например, рейтинг за май составит:

НГДУ № 1: (220 – 200) – (850 - 810) = –20;

НГДУ №2: (160–150) = +10.

Корректировка результата, рассчитанного на основе оперативных показателей в соответствии с их отклонением от фактических данных за период с начала года, предшествующий отчетному месяцу, производится, начиная с февраля 2001 года, по форме, приведенной в табл. 2.9

По НГДУ № 1 месячный результат за май корректируется на сумму превышения результата управленческого учета над данными бухгалтерских регистров за предшествующие 4 месяца; по НГДУ № 2 такой корректировки не происходит, поскольку результат по бухгалтерским регистрам за предшествующие 4 месяца превышает итог расчета, сделанного на основе оперативных данных. Особое внимание обращается на необходимость скорейшего приведения оперативной информации в соответствие с данными бухгалтерского учета. В противном случае при постоянном превышении данных управленческого учета корректировка будет из месяца в месяц действовать как отрицательный фактор.

Например, последовательность отчетов НГДУ за несколько месяцев характеризуется данными табл. 2.10.

Таблица 2.10

Чистая прибыль, млн руб. *

Наименование месяца	Отчетный месяц		Период с начала года, предшествующий отчетному месяцу	
	План	Оперативная информация	Оперативная информация	Фактические данные
Февраль	100	110	120	100
Март	100	120	230	210
Апрель	120	130	350	330

*В соответствии с этими данными рейтинг составит:
за февраль: (110 – 100) – (120 – 100) = –10;
за март: (120 – 100) – (230 – 210) = 0;
за апрель: (130 – 120) – (350 – 330) = –10.

Таким образом, несмотря на перевыполнение плана по чистой прибыли в марте и апреле, подтверждаемое данными бухгалтерского учета, рейтинги этих месяцев низки вследствие возникшей в январе и не погашенной в феврале и марте разницы в данных бухгалтерского и управленческого учета. Избежать этого положения можно своевременным учетом разницы сразу после ее выявления.

Интересный опыт распределения учетной прибыли в соответствии с финансовой структурой компании накоплен в АК «АЛРОСА» [63]. С учетом сложившихся здесь центров ответственности, подразделяемых на центры затрат, центры самоокупаемости и центры прибыли, взаиморасчеты осуществляются между: 1) центром ответственности и компа-

нией; 2) центрами ответственности; 3) центром ответственности и внешними контрагентами.

Источником поощрительных выплат выступает учетная прибыль, формируемая по данным управленческой отчетности. Первоначально установленные нормативы использования учетной прибыли не в полной мере отвечали вопросам развития компании, в связи с чем было признано целесообразным пересмотреть их (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Нормативы использования учетной прибыли центров ответственности АК «АЛРОСА», %

Доля учетной прибыли в учетном доходе, %	Отчисления по налогу на прибыль	Норматив отчислений в централизованный фонд		Норматив отчислений на поощрение		Норматив отчислений на соц. расходы		Норматив отчислений на тех. перевооружение	
		1999	2002	1999	2002	1999	2002	1999	2002
0-5	0,35	0,06	0,10	0,30	0,31	0,14	0,12	0,15	0,12
5-10	0,35	0,13	0,05	0,26	0,40	0,13	0,10	0,13	0,10
Свыше 10	0,35	0,20	0,00	0,22	0,55	0,11	0,05	0,12	0,05

Представляет интерес опыт введения в 2003 году Временного положения о материальном стимулировании в подразделении АТБ «Томск Авиа», согласно которому предпринята попытка установить прямую зависимость размера материального стимулирования от результатов труда при обеспечении высокого уровня безопасности и регулярности полетов, что чрезвычайно важно в гражданской авиации. Источником выплат по данному «Положению» является часть средств предприятия, полученных от реального сокращения численности работников цеха за конкретный период времени. Выплата стимулирующей доплаты производится по результатам работы исполнителя за месяц в зависимости от объема работ, выполненного сверх установленной нормативной величины. Размер стимулирующей доплаты ($Осд_А$) труда авиатехника рассчитывается по формуле:

$$Осд_А = T \times (V_i - 8 \times N) \times Kt \times Kш;$$

размер стимулирующей доплаты труда инженера рассчитывается по формуле

$$Осд_И = T \times V_i \times Kt \times Kш,$$

где $T = 20$ руб./ч – часовая тарифная ставка;

V_i – объем работ, выполненный работником за отчетный период, в нормо-часах;

N – количество отработанных смен в текущем месяце;

8 – нормативный объем работ в течение смены;

Кш – коэффициент штрафных санкций;

Kt – температурный коэффициент, значение которого составляет:

январь	февраль	март	апрель – октябрь	ноябрь	декабрь
1,18	1,12	1,12	1	1,12	1,18

Определение трудоемкости (объема) работ производится в соответствии с утвержденными нормативами, при отсутствии норм на данный вид работ – по фактически затраченному времени. Для учета индивидуальной выработки каждого работника заводится карточка учета выполненных работ, где исполнитель проставляет дату и заполняет соответствующие графы. Начальник (инженер) смены в конце дня проставляет трудоемкость выполненных работ.

При выполнении работ, непосредственно не связанных с техническим обслуживанием воздушных судов (дежурство по стоянке, погрузочно-разгрузочные и иные вспомогательные работы), трудоемкость их определяется путем перемножения фактически затраченного времени на 0,67. При этом другая дополнительная оплата не производится.

При закрытии карт-нарядов на ПТО, сезонное, специальное ТО, максимальные оперативные формы ТО, либо с дополнительными работами суммарной трудоемкостью свыше 5 нормо-часов инженерному составу (по специализации работ) засчитывается аккорд в размере 2,5% на человека от общей трудоемкости работ по карте-наряду. В этом случае в графе «выполненные работы» записывается: «аккорд», с указанием карты-наряда и формы ТО.

Оплата за месяц производится конкретному работнику по существующим дневным ставкам за количество смен, в течение которых исполнитель выполнял эти работы. Учет ведет начальник смены (инженер), который в карточке учета выполненных работ в графе «РЗО» ставит знак «+» за смену тому работнику, который выполнял работы (снятие носителей информации СОК), или «–» при выполнении работ за двоих. В конце месяца начальники смен передают заполненные карточки начальнику цеха, который после проверки передает их в ПЭО АТБ.

ПЭО АТБ производит расчет размера дополнительного стимулирования по каждому исполнителю и до 5-го числа месяца, следующего за отчетным, передает данные в бухгалтерию для оплаты. При изменении оклада авиатехника часовая тарифная ставка подлежит пересмотру.

Администрации АТБ и ПЭО осуществляют постоянный контроль за учетом выполненного объема работ во избежание приписок и искаже-

ний. Данное положение не распространяется на лиц, вновь принятых на работу, до получения ими хотя бы одного сертификата на самостоятельное ТО. Администрация в одностороннем порядке может приостановить либо отменить действие данного положения на каждую конкретную смену или цех в целом в следующих случаях: при значительном снижении качества работ; обнаружении приписок; в случае, если смена не справляется с необходимым объемом работ и препятствует увеличению численности ИТП; по другим объективным причинам. В связи с тем, что принятое Временное положение хорошо себя зарекомендовало, решено продлить сроки его действия.

Резюме

Рассмотренные выше подходы объединяет то, что они в соответствии с существующим законодательством реализовали закрепленное за предприятиями право самостоятельно определять вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, других поощрительных выплат, устанавливать соотношение между отдельными категориями работников. Главное внимание уделяется оценке сложности работ, условиям труда, его тяжести, значимости работ, уровню квалификации работников и т.д., то есть внутренним факторам формирования заработной платы. При этом практически неучтенными, за исключением инфляционных процессов, являются внешние факторы, которые, с одной стороны, вызваны несовершенным государственным регулированием, с другой – конъюнктурными колебаниями на рынке рабочей силы, воздействие которых в совокупности не способствует заинтересованности работников в результатах своего труда, вызывает нежелательную текучесть рабочей силы, что в свою очередь выступает фактором экономической и социальной нестабильности компании.

Глава 3

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РОССИИ

3.1. Финансовая компонента мотивационного механизма

В постсоветской экономике с развитием рыночных отношений первостепенное внимание стало уделяться стоимостной оценке затрат на содержание рабочей силы, жесткому контролю за уровнем этих затрат со стороны работодателя. Это связано, прежде всего, с формированием бюджета, а также составлением штатного расписания. Расходы организации на оплату труда в соответствии с п. 5 ПБУ10/99 «Расходы организации», утвержденного приказом Минфина России от 06.05.1999 г. №33н, относятся к расходам по обычным видам деятельности. В этой связи мы не можем согласиться с точкой зрения тех авторов, которые планируемые размеры заработной платы связывают с доходами организации [132, 172]. Другое дело, если речь идет о модели, предложенной Н. Волгиным, согласно которой обеспечивается взаимоувязка интересов бизнеса и наемных работников [184]. В ее основе лежит соотношение дохода и фонда оплаты труда (ФОТ) в виде определенного норматива, например доли дохода предприятия, направляемой на оплату труда и фиксируемой в коллективном договоре либо в приказе директора, например на уровне 50 – 55% при возможной дифференциации по отраслям. С позиций собственника, наоборот, от поддержания запланированного уровня затрат на рабочую силу и, более того, от снижения такого рода затрат напрямую зависят размеры дополнительных вознаграждений, причем очень существенных для топ-менеджмента компании. Считается, что вознаграждения подобного рода являются одним из действенных инструментов в мотивационном механизме компании применительно к управляющим высшего звена. Они рассматриваются как необходимое условие минимизации рисков акционеров. С другой стороны, не менее заинтересованными лицами выступают представители государственных структур всех уровней, которых в первую очередь интересуют размеры налоговых отчислений на основе фонда оплаты труда.

В ФОТ сфокусированы противоречия основных участников бизнес-среды. В нем нашли отражение, с одной стороны, интересы государства,

которое заинтересовано в максимизации налоговых поступлений, причем в структуре налоговых доходов именно доходы с физических лиц являются доминирующими, с другой – интересы собственника, который заинтересован в минимизации затрат на содержание рабочей силы. Наконец, с третьей стороны, ФОТ выступает зачастую как единственный источник существования наемного персонала и членов его семьи.

Целью нашего исследования явилось изучение, в какой мере сложившаяся мотивационная система отвечает интересам названных выше участников бизнес-среды. Мотивационная система изучалась как в статике – состав, структура, уровень заработной платы как основной составляющей мотивационной системы, так и в динамике – механизм формирования мотивационной системы компании.

В данном разделе остановимся на статике мотивационной системы. Итак, рассмотрим следующие вопросы:

1. ФОТ как основной источник поступления налоговых доходов.
2. ФОТ как затраты собственника на содержание рабочей силы.
3. ФОТ как источник выплаты заработной платы.

ФОТ как основной источник поступления налоговых доходов

На сегодняшний день меры, предпринимаемые на всех уровнях государственного управления в политике регулирования заработной платы, свидетельствуют о том, что доминирует мотивация собственника в противоположность мотивации труда. В качестве доказательств можно привести следующее: во-первых, вопрос о конечных целях общества, во-вторых, перевод рентного дохода в реальную экономику, в-третьих, стереотип мышления, согласно которому государство считает оправданным значительную часть индивидуальных доходов населения аккумулировать в бюджете. И наконец, в-четвертых, реформы оплаты труда и налоговой реформы рассматриваются как разнополярные, что еще более усиливает социальную дифференциацию населения и формирует социальную напряженность как в отдельно взятой компании, так и в обществе в целом. Подтверждением сказанному является введение плоской шкалы налогообложения на уровне единой нормы подоходного налога в размере 13%.

При рассмотрении целей возможны следующие варианты мотивационной системы: если первичным является жизненный уровень работающего населения, используются одна стратегия и тактика, если максимизация доходов акционеров, то прямо противоположные стратегия и тактика. Принимаемые законодательные и нормативные документы говорят о доминировании в обществе второй цели. Отсюда вопросы качества жизни населения отодвигаются на второй план, а первичными вы-

ступают реформы в ЖКХ, энергетике и т.д. Долгосрочной задачей Правительства РФ, определенной Президентом, является удержание экономического роста и обеспечение благосостояния людей [174]. Для обеспечения согласованности интересов Правительства и бизнес-сообщества с целью повышения конкурентоспособности в 2004 году в России создан Совет по конкурентоспособности и предпринимательству, утвержденный премьер-министром М. Фрадковым[1].

Одним из факторов мотивации бизнеса является реальный уровень налогообложения. В практике отечественных компаний широко используется опыт зарубежных стран по использованию способов легального занижения налогооблагаемой базы, к которым относятся вынесение подразделений компании в офшорные зоны; выдача своим подразделениям кредитов на исследования, в связи с тем что они не облагаются налогом; выплаты сотрудникам зарплаты в виде опционов и др. Что касается заработной платы, то на сегодняшний день отечественными компаниями «наработано» более двадцати способов «серых» схем увода заработной платы от налогообложения.

В современной экономической ситуации для России, в отличие от многих других стран, характерным является наличие в совокупном чистом доходе доли ренты, составляющей 75%, что в 15 раз меньше вклада труда и примерно в четыре раза меньше вклада капитала. Существующая система налогообложения формирует экономику, в которой «рентный поток доходов» в своей подавляющей части не поступает в бюджет, причем это характерно для всех уровней бюджетной системы – федерального, регионального, местного. Он «присваивается владельцами нефтяных, газовых, рыболовецких, металлургических, лесоперерабатывающих компаний и в огромных объемах вывозится за границу» [96]. Подтверждением тому могут служить следующие данные: по прогнозным оценкам в 2004 году чистый приток капитала в Россию составит $ 3–4 млрд, а объем вывезенных из России денег может составить от $ 8 – 8,5 до 17 млрд [96].

Вместе с тем основной составляющей налоговых доходов выступает труд. Система исчисления налогового потенциала такова, что около 70% налоговых доходов прямо либо опосредованно связано с фондом оплаты труда. Однако заработная плата в России остается очень низкой

[1] Подобные Советы существуют в ряде экономически развитых стран. Так, в США такой Совет создан при Президенте в 1988 году. Следует заметить, что наряду с представителями власти и бизнеса в него входят специалисты по стратегическому планированию, включая «классика конкурентоспособности» Майкла Портера. Подобные советы действуют и при губернаторах.

по отношению к низкой производительности труда. По мнению Д. Львова, парадокс заключается в том, что «самый угнетенный фактор производства – труд – якобы создает основную часть дохода страны» [96]. Это указывает на искаженные пропорции между первичными факторами производства. Отсюда – «столь неоправданно высокая нагрузка на доходы бизнеса и населения, что свидетельствует о крайней неэффективности действующей у нас системы налогообложения». Она снижает эффективность бизнеса, сдерживает рост заработной платы и потребительского спроса, неоправданно увеличивает затраты на производство отечественной продукции, снижает ее конкурентоспособность, способствует сокращению рабочих мест. Недополученный рентный доход, как и потери государства от неэффективного использования принадлежащего ему имущества, по оценке специалистов РАН, фактически составляют второй бюджет страны.

Остановимся на особенностях налогового законодательства, касающегося сферы оплаты труда, подробнее. Подобная картина типична для большинства городов как муниципальных образований России. Исключение составляют столичные города, где существует реальная возможность повышения минимального размера оплаты труда (МРОТ). Например, с 1 января 2005 года в Санкт-Петербурге МРОТ может быть установлен в размере 3150 руб., что превысит существующий 600-рублевый уровень более чем в 5 раз. Это позволит повысить поступления в доходную часть бюджета города от налоговых сборов на 1 млрд рублей [142].

Рассмотрим происходящие в налоговом законодательстве изменения на примере муниципального образования города Томска. Но прежде дадим краткую характеристику экономики Томска.

Таблица 3.1

Распределение компаний Томска по формам собственности за 2002 г., % *

Форма собственности	Компании	
	Количество	Численность занятых
Всего по городу	100,0	100,0
Государственная	3,4	33,2
Муниципальная	2,4	15,2
Прочие	94,2	51,6

* Таблица составлена по источнику [152. С. 7].

Распределение компаний, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования, по формам собственности за 2002 год представлено в табл. 3.1.

Таблица 3.2

Структура экономики Томска в разрезе отраслей за 2002 г.*

Наименование отраслей экономики города	Среднегодовая численность работников		Занято в организациях по формам собственности, чел.		
	чел.	уд.вес в общ. итоге, %	государственная	муниципальная	прочие
Всего по городу	183594	100,0	60985	27849	94760
Промышленность	47227	25,7	5018	1560	40649
Сельское хозяйство	576	0,3	200	33	343
Лесное хозяйство	321	0,2	321	-	-
Транспорт	10465	5,7	3854	2021	4590
Связь	3978	2,2	1115	-	2863
Строительство	20824	11,3	411	221	20192
Торговля и общепит, МТС, сбыт, заготовки	16980	9,2	742	490	15748
Геология и разведка недр	1064	0,6	437	-	627
Прочие виды деятельности сферы материального производства	4398	2,4	1738	94	2566
Итого в сфере материального производства	105833	57,6	13836	4419	87578
ЖКХ и бытовое обслуживание населения	7274	4,0	342	4403	2529
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	15282	8,3	8143	6720	419
Народное образование	24892	13,6	14852	9847	193
Культура и искусство	3331	1,8	1512	1401	418
Наука и научное обслуживание	8657	4,7	7315	-	1342
Финансы, кредит, страхование	3383	1,8	1398	-	1985
Аппарат органов государственного и хозяйственного управления	14881	8,1	13587	1059	235
Общественные объединения	61	0,03	-	-	61
Итого в непроизводственной сфере	77761	42,4	47149	23430	7182

*Таблица составлена по источнику [152. С. 9].

Из приведенных данных следует, что наибольшее количество хозяйствующих на территории Томска субъектов находится в частной либо смешанной формах собственности (94,2%). В то же время в структуре занятости населения удельный вес работников данных компаний составляет только 51,6%. В то время как другая половина населения занята в расположенных на территории Томска государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях: в 33,2 и 15,2% соответственно.

Распределение среднегодовой численности работников по компаниям различных форм собственности в разрезе отраслей экономики за 2002 год представлено в табл. 3.2.

Как видно по данным табл. 3.2, из общей численности работающего населения города 57,6% занято в сфере материального производства и 42,4% – в непроизводственной сфере. Работающие в непроизводственной сфере города почти полностью (90,7%) находятся под непосредственным управлением органов власти, так как 60,6% занято в государственных, а 30,1% – в муниципальных учреждениях. Из общей численности работающих в сфере материального производства города 17,3% находятся под непосредственным управлением органов власти, в том числе 13,1% работающих занято на государственных предприятиях, 4,2% – на муниципальных, а остальные работники (82,7%) трудятся на предприятиях частной формы собственности. Таким образом, почти треть занятого населения города работает на предприятиях и в организациях государственной формы собственности. Можно сделать вывод о том, что органы государственной власти оказывают значительное влияние как на формирование социально-экономического климата территории через создание или сокращение рабочих мест, условия труда, объёмы и эффективность соответствующих производств и т.д., так и на уровень благосостояния этой части населения через выплату заработной платы и другие формы поощрений.

Источники получения ресурсов для развития крайне ограничены. В целях привлечения частных ресурсов для решения задач территориального развития органы власти создают соответствующие мотивации, при которых частные интересы будут полностью или частично совпадать с интересами общественными.

Налоговый потенциал города представляет совокупность годовых законодательно установленных налоговых платежей во все уровни бюджетной системы страны от налогоплательщиков, осуществляющих свою деятельность либо проживающих на территории города. Анализ динамики и структуры поступлений налоговых платежей Томска в бюджетную систему РФ свидетельствует о существовании высокой зависимости местного бюджета: во-первых, от ежегодно устанавливаемых и постоянно снижающихся нормативов распределения регулируемых налогов и сборов, во-вторых, от постепенного вывода из доходной базы городского бюджета отдельных видов налогов, имеющих наибольший удельный вес в налоговых платежах городских налогоплательщиков и относительно высокую собираемость.

В табл. 3.3 представлена динамика налоговых доходов, собранных на территории города Томска и их перераспределение за последние пять лет, наряду с прогнозной оценкой на 2004 год. Изменение налогового потенциала города Томска в динамике происходит в сторону его постоянного увеличения. Так, в 2003 году наблюдалось почти четырехкратное увеличение налоговых доходов к уровню 1999 года. Однако это вовсе не означает равнозначного увеличения доходов городского бюджета.

Таблица 3.3

Динамика налоговых доходов бюджетной системы Российской Федерации от налогоплательщиков Томска с 1999 по 2004 г., %

Бюджет	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (прогноз)
Всего	100	100	100	100	100	100
Федеральный	37	45	52	47	46	49
Областной	18	11	12	30	29	38
Местный	45	44	36	23	25	13

Напротив, начиная с 1999 года, наблюдается системное перераспределение доходов территории в пользу федерального и особенно регионального бюджета. По прогнозу на 2004 год, доля поступлений доходов по сравнению с 2003 годом снизится в два раза.

В табл. 3.4 представлена динамика общей суммы налоговых поступлений в бюджетную систему РФ в разрезе отдельных отраслей экономики за период с 2001 по 2003 год.

Как видно по данным табл. 3.4, свыше 60% налоговых доходов бюджетной системы страны от налогоплательщиков Томска из года в год обеспечивается за счет следующих отраслей: промышленность, транспорт, торговля и общественное питание. В 2003 году наблюдалось значительное снижение вклада в бюджетную систему по отраслям: связь и финансы, кредит, страхование, что объясняется созданием в данных отраслях вертикально-интегрированных структур с «уводом» основной массы прибыли по месту регистрации соответствующих головных организаций.

Классификация доходов муниципального образования включает налоговые и неналоговые доходы. В структуре налоговых доходов важное место отводится доходам, источником формирования которых выступает ФОТ, а также подоходный налог с физических лиц.

В табл. 3.5 представлены темпы роста доходной части бюджета за счет налоговых поступлений. Как мы видим, основными параметрами развития налогового потенциала города, формирующими как консолидированный, так и местный бюджеты и связанными с трудом, являются фонд заработной платы и другие аналогичные доходы физических лиц,

Таблица 3.4

Динамика налоговых поступлений в разрезе отраслей экономики с 2001 по 2003 год*

Наименование отраслей	2001 г.		2002 г.		Темп роста, %	янв.-сент. 2003 г.		Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %		тыс. руб.	Уд. вес, %	
Всего	4 874 739	100,0	7 225 833	100,0	148,2	7 294 112	100,0	150,5
В том числе:								
Промышленность	1 702 852	34,9	2 728 847	37,8	160,3	2 467 623	33,8	134,0
Сельское хозяйство	5 183	0,1	9 774	0,1	188,6	9 395	0,1	170,1
Транспорт	985 956	20,2	981 317	13,6	99,5	958 313	13,1	138,3
Связь	236 985	4,9	311 156	4,3	131,3	171 876	2,4	77,1
Строительство	267 573	5,5	382 885	5,3	143,1	386 091	5,3	158,9
Торговля и обществ. питание	254 026	5,2	412 230	5,7	162,3	1 017 668	14,0	370,4
МТС и сбыт	81 336	1,7	90 462	1,3	111,2	74964	1,0	167,2
Операции с недвижимым имуществом	13 084	0,3	24 785	0,3	189,4	221 891	3,0	16,2
ЖКХ	80 925	1,7	195 358	2,7	241,4	166 790	2,3	132,0
Финансы, кредит, страхование	380 704	7,8	698 394	9,7	183,4	158 689	2,2	35,9
Другие отрасли экономики	866 115	17,8	1 390 625	19,2	160,6	1 660 812	22,8	176,6

* Таблица составлена по источнику [152. С. 47].

имеющих рабочие места или осуществляющих свою деятельность на территории города Томска. При установлении местных налогов и сборов в качестве налогооблагаемой базы, используемой муниципалитетом, выступают численность работающих и ФОТ.

Таблица 3.5

Темпы роста доходной части бюджета Томска за счет налоговых доходов с 2001 по 2004 год, %*

Налоговые доходы	2001/2002	2002/2003	2003/2004 (прогноз)
Налог на прибыль	0,18	1,47	1,01
Налог на доходы физических лиц	0,86	1,35	1,26
Сбор на нужды образования	1,47	1,59	0,17
Целевой сбор на содержание милиции	1,09	1,18	0,19
Сбор за уборку территории	3,32	1,06	0,18

*Таблица составлена по источнику [129. С. 85–86].

В табл. 3.6 представлена динамика изменения нормативов распределения по налогу с физических лиц как одному из регулирующих налогов за период с 2000 по 2003 год.

Взамен действующего в 2003 году распределения 50/50 при разработке проекта закона Томской области «Об областном бюджете на 2004 год» и проекта Положения о межбюджетных отношениях в Томской области в 2004 году администрацией Томской области был предложен вариант перераспределения налога на доходы с физических лиц, предусматривающий уменьшение доли местных бюджетов в соотношении 20/80, в результате чего бюджет Томска потерял бы 602 млн рублей, или 92% от запланированных к перечислению объемов финансовой помощи. Однако данный вариант межбюджетного соотношения противоречит ст. 7 Федерального закона от 25.09.1997 г. № 126-ФЗ «О финансовых основах местного самоуправления в РФ», согласно которой предусмотрено установление нормативов отчислений по налогу на доходы физических лиц не менее 50% (по налогу на прибыль – не менее 5%). В этой связи он был отклонен.

Фонд заработной платы в качестве налогооблагаемой базы для юридических лиц применяется при расчете налога на доходы физических лиц и до недавнего времени – при расчете сбора на нужды образовательных учреждений, сбора за уборку территории, сбора на содержание милиции – с учетом МРОТ с доходов физических лиц. В совокупности данные налоги и сборы составляли более 59% от общей суммы доходов городского бюджета. Неслучайно динамике развития показателя «ФОТ» администрация Томска уделяет первостепенное внимание.

Таблица 3.6

Динамика изменения распределения долей налога на доходы с физических лиц по уровням бюджетной системы РФ с 2000 по 2003 год, %*

2000				2001				2002				2003			
Ставка, всего	в том числе			Ставка, всего	в том числе			Ставка, всего	в том числе			Ставка, всего	в том числе		
	фед.	обл.	гор.		фед.	обл.	гор.		фед.	обл.	гор.		фед.	обл.	гор.
100	16	0	84	100	1	14	85	100	0	50	50	100	0	50	50

* Таблица составлена по источнику [20. С. 31].

В прил. 1 представлена динамика изменения фонда заработной платы по отраслям за период с 1999 по 2002 год, где видно, что основными отраслями экономики, формирующими налогооблагаемую базу по ФОТ, являются небюджетные отрасли: промышленность, строительство, транспорт, финансовая сфера и т.д., на долю которых в совокупности приходится 70,9%. В бюджетной сфере – это образование и управление. Это объясняется тем, что Томск – областной центр, на территории которого расположено достаточно много различных федеральных и областных структур.

В связи с тем, что с 2004 года отменены местные налоги и сборы, связанные с оплатой труда (на нужды образовательных учреждений, за уборку территории, на содержание милиции), и с учетом того, что доминирующим фактором, обеспечивающим увеличение показателя «ФОТ», включая бюджетную сферу (через объемы налоговых платежей), являются небюджетные отрасли, администрацией Томска разработан перечень основных направлений социально-экономической политики муниципалитета и механизмов их реализации на 2004 год, направленный на расширение налогооблагаемой базы по ФОТ [152]. В их числе:

1) взаимодействие с крупным, средним и малым бизнесом на основе разработки нормативно-правовой базы по взиманию платежей в бюджет, формирование механизмов стимулирования местных товаропроизводителей, заключение соглашений о социальном партнерстве с общественными ассоциациями местных производителей (например, МПО) и т. д.;

2) проведение комплекса мероприятий, направленных на легализацию «теневой» заработной платы – заключение соглашения о социальном партнерстве с ассоциациями и профсоюзами, взаимодействие с Государственной инспекцией труда по Томской области и т. д.;

3) увеличение количества рабочих мест на территории города, сопровождающееся постепенным повышением уровня средней заработной платы;

4) постепенное повышение уровня средней заработной платы на предприятиях города, сопровождающееся превышением темпов ее роста над темпами сокращения численности персонала.

Таким образом, приоритетными направлениями бюджетной политики города должны стать:

– во-первых, повышение заинтересованности каждого уровня бюджетной системы в их вкладе в экономическое и социальное развитие города и эффективном управлении принадлежащей ему собственностью и ресурсами;

– во-вторых, разработка механизмов взаимодействия с хозяйствующими субъектами частной формы собственности путем заключения договоров социального партнерства, включающих стратегию мотивации, стимулирования и поддержки частного сектора, по созданию дополнительных рабочих мест, а также стимулированию деловой активности с целью их включения в процесс социально-экономического развития муниципального образования.

В качестве механизма реализации поставленных задач в области регулирования заработной платы на уровне местного и областного бюджетов следует рассматривать:

1) стимулирование создания новых конкурентоспособных производств и предприятий;

2) стимулирование создания дополнительных рабочих мест на уже действующих предприятиях за счет расширения выпускаемой продукции, увеличения объемов производства продукции с высокой степенью переработки и диверсификации;

3) стимулирование внедрения прогрессивных технологий, а также наукоемкой и высокотехнологичной продукции;

4) расширение перечня фискальных мер, направленных на сокращение «теневого» оборота, в том числе в оплате труда;

5) проведение регистрации трудовых договоров наемных работников и работодателей – частных предпринимателей, создание соответствующих баз данных и проведение их администрирования [20].

Итак, налоговая система должна быть пересмотрена таким образом, чтобы выполнять роль дополняющей рентные платежи системы. Это позволит снизить обложение труда, а в дальнейшем – отказаться от отчислений компаний на социальные нужды. Именно ренте отводится роль главного источника решения проблемы социально ориентированной модели развития общества. Следует ускорить процесс законодательного урегулирования вопросов разграничения расходных полномочий между уровнями бюджетной системы страны. Улучшение финансового состояния муниципалитетов возможно лишь при следующих двух условиях: 1) прекращении дальнейшей централизации налоговых доходов; 2) конкретизации расходных полномочий местной власти и ее функциональных задач в законодательном порядке.

ФОТ как затраты собственника на содержание рабочей силы

В стоимостной концепции финансового управления компанией важная роль отводится экономической эффективности бизнеса, что предполагает рассмотрение эффективности деятельности компании с позиций акционеров [125].

В самом общем виде эффективность означает сопоставление затрат и достигнутого результата. Применительно к мотивационной политике речь в первую очередь пойдет о затратах на содержание рабочей силы.

В стоимостной концепции финансового управления важную роль играют «затратообразующие факторы». Чтобы оставаться конкурентоспособным, бизнес должен контролировать все затраты, которые он несет. Наиболее важными в любом бизнесе являются затраты на заработную плату. Более дорогой труд имеет тенденцию быть более продуктивным.

Применительно к мотивационной системе все стимулы имеют определенную оценку, то есть чего-то стоят. В этой связи правомерно рассмотрение их в качестве затратообразующих факторов. Отсюда и правомерность классификации стимулов на низкозатратные и высокозатратные. Анализ затратообразующих факторов должен также отражать временной аспект. В бухгалтерском отчете это нашло отражение в соотношении понятий «затраты и расходы» [126]. С учетом временного фактора можно классифицировать стимулы на текущие и стратегические.

В контексте текущего стимулирования себестоимость выступает функцией только одного определяющего фактора – объема произведенной продукции, в контексте стратегического стимулирования число таких факторов может существенно отличаться в большую сторону.

Согласно матрице Портера (1980) «Затраты – Дифференциация продукции», компания может выдержать конкуренцию, используя одну из двух стратегий: первая – «управление затратами», которая предполагает лидерство на основе затрат, вторая – «управление выручкой», что включает лидерство на основе дифференциации продукции. Как мы видим, обе стратегии базируются на разных управленческих подходах, отсюда и отличия в подходах к анализу затрат. Ключевую роль в выборе стратегии играют, во-первых, вид бизнеса (вид деятельности) и, во-вторых, категория бизнеса.

Представляют интерес приведенные в литературе по стратегическому планированию так называемые перечни Риле (1987), согласно которым все затратообразующие факторы подразделяются на две группы: структурные, под которыми понимаются факторы, связанные со структурой и технологией производства, и функциональные, связанные со способностью компании успешно функционировать (рис. 3.1).

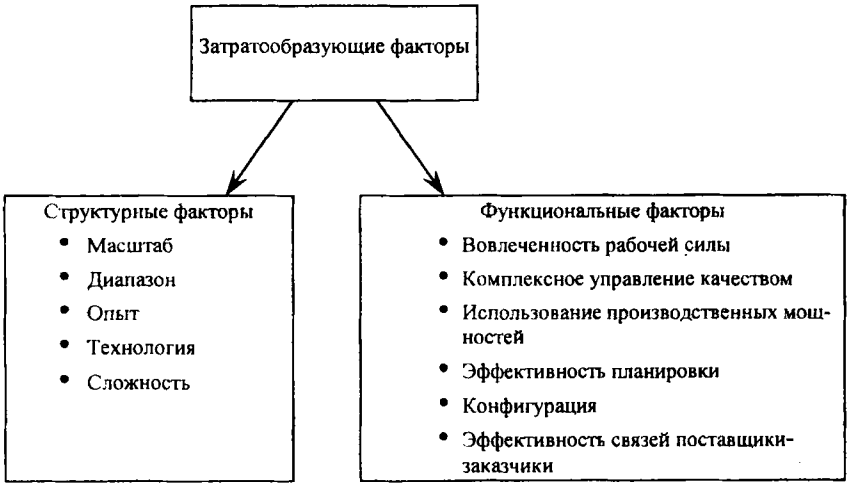


Рис.3.1. Схема затратообразующих факторов и место в ней затрат, связанных с содержанием персонала [125. С. 59]

Рассмотрим, какое место в них отводится затратам, связанным с содержанием персонала, то есть затратам на рабочую силу с позиций мотивации бизнеса.

В числе структурных – фактор «накопленный опыт». Как затратообразующий он учитывает, сколько раз в прошлом компания (ее сотрудники) уже делали то, чем занимаются сегодня. В основе зависимость: чем опытнее сотрудники, тем более эффективно выполняется ими работа. Таким образом, одним из факторов трудовых затрат выступает «кривая квалификации» [5].

Сокращение времени, необходимого для производства единицы продукции, по мере накопления рабочими опыта означает снижение удельной стоимости рабочей силы. Установлено, что для каждого последующего удвоения совокупного выпуска продукции (объема работ) среднее удельное рабочее время сокращается на заданный процент от предшествующего значения. Этот процент получил название коэффициента роста квалификации. Например, при применении 90%-го коэффициента роста квалификации каждое последующее удвоение совокупного выпуска продукции приведет к сокращению среднего удельного рабочего времени на 90% его предшествующего значения. Чем меньше коэффициент роста квалификации, тем резче сокращается удельное среднее и общее время. Отсюда чем ниже данный коэффициент, тем более существенно возрастают стоимость рабочей силы и соответствующие за-

траты. Это позволяет, в свою очередь, определить влияние численности персонала, который следует принять на год, а также соответствующие расходы на оплату труда, учитываемые в бюджете по труду.

«Игнорирование эффекта квалификации, – как отмечает автор [5], – приведет не только к завышенной оценке расходов на оплату труда данной категории работников, но и неоправданному увеличению штата». Наряду с расходами на оплату труда важно учитывать влияние кривой квалификации на другие затраты, связанные с трудовыми, например накладные расходы.

Ее смысл сводится к тому, что именно повторение операции повышает эффективность работы. При этом рекомендуется расчет коэффициента роста квалификации. Персонал приобретает в процессе работы опыт с различными темпами. Виды работ в зависимости от их сложности имеют разные коэффициенты роста квалификации. «Кривая квалификации может оказывать существенное влияние на рабочее время и соответствующие затраты, поэтому ее полное игнорирование при определении оценок может быть неблагоразумным, как показали исследования». Признано целесообразным делать поправку на эффект квалификации. При этом следует помнить, что оценка с учетом кривой квалификации может быть неточной в определенной степени.

Кроме того, важно иметь в виду, что эффект квалификации может проявляться на уровне деятельности компании в целом. Следует помнить, что «затраты в связи с накоплением опыта работы организации на конкретных рынках или с конкретными видами продукции/услуг будут сокращаться. Это явление особенно важно при принятии решений о диверсификации, экспансии и поглощении, когда решающее значение приобретают специальные знания».

В группе функциональных факторов в контексте мотивации наиболее значимой является «вовлеченность рабочей силы», под которой понимается концепция принятия работниками на себя обязательств по постоянному усовершенствованию. Считается, что чем более сотрудник вовлечен в деятельность компании, тем больше вероятность проявления им заботы о затратах, которые несет компания. При этом в странах с развитыми рыночными отношениями достигнуто понимание о неэффективности наемного труда. Для повышения эффективности работы персонала применяются различные инструменты мотивационного механизма, способствующие повышению вовлеченности наемного персонала в усовершенствование производственных процессов. К их числу относятся: участие в прибыли, в собственности и т. д. Характерное для российских компаний использование только наемного труда расценива-

ется иностранными консультантами по управлению как низкий уровень развития трудовых отношений.

Как было замечено еще в начале 90-х годов XX века исследователями, занимающимися изучением трудовых коллективов [155, 247], особенностью российского трудового коллектива является то, что эффективность не может выступать в качестве ключевой цели для наемного персонала отечественных компаний.

Согласно концепции всеобщего менеджмента качества, «...качество труда работника определяется не работником, а системой управления его трудом». Качество как способность удовлетворять требования и ожидания заказчиков достигается за счет системы управления качеством компании. По результатам исследования, проведенного в Германии, среди причин, побудивших прибегнуть к сертификации на соответствие стандартам серии ISO-9000, руководители компаний назвали наряду с повышением степени удовлетворенности клиентов также повышение мотивации работников и др. [127].

Производственный фактор – человеческий труд – становится важнейшим в числе других факторов производства. Эффективность использования человеческого труда обусловливает и эффективность бизнеса той или иной компании. Производительность труда, с одной стороны, определяется потенциалом рабочей силы – ее физическими данными, способностями, возрастом, наличием общих и профессиональных знаний, накопленным практическим опытом и т. д., с другой – желанием этот потенциал полностью применить. Главной задачей менеджмента компании является обеспечить максимальную отдачу труда. Вместе с тем, как верно замечают некоторые авторы [127], роль этого фактора недооценивается менеджерами большинства российских компаний. Ставка делается на малочисленную «команду» профессионалов, способных за хорошее вознаграждение обеспечить конкурентоспособность любой компании. При этом недооценивается роль конкретных исполнителей в доведении замыслов «команды». Следовательно, мотивационная система должна охватывать всех работников компании как участников бизнес-среды, кроме того, она должна охватывать все аспекты деятельности, а не сводится только к вознаграждениям за труд [127, 145].

Данные направления должны быть организационно закреплены в соответствующих корпоративных документах. В области оплаты труда – это «Положение о найме работников», «Положение о порядке адаптации работников», «Положение о планировании потребности в персонале», «Положение о системе оплаты труда», «Положение о профессио-

нальном обучении», «Положение о системе повышения квалификации», «Положение о мотивации персонала» и др.

Вернемся к модели «Мотивация – Бизнес». Чем меньше средств затрачено на выпуск данного объема продукции, тем выше эффективность. Соответственно, чем меньше средств затрачено на содержание рабочей силы, тем выше эффективность бизнеса. В оценке западных специалистов большинство отечественных компаний рассматриваются как «рентабельные, но неэффективные». При очевидных конкурентных преимуществах, а именно: низкой заработной плате рабочих и высоких ценах на рынке, несмотря на рентабельность, они уступают зарубежным компаниям по таким критериям, как выпуск готовой продукции в натуральном и стоимостном выражении на примере металлургических компаний в четыре-шесть раз. Делается вывод о том, что численность персонала можно безболезненно сократить на 20 – 25% [148]. В среднем на одного российского металлурга приходится около 180 – 250 т металла в год. Для сравнения: в американской корпорации Nucor, штат которой составляет только 9,8 тыс. человек, на каждого работника ежегодно приходится по 1,4 тыс. т металла. Представители отечественных металлургических компаний считают некорректным сравнение эффективности производства по количеству продукции, приходящейся на одного работника, так как наши компании вынуждены содержать на своем балансе вспомогательные и ремонтные службы. Поэтому сокращение персонала возможно лишь при выводе непрофильных активов из структуры головной компании. Однако вывод непрофильных подразделений мало что дает, если отсутствует конкурентная среда.

Затраты на материальное вознаграждение определяются спецификой отрасли, в которой работает компания. В отраслях производственной сферы, где важную роль играют технологии и производственные мощности, затраты на персонал меньше; в отраслях непроизводственной сферы, где эффективность бизнеса напрямую зависит от профессионализма персонала, затраты на оплату труда, наоборот, выше. Например, для *производственных* компании, а также компаний, занимающихся переработкой сырья, затраты на оплату труда составляют не более 20% годового оборота; для отечественных консалтинговых, фармацевтических компаний, банков – до 30% годового оборота, а *для западных компаний* – от 40 до 45%. В структуре заработной платы соотношение постоянной и переменной частей меняется в зависимости от того, какова сфера влияния на результативность работы компании данного работника. Так, структура заработной платы рядового работника составляет (90:10)%, оплата труда менеджеров структурных подразделе-

ний – соответственно 60 – 70% (постоянная часть) и 30 – 40% (переменная часть); для топ-менеджеров характерна обратная зависимость – 30 – 40% (постоянная часть) и 60 – 70% (переменная часть). Таким образом, наблюдается более тесная увязка с конечными результатами деятельности всей компании именно менеджеров высшего звена [96].

Различия в формах мотивации указывает на необходимость самостоятельного рассмотрения источников стимулирования как для собственника, так и для наемного персонала, включая менеджеров всех уровней.

Источники стимулирования в современных условиях

Остановимся на рассмотрении источников стимулирования для собственника.

Целью деятельности юридического лица любой организационно-правовой формы в правовом аспекте признается извлечение экономической выгоды в виде систематического получения прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг (в установленном законодательством порядке) (п. 1 ст. 2 ГК РФ). С этих позиций прибыль можно рассматривать как инструмент урегулирования и защиты экономических интересов каждого физического и юридического лица, заинтересованного в делах организации.

В коммерческой организации прибыль от осуществления хозяйственных операций играет роль меры экономических выгод собственника (участника, учредителя), когда отсутствуют различия интересов лиц в рамках коллективной собственности; собственник сам выполняет функции исполнительного органа юридического лица; интересы собственников, менеджеров и персонала гармонизированы; обеспечивается баланс интересов всех участников бизнес-процесса благодаря действиям менеджеров, в особенности высшего менеджмента.

Финансовый контроль за поддержанием баланса экономических интересов в учетной практике рекомендуется осуществлять путем раскрытия информации о размерах выгод, получаемых заинтересованными лицами в формате отчета о финансовых результатах.

В целях усиления контроля со стороны собственника предлагается отражение в отчетности следующих, образующих непроизводительное отвлечение капитала собственника и выступающих в качестве источников средств, страхующих неэффективную работу менеджеров организации: образование резервов по сомнительным долгам, резервов под обесценение вложений в ценные бумаги, резервов под снижение стоимости запасов товарно-материальных ценностей [231]. Образование оценочных резервов подобного типа не должно носить характера теку-

щих операций, а размеры этих резервов должны регламентироваться и отражаться в корпоративных стандартах и утверждаться собственником. Дополнительно сюда могут быть включены средства собственника, направляемые на социальные вознаграждения и выплаты из чистой прибыли, то есть не связанные с оплатой за фактически отработанное время или объем оказанных услуг, выполненных работ. Причем данный подход важен и для инвесторов, для которых качество менеджмента выступает важнейшей составляющей условий инвестирования капитала, установления годовой процентной ставки доходности, частоты выплат процентов, обязательности обеспечения заемного капитала.

Предлагаемый подход позволит менеджерам организации (а также всем заинтересованным лицам) осуществлять более прагматичную оценку деловых решений.

Поощрительные премии персоналу должны рассматриваться как составная часть расходов организации на оплату труда. Премии стимулирующего характера будут иметь в качестве источника выплат остаточную чистую прибыль, что обусловливает иные налоговые последствия для организации.

Итак, к финансовым выгодам, реально получаемым собственником, можно отнести начисленные и выплаченные дивиденды; реализованную маржу по акциям в виде превышения цены продажи над номинальной стоимостью акций; реинвестированную прибыль, способствующую реальному расширению доходообразующей базы собственника. Прочие составляющие чистой прибыли идут на сохранение и поддержание капитала и перераспределение выгод собственников в пользу третьих лиц (партнеров, кредиторов, персонала). Прямой экономический выигрыш собственника составляют дивиденды и реинвестированная прибыль. Чистая прибыль организации по балансу всегда меньше чистой прибыли по распределению между собственниками (по финансовой отчетности), так как в последней отражено все непроизводительное отвлечение капитала в виде указанных выше операций.

Источниками стимулирования деловой активности бизнеса или финансовыми источниками его развития выступают прибыль (чистая – для организации в целом, учетная – для структурных подразделений), дополнительные вложения акционеров, долгосрочные заемные средства инвесторов и кредиторов, льготы по налогообложению, амортизационные отчисления.

На мотивацию бизнеса на корпоративном уровне оказывает непосредственное влияние выбор такого элемента учетной политики, как вариант распределения и использования чистой прибыли.

По старой концепции учета финансовых результатов (План счетов 1991 года приказ Минфина России от 12.11.1996 г. №97 «О годовой бухгалтерской отчетности организаций» (ред. от 21.11.1997 г.) порядок бухгалтерского учета финансовых результатов был ориентирован на отражение финансового результата для целей налогообложения, то есть в интересах государства.

До 1 января 2002 года, когда вступил в силу План счетов 2000 года, законодательством РФ условно допускались два варианта. Первый вариант. Чистая прибыль предварительно распределяется по фондам: накопления, социальной сферы, потребления, для чего были открыты соответствующие субсчета. Второй вариант. Прибыль по фондам по окончании отчетного периода не распределяется. Организация работает с нераспределенной прибылью – счет №88 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)», на котором обобщается информация о наличии и движении как сумм нераспределенной прибыли, так и перечисленных выше фондов специального назначения.

Очевидно, что для мотивации собственников и менеджеров в качестве источников стимулирования наиболее значимую роль играют средства фонда накопления, непосредственно влияющие на приращение стоимости капитала и фонда социальной сферы – опосредованно, через предоставление услуг объектами данной сферы. Для мотивации персонала основным источником стимулирования является фонд потребления и опосредованно, через предоставление услуг объектами социальной сферы,– фонд социальной сферы.

Таким образом, предусматривалось финансовое обеспечение выполнения социальной программы, когда в уставе предприятия оговаривалась в процентном выражении сумма средств, направляемых на потребление. Тем самым создавались условия для реализации базовых и социальных потребностей работников.

Фонды потребления активно стали формироваться на отечественных предприятиях с переходом на хозрасчетные отношения в восьмидесятые годы двадцатого столетия.

По определению, приведенному в Универсальном бизнес-словаре, под фондом потребления понимается «часть чистой прибыли предприятия, используемой для удовлетворения собственных производственных и непроизводственных потребностей предприятия и включающей все виды расходов на оплату труда работников предприятия, в том числе не состоящих в его штате: денежные выплаты и поощрения, доходы (проценты, дивиденды), выплачиваемые по акциям трудового коллектива и

вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия, оплату ежегодных и дополнительных отпусков» [91].

Именно за счет средств фонда потребления осуществлялись расходы социального характера. Перечень таких расходов определялся положением о фонде потребления, которое разрабатывалось в организации и утверждалось высшими органами управления, а в акционерных обществах – общим собранием акционеров. Вместе с тем с 1994 года многие предприятия начали передавать свои социально значимые объекты (детские сады, клубы, спортивные сооружения и т. д.) на баланс города.

В 90-е годы фонд потребления стал представлять собой источник предоставления работникам предприятия, а также бывшим работникам предприятия компенсационного пакета или пакета социальных услуг (по аналогии с практикой стран с развитой рыночной экономикой). В пакет социальных услуг включаются стоимость питания, стоимость лечения, стоимость страховых полисов добровольного медицинского страхования, стоимость путевок в дома отдыха и санатории и т.п. За счет средств фонда потребления (согласно Плану счетов 1991 года) осуществлялась выдача единовременной помощи работникам, оплата медикаментов, выплата премий и вознаграждений, а также списывались убытки от содержания обслуживающих производств и хозяйств.

По новой концепции учета финансовых результатов (ПБУ 10/99, План счетов 2001 года) порядок бухгалтерского учета финансовых результатов ориентирован на отражение финансового результата прежде всего в интересах собственника. Проанализируем законодательные и нормативные документы последнего десятилетия.

В соответствии с современной концепцией формирования финансовых результатов прибыль для целей налогообложения формируется отдельно (с использованием системы аналитических счетов). ПБУ 10/99 не предусмотрена возможность списания каких-либо расходов за счет чистой прибыли,кроме тех, которые определены нормативными актами по бухгалтерскому учету, что и получило отражение в новом Плане счетов. После налогообложения прибыль может быть направлена на пополнение резервного фонда, на выплату дивидендов. Оставшаяся прибыль признается нераспределенной и ее использование на осуществление социальных расходов после налогообложения не предусмотрено.

В соответствии с вступившим в силу с 1 января 2000 года ПБУ 10/99 (п.2) расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкла-

дов по решению участников (собственников имущества). Отсюда следует, что расходами организации признаются (рассматриваются как внереализационные в соответствии с приказом Минфина РФ от 30.03.2001 г. № 27н «О внесении дополнений и изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету») следующие расходы социального характера: выплата материальной помощи, премий и вознаграждений, не связанных с достижениями в труде; содержание объектов социально-культурной сферы (детских дошкольных учреждений, медпунктов, санаториев и профилакториев, общежитий и т. д.). Но так как они не предусмотрены в качестве внереализационных законодательством по налогообложению, для целей налогообложения производится корректировка в Справке к налоговой декларации по налогу на прибыль.

В нынешних условиях, если в уставе предприятия предусмотрено формирование фонда потребления, это противоречит законодательным и нормативным документам по бухгалтерскому учету. Не все расходы, включаемые в социальный пакет, могут быть возмещены за счет средств фонда социального страхования. Это касается оплаты питания, медицинской страховки, оплаты проезда к месту отдыха, путевок за рубеж и т. д. Можно сделать вывод: Планом счетов 2000 года фонд потребления как источник перечисленных выше выплат не предусмотрен. В уставе запись о формировании фонда не имеет смысла.

Кроме того, в соответствии со ст. 35 «Фонды и чистые активы общества» Федерального закона «Об акционерных обществах» создание каких-либо фондов за исключением резервного не предусмотрено. Таким образом, наличие записи в уставе о формировании фонда потребления фактически означает лишь готовность АО брать на себя определенные социальные расходы, необходимые для поддержания заинтересованности работников в повышении производительности труда, бережном отношении к имуществу, творческом отношении к своей работе и т. д.

Предоставление социальных льгот закрепляется в коллективном договоре. Содержание и структура его определяются сторонами (социальное партнерство) согласно ст. 13 закона РФ от 11.03.1992 г. №2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях» (ред. от 01.05.1999 г.). Организация должна осуществлять и производить те социальные выплаты работникам, которые предусмотрены коллективным договором.

В коллективный договор рекомендуется включать взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам: 1) состав и структура мотивационной системы, а именно – форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации,

доплаты; 2) механизм регулирования оплаты труда исходя из внутренних и внешних факторов – выполнения показателей, определенных коллективным договором, а также роста цен, уровня инфляции; 3) занятость, переобучение, условия высвобождения работников; 4) продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; 5) соблюдение (улучшение) условий и охраны труда работников, включая женщин и подростков; 6) добровольное и обязательное медицинское страхование; 7) соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья; 8) экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве; 9) льготы для работников, совмещающих работу с обучением; 10) контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение условий функционирования представителей работников; 11) отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при своевременном и полном их выполнении.

Дополнительно в коллективном договоре с учетом экономических возможностей организации могут содержаться льготные трудовые и социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательством и соглашениями. К их числу относятся дополнительные отпуска, надбавки к пенсиям, досрочный уход на пенсию, компенсация транспортных и командировочных расходов, бесплатное или частично оплачиваемое питание работников на производстве и их детей в школах и дошкольных учреждениях, иные дополнительные льготы и компенсации. Однако, как мы видим, источник этих выплат сведен до минимума.

Рассмотрим источники стимулирования для наемного персонала. Одним из важных элементов системы стимулирования как составной части мотивационной системы на корпоративном уровне является премирование наемного персонала.

Для стимулирования наемного персонала многие, особенно крупные компании разрабатывают системы премирования, что закрепляется локальным нормативно-правовым актом – Положением о премировании. Как показали результаты проведенного нами исследования [215], компании не всегда оформляют разрабатываемые ими системы премирования в виде Положений о премировании. Аналогичный вывод получен по результатам аудиторских проверок [15].

Нарушением трудового законодательства отсутствие Положения о премировании в организации не считается. Вместе с тем разработка такого положения в компании целесообразна. Во-первых, в мотивацион-

ном плане для согласования интересов собственников, менеджеров и рядовых работников. Во-вторых, в целях налогообложения, что имеет прямой интерес прежде всего для собственника. Что для организации выгоднее: выплачивать премии из чистой прибыли, остающейся в распоряжении организации, по ставке налога на прибыль 24% или включать премию и начисляемый на нее ЕСН по ставке 35,6% (26% – с 01.01.2005 г.) в расходы для целей налогообложения? В соответствии с действующим законодательством премии за производственные результаты должны включаются в расходы для целей налогообложения. На эти суммы начисляется (и уплачивается) ЕСН. Таким образом, собственные средства компании в виде чистой прибыли не могут быть использованы в качестве источника стимулирования для наемного персонала.

Для правомерного отнесения премий на расходы в целях налогового учета в соответствии с требованиями НК РФ организациям необходимо разрабатывать Положение о премировании. Здесь возможны два подхода. Согласно первому Положения о премировании разрабатываются как составная часть Положений об оплате труда. Для второго подхода характерной является разработка отдельных Положений о премировании.

Премии выступают составным элементом расходов на оплату труда. Расходы на оплату труда, в свою очередь, являются расходами для целей налогового учета. Согласно ст. 255 НК РФ «расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществляемые (понесенные) налогоплательщиком. Под обоснованными расходами понимаются экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме. Под документально подтвержденными расходами понимаются затраты, подтвержденные документами, оформленными в соответствии с законодательством Российской Федерации. Расходами признаются любые затраты при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода».

Таким образом, в соответствии с российскими законодательными и нормативными документами в целях налогового учета необходимо соблюдение следующих критериев [15]:

1) премия должна быть экономически оправданной;

2) премия должна иметь документальное подтверждение;

3) премия должна быть направлена на получение дохода организацией.

Отсюда следует, что компаниям рекомендуется иметь Положение о премировании для обоснования премий, признаваемых в качестве рас-

ходов для целей налогового учета в соответствии с требованиями гл. 25 НК РФ.

На сегодняшний день не существует какой-то жесткой стандартизированной формы Положения о премировании. Главное, на что следует обращать внимание специалистам, разрабатывающим это положение (юристам, бухгалтерам и экономистам), оно должно экономически обосновывать производственный характер премий, включаемых в расходы для целей налогового учета. То есть особое внимание следует уделять разделу «Показатели премирования». Остановимся на содержательной части этого раздела подробнее. В разделе должны нормативно закрепляться показатели и их уровни, при достижении которых начисляются премии работнику. Основными проблемами при разработке премиальных положений являются: 1) выбор целевых (финансовых и нефинансовых) показателей (когда, на каком уровне управления, какие именно); 2) включение тех показателей, которые можно получить из учетной информации; 3) включение показателей, имеющих нормативы; 4) установление уровней этих показателей.

Ниже представлен алгоритм разработки Премиального положения на примере торговой фирмы. Исходным моментом является определение начального уровня показателя, достижение которого указывает на необходимость начисления премии.

1. Анализ планов продаж.

2. Сопоставление с фактическими данными продаж.

3. Анализ начисляемых премий работникам за анализируемый период.

4. Определение уровня показателя, при достижении которого администрация издает распоряжение о начислении премии работникам.

5. Аналогичное определение последующих уровней показателя.

Варианты установления размера премий:

- в % к должностному окладу; определенному интервалу целевого показателя (например, маржинальному доходу) соответствует определенный интервал процента премирования, то есть установление «вилки»;
- закрепление конкретного значения показателя, причем более предпочтительным является закрепление интервала, так как с учетом конкретного уровня маржинального дохода по результатам работы за месяц можно установить размер премии, приближенный к границам «вилки».

6. Закрепление в Положении порядка премирования (см. п. 5 раздела «Источники и порядок премирования»). Наличие приказа генерального директора в том месяце, когда принимается решение о начислении

премии, в котором закрепляются: величина средств, направляемых на премирование; размер начисляемых премий по каждой группе работников.

7. Соблюдение документооборота, его оформление. Наличие приказа, утвержденного генеральным директором. Ответственность бухгалтера, который следит за тем, чтобы размер средств, направляемых на премирование за месяц, не превышал максимально установленного уровня средств, направляемых на премирование в соответствии с Положением. При наличии такого превышения налоговые органы правомерны исключить излишние суммы из расходов для целей налогообложения.

Итак, анализ законодательных и нормативных документов указывает на изменения в стратегии госрегулирования. Это формирование условий для мотивации бизнеса с позиций собственника. Наряду с описанными выше изменениями в формировании источников стимулирования на корпоративном уровне, определенные изменения произошли и на государственном уровне, что связано с изменением налогового законодательства (см. выше). Таким образом, в госрегулировании на протяжении последних пятнадцати лет, особенно за период с 1994 по 2003 год, отчетливо проявляется тенденция к созданию рамочных условий, обеспечивающих одностороннюю мотивацию бизнеса, и прежде всего, для частного собственника. Что касается трудовой мотивации, здесь мы наблюдаем прямо противоположную картину. Зарплата по-прежнему составляет только одну треть от уровня 1990 года. Не проводится индексация заработной платы при постоянно растущих тарифах на электроэнергию, газ и т. д., цены на которые не без поддержки государства монополисты стремятся, и небезуспешно, довести до мировых. В области оплаты труда реформирование направлено в прямо противоположную сторону – на снижение заинтересованности не только в творческом труде, но и во всяком другом. Именно для второй сущностной формы – трудовой мотивации, правомерно говорить о демотивации со стороны законодательных органов, и соответственно, о квазимотивации: лучше ничего не делать и получать субсидию, чем прилагать усилия и получать зарплату, обеспечивающую только удовлетворение физиологических потребностей, причем на самом низком уровне. Наблюдается «наступление» на базовые потребности работающих, на трудовую мотивацию в законодательном плане, а именно: принятие Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), вступившего в силу с февраля 2002 года, в первую очередь отражающего интересы работодателя – собственника, ограничивающего права профсоюзов. Пенсионная реформа также не дает уверенности в завтрашнем дне работающему. Реформиро-

вание пенсионной системы связано не с реализацией потребностей работающих в прошлом или сегодняшних работников, а с использованием средств Пенсионного фонда для извлечения прибыли со стороны его руководителей и собственников. Опять же доминируют интересы собственников, а не тех, кто создает стоимость. В то же время ликвидированы фонды общественного потребления, принят курс на коммерциализацию образования и здравоохранения. Все это свидетельствует о достаточно низком уровне государственного регулирования мотивационной системы компании.

Очевидно, что при сравнении двух мотивационных систем следует выбирать ту, которая обеспечивает большую разницу между приносимой выгодой и затратами на нее, то есть является более эффективной. Оценку эффективности, по мнению некоторых авторов [232], необходимо дополнить следующими двумя критериями: целевым соответствием, под которым понимается принятие менеджером решений, удовлетворяющих его потребности и не противоречащих требованиям руководства компании и усилиям, под которыми понимаются действия по достижению поставленных целей. Отсюда основным критерием эффективности при сравнении двух мотивационных систем является их способность побудить работника к деятельности, другими словами, их мотивационные возможности. При этом отличие оптимальной мотивационной системы от эффективной заключается в том, оптимальная означает, в какой степени при данном уровне затрат и достигнутых результатах обеспечивается реализация базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-процесса.

В табл. 3.7 обобщены подходы к оценке эффективности мотивационной системы в модели «Мотивация – Бизнес», имеющие место как в отечественной, так и зарубежной литературе. Анализ литературных источников позволил нам выделить две группы критериев, по которым можно судить о мотивационной системе компании:

1) критерии интенсивности использования рабочей силы;

2) критерии эффективности использования рабочей силы.

Критерии эффективности использования рабочей силы отражают качество работы персонала. В общем виде их можно выразить следующими соотношениями: *Прибыль (Выручка) / Затраты* – так называемые прямые показатели (производительность труда, рентабельность), либо: *Затраты / Выручка (Прибыль)* – обратные показатели, характеризующие затраты на единицу выручки (или прибыли) (трудоемкость). Выручка, объем продаж, оборот рассматриваются в данном случае как синонимы и характеризуют результативность деятельности компании.

В свою очередь, в числе критериев эффективности можно выделить критерии, отражающие: а) финансовый аспект; б) социальный аспект; в) интегральный аспект. Мы предлагаем подход, сутью которого является интегральная рейтинговая оценка мотивационной системы.

Система сбалансированных показателей получила развитие в зарубежной литературе с начала 90-х годов XX столетия (Р. Каплан, Д. Нортон, 1992 – 1993), что связано, на наш взгляд, с перенесением на американскую почву принципов управления советским трудовым коллективом. Данный подход отличается от чисто финансового аспекта тем, что мотивационная стратегия ориентирует на развитие компании. Финансовые показатели полезны для итоговых измерений, но они сфокусированы на краткосрочных результатах и не учитывают всех факторов, которыми измеряется успех деятельности менеджеров; нефинансовые – актуальны для долгосрочного результата.

Таблица 3.7

Критерии оценки мотивационной системы компании

№	Название критерия	Определение критерия	Источник
1	2	3	4
	I. Критерии интенсивности использования рабочей силы		
1	Среднемесячные затраты, руб.	Среднемесячный уровень затрат на рабочую силу	По данным официальной статистики [131. С. 2]
2	Среднемесячная заработная плата, руб.	Среднемесячный уровень заработной платы	
3	Затраты на один оплаченный час, руб.	Затраты / Количество оплаченных часов	
4	Затраты на один отработанный час, руб.	Затраты / Количество отработанных часов	
5	Отношение отработанного времени к оплаченному, %	Количество отработанных часов / Количество оплаченных часов	
6	Отношение затрат на рабочую силу к затратам на проиводство и реализацию продукции, %	Затраты затрат на рабочую силу / Затраты на производство и реализацию продукции	
7	Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	Прямые затраты на рабочую силу / Общие затраты на рабочую силу	
8	Доля косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	Косвенные затраты на рабочую силу / Общие затраты на рабочую силу	

Продолжение табл.3.7

1	2	3	4
9	Затраты на одного нанятого работника*	Общие затраты по найму / Общее число занятых	Ч.Т.Хонгрен , Дж. Фостер [232. С. 265–268]
10	Коэффициент обновления*	Число вновь нанятых на работу / Количество продленных контактов	
11	Среднее время заполнения вакансий*	Число дней, в среднем, между выявлением вакансии и ее заполнением	
12	Коэффициент закрепления**	Работники, зачисленные в штат и проработавшие с 200*X* г. по 200*Y* г. / Общее число персонала, нанятого в 200*X* г.	
13	Коэффициент продвижения по службе**	Число лиц, нанятых в 200*X* г. и ставших управляющими в 200*Y* г. / Общее число лиц, зачисленных в 200*Y* г.	
	II. Критерии эффективности использования рабочей силы		
14	Уровень затрат на рабочую силу	Стоимость рабочей силы / Объем продаж	Менеджмент в малом бизнесе [108. С. 78–79]; Т.Скоун [178. С.131]
15	Доля ФОТ в объеме дохода, полученного от финансово-хо-зяйственной деятельности ***	ФОТ min / Доход очищенный, Доход очищенный (N_o)= N–M–H–П, где M – материальные затраты; H – налоги в бюджет различного уровня; П – проценты за кредит	Н.Волгин [29. С.71–72]
	а) финансовый аспект		
16	Возврат на инвестиции, вложенные в человеческий капитал (найм, обучение, продвижение, различные комбинации текущих вознаграждений)	ROI p = Операционная прибыль (или Прибыль от продаж) / Инвестиции, вложенные в человеческий капитал	Электронный ресурс [258]
17	Возврат на продажи от вложений в человеческий капитал	ROS p = Операционная прибыль (или Прибыль от продаж) / Выручка (или Затраты на персонал)	
	б) социальный аспект		
18	Сертификат по социальной ответственности	Наличие сертификата	Л.Фиглин [222. С. 86–91]
19	Сертификат по обучению персонала на основании четырех групп показателей, отражающих обучение	То же	Ведомости [177. А7]
20	Организационная культура (модель управления Хофштеда на основе шести критериев *Р1–Рб*)	Оценка ценностей, принятых символов, ритуалов и героев, причин карьерного роста или увольнения	А.А.Соболевская [181. С. 71–90]

Продолжение табл. 3.7

1	2	3	4
	в) интегральный аспект		
21	Система сбалансированных показателей (BSC) (Каплан и Нортон)	Оценка финансово-хозяйственной деятельности компании на основе финансовых и нефинансовых показателей	А. Апчерч [5. С. 748–750]; К. Друри [56. С.419–422]; Б. Махмутов [105. С. 68–70] О. Николаева [125. С. 71–108]; А.Федосеев [221. С. 34–40]; А.Целых [234. С. 28–34]
22	Эффективность управления фирмой	Оценка эффективности управления фирмой определяется тем, насколько удалось достичь поставленной цели. Мотивационная система рассматривается как механизм управленческого контроля	А. Апчерч [5. С. 779]
23	Потенциал компании	Система мотивации сотрудников рассматривается как составная часть анализа потенциала (стратегического анализа) Дополнительно оценка потенциала включает предпринимательскую культуру и философию, цели и стратегии, научные исследования и развитие, кадры, квалификацию и мотивацию менеджмента и др. Оценка осуществляется по шкале: скорее положительная оценка, скорее отрицательная оценка	Х. Хершген [229. С. 24]
24	Предлагаемый нами подход на основе рейтинговой оценки мотивации	$S_{(Ф)}$ Диапазон от $S_{(Ф)}$ = (0,0,0,0,0) до $S_{(Ф)}$ = (1,1,1,1,1)	Н.А. Тюленева [212. С. 65–69]

* Данные показатели не отражают качество работы привлеченного персонала (а отражают затраты и скорость выполнения отделом кадров функции по привлечению персонала).

** Показатели эффекта (эффект означает привлечение высококвалифицированных рабочих; количественные показатели эффекта должны ориентироваться на долгосрочный период). Сравнение идет с аналогичными компаниями. Считается, что эффект высокий, если последние два коэффициента достаточно велики. Они отражают комбинацию многих факторов, в том числе программы развития и обучения, наряду с принятием решений по найму персонала и др. Недостатки их применения: 1) недостаточность сопоставляемых данных – иногда данные не публикуются, иногда их просто нельзя сопоставить; 2) нестыковка в сборе данных и сравнении составленных отчетов в разных компаниях.

*** Данный критерий рассматривается автором как норматив формирования ФОТ.

Исследование 469 американских компаний (1999) показало, что существует очень значительная положительная корреляция между показателями: «доходность активов» (ROA), «доходность продаж» (ROS), «доходность капитала» (ROE) и «социальная активность компании». Установлена прямая связь «между социальной ценностью компании (суммарным эффектом ее позитивного влияния на общество), ее репутацией и преданностью брэнду ее потребителей». Так, для компаний розничной торговли увеличение социальной ценности компании на один пункт ведет к улучшению репутации на 0,55 пункта, в то время как увеличение экономической ценности на тот же пункт повышает репутацию только на 0,32 пункта. Социальные показатели оказывают вдвое большее воздействие на репутацию фирмы по сравнению с экономическими. Замечено, что общая прибыль акционеров компаний, имеющих высокие финансовые и социальные показатели за последние 15 лет, выросла на 43%, в то же время у «финансово успешных» компаний этот показатель вырос всего на 19%. Кроме того, по данным американских исследователей (2002), доходность продаж у «социально активных» компаний на 3%, доходность активов – на 4%, а доходность капитала и акций – на 10% выше, чем у компаний «финансово успешных» [210].

Наши собственные исследования с применением корреляционно-регрессионного анализа убедительно показали, что чем шире финансовые возможности компании, тем более современные мотивационные системы она применяет (см. 3.2.1 и 3.2.2).

Для стимулирования эффекта и повышения эффективности бизнеса в центрах ответственности в практике отечественных компаний применяются следующие методы: бюджетирования, мониторинга, оргструктуры, конкуренции (соревнования), лидерства, административного механизма (программы продвижения по службе), корпоративной культуры, премиальный. Причем одни методы полностью базируются на учетной информации (метод бюджетирования, премиальный метод и др.), для других требуется минимум учетной информации (методы лидерства, административного механизма, организационной культуры).

Метод мониторинга, или метод контроля за финансовыми и нефинансовыми показателями, возлагается на отдел по работе с персоналом. Его функции – найм, обучение и повышение квалификации персонала, компенсационная система. Трудозатраты или затраты на содержание рабочей силы составляют основную статью расходов. Результативность деятельности отдела по работе с персоналом проявляется в снижении затрат других структурных подразделений компании либо в высокой

выручке, что обусловлено высокой квалификацией нанятого персонала и его сильной мотивацией.

Эффект означает привлечение высококвалифицированных работников, эффективность – затраты по их найму. Межфирменные сравнения позволяют сделать заключение об относительном эффекте и эффективности.

Сам бюджет (смета) может рассматриваться как средство воздействия на работу руководителей и побуждать их действовать в направлении достижения целей компании. Он представляет собой определенную норму, в достижении которой при определенных обстоятельствах заинтересованы руководители. С другой стороны, бюджет может выступать причиной неэффективной работы и конфликтов между руководителями, особенно если он навязан сверху. Дело в том, что работу руководителя часто оценивают по его успехам в исполнении бюджетов. Так, некоторые компании устанавливают своим работникам вознаграждение в зависимости от их способности достигать целей, определенных жесткой сметой, или же их продвижение по служебной лестнице находится в прямой зависимости от их исполнения. Либо смета может использоваться для оценки руководителем своих способностей. Следовательно, бюджет можно рассматривать как средство отчета руководителей об уровне исполнения своих обязанностей, включая достижение целей, которые были ими заранее определены. Вместе с тем составление бюджетов одновременно может служить нескольким целям, находящимся в противоречии между собой. Так, могут вступать в противоречие функция планирования и функция стимулирования; разрабатываемый бюджет может максимально соответствовать целям стимулирования и вступать в противоречие с целями планирования [56].

Р. Каплан (1984) доказал, что система бухгалтерского контроля не обеспечивает ключевыми нефинансовыми показателями, необходимыми для эффективного ведения операций в условиях конкурентной борьбы. «Компании, которые достигают удовлетворительных финансовых показателей, но нефинансовые показатели которых свидетельствуют о застое или ухудшении результатов их деятельности, вряд ли станут конкурентами мирового уровня «или недолго продержатся» [56]. В качестве таковых, с точки зрения оценки квалификации, уровня подготовки и морального состояния рабочих, рассматриваются качество продукции, производительность, инновации, рабочая сила, что традиционные системы бухгалтерского учета не в состоянии оценить. Другими словами, если имеют место противоречия между целями компании и целями рабочих, то данная компания будет не в состоянии выжить в качестве

конкурента первого ранга. В этой связи некоторые компании, учитывая значимость человеческих ресурсов, проводят периодические исследования, позволяющие изучить человеческие отношения и моральное состояние работников, заботятся о повышении образовательного и профессионального обучения; прогулы и утечка рабочей силы находятся под контролем руководителя. Перечисленные выше меры разрабатываются с учетом человеческого фактора, что в значительной мере влияет на оценку деятельности руководителя. Выполнение бюджета (сметы доходов или затрат) не повлечет положительную оценку их работы, если сопровождается каким-либо ухудшением показателей, характеризующих человеческий фактор. Вывод, сделанный Р. Капланом, заключается в следующем: финансовые показатели полезны для итоговых измерений, при этом они сфокусированы на краткосрочных результатах. Представляется существенным, чтобы бухгалтеры «расширили системы отчетности и включили нефинансовые показатели в отчеты о выполнении сметы.

Ряд авторов предлагают метрическую таблицу управления инвестициями в систему оплаты труда, включающую следующие две колонки [260]:

Увеличиваете ли Вы:	Уменьшаете ли Вы:
Удовлетворенность работников	Текучесть кадров
Закрепление работников на рабочем месте	Себестоимость
Отдачу персонала на основе установленных параметров	Дефектность производства и обслуживания клиентов
Удержание клиентов	

Итак, в исследовании систем мотивации пришло время взглянуть на них по-новому, поставив в центр исследований и практических решений конкретного работника, а не производственные стратегии, присущие бизнес-процессам. Основным назначением современных систем является привлечение и удержание лучших работников, способных внести наибольший вклад в достижение конечных целей компании. Проблема заключается в том, что их создание требует определенных инвестиций. Ключевым моментом нашего подхода является рассмотрение ее финансовой составляющей с позиций оптимизации стоимости в целях достижения конкурентных преимуществ компании.

В странах с развитой рыночной экономикой накоплены данные об эффективных системах оплаты труда, способах трансформации стратегических целей компании в текущие, оценочных моделях мотивации бизнеса, формировании организационной культуры с присущими ей внутрифирменными ценностями, организационным климатом и т. д. На сегодняшний день эта информация носит отрывочный, не систематизированный характер, содержит много поверхностных рассуждений и мало аналитических оценок. На рубеже веков мировой бизнес осознал необходимость объединения столь широкого круга вопросов для выработки мотивационных стратегий, обеспечивающих конкурентное преимущество. К сожалению, приходится констатировать, что пока еще они слабо доступны менеджерскому корпусу отечественных компаний, находящемуся под прессингом передела собственности. Вместе с тем приходит время осознания представителями законодательной и исполнительной власти, менеджерами, российскими исследователями необходимости дифференциации системы вознаграждений по следующим направлениям:

1) привлечение и удержание наиболее достойных, обладающих потенциалом развития;

2) концентрация компании на четко определенных направлениях;

3) получение реальной отдачи от каждого рубля, инвестированного в вознаграждение каждого конкретного работника.

ФОТ как источник выплаты заработной платы

На федеральном уровне (макроуровне) затраты на содержание рабочей силы, проявляющиеся в оплате труда, служат сравнительной характеристикой уровня и качества трудовой жизни. По этому уровню можно также судить об эффективности воздействия на активизацию социально-экономических процессов в обществе.

По одним источникам, наблюдается снижение доли заработной платы в ВВП как одном из важнейших макроэкономических показателей в России. Так, в 1992 году она составляла 36,7%, в 1994 году – 38%. В 1998 г. – только 30%, в то время как в западных странах эта доля является относительно стабильной величиной и составляет 70–75% [96]. По другим источникам, в среднем удельный вес заработной платы в ВВП России за период с 1992 года и по настоящее время составил 43,1%, Франции – 52%, Германии – 55,1%, в Великобритании – 55,9%, США и Швейцарии – 60%, причем отмечается, что это «самый высокий показатель затрат на оплату труда среди стран с высокоразвитой экономикой» [65].

Динамика распределительных отношений характеризуется тенденцией углубляющегося разрыва в доходах населения богатейших и беднейших стран, о чем свидетельствуют следующие данные: 1960 год – 30:1; 1990 год – 60:1; 1998 год –74:1 [191].

По данным Федерации европейских работодателей, в рейтинге зарплат 46 стран Европы Россия с уровнем зарплаты 4% занимает лишь 40 место. Уровень зарплаты определялся как отношение заработной платы конкретной страны к заработной плате Дании, имеющей самый высокий уровень зарплаты трудящихся и принятой за 100%. Межстрановый размах вариации значений среднечасового дохода от оплачиваемой работы составил 87,2 раза (27,89 евро в Дании и 0,32 евро в Молдавии, замыкающей рейтинг). При составлении рейтинга учитывались официальные данные о зарплатах в местной валюте с учетом сверхурочных и других подобных выплат. При этом не принимались во внимание «тринадцатая» заработная плата, выплаты из прибыли, дивиденды, прочие дополнительные выплаты, как и косвенные финансовые выплаты из системы социальной защиты населения, принятой во многих западноевропейских странах [70, 217].

На протяжении всего периода в России наблюдалось постоянное падение реальной заработной платы в силу инфляции и девальвации. Такая противоречивая ситуация сложилась в силу противоречий между рыночным статусом рабочей силы, стоимостью производства и воспроизводства, диктуемой рыночными ценами на потребительские товары и услуги и нерыночными методами оплаты труда работников, которые жестко регулируются в сторону уменьшения как на уровне государства, так и на уровне компании. Проводившиеся ограничения в целях борьбы с инфляцией показали свою неэффективность. Заработная плата работающих отстала от роста цен. Но ни о какой компенсации вопрос не ставится. По мнению Е. Орловой [134], данная политика носит антимотивационный характер и способствует росту социальной напряженности в коллективах в сфере трудовых отношений.

С другой стороны, на фондовом рынке наблюдается другая интересная тенденция, но уже для собственника. Это возможность получить доход от инвестиций в акции не только за счет роста их курсовой стоимости, но и в виде дивидендов. Поправка в закон «Об акционерных обществах», согласно которой отменено ограничение на выплату промежуточных дивидендов с сентября 2003 года, привела к существенному повышению мобильности (механизма) финансирования для основных владельцев собственных бизнес-проектов. Вместо одного раза в год можно выводить прибыль со своего предприятия чаще – до 4-х раз. На-

числение щедрых дивидендов способствует переоценке компании в сторону повышения. Кроме того, дивиденды облагаются по ставке 6 вместо 13% для физических лиц, что делает их привлекательным источником финансирования, то есть это можно рассматривать как достаточно дешевый источник финансирования, в то время как кредиты обошлись бы по цене в 10–16% годовых с учетом валюты и сроков займа для основных акционеров. Из всех выплаченных дивидендов за 2003 год около 60% приходится на две компании – НК «ЮКОС» и НК «Сибнефть». Так, «ЮКОС» выплачивал в период с 2001 по 2003 год своим акционерам 25–30% чистой прибыли по МСФО, «Сибнефть» – более 3,5 млрд долл. владельцам акций [107]; на втором месте – компании нефтегазового комплекса, за исключением двух названных выше компаний (24%); на третьем – электроэнергетика (11%), затем телекоммуникации (4%) и прочие (2%).

Индикатором, свидетельствующим о кризисе в мотивационной системе, на наш взгляд, является резкое снижение реальной заработной платы вследствие затяжного социально-экономического кризиса, убыточности многих компаний, обострения кризиса неплатежей. Наблюдается прямо противоположная динамика: при доведении цен на энергоносители до мирового уровня цены на рабочую силу, наоборот, заметно падают. В ряде источников отмечается: «Труд стал дешевым» [134]. Вместе с тем именно более дорогой труд имеет тенденцию быть более продуктивным.

Систему трудовых отношений прежней социально-экономической системы критикуют за отсутствие форм и механизмов эффективной мотивации высокопроизводительного труда, когда применявшиеся формы и методы оплаты в условиях жесткого государственного регулирования цен дополнялись выплатами из общественных фондов потребления. Ситуация с заработной платой в переходный период свидетельствует об ухудшении ситуации – дестимулировании эффективного труда. Заработная плата утратила и до сих пор не восстановила воспроизводственной и стимулирующей функций. При росте потребительских цен на товары и услуги в некоторых регионах в 167, 41 раза средняя номинальная заработная плата с учетом выплат социального характера увеличилась в 59,86 раза. Реальная же заработная плата работников за данный период уменьшилась на 64%.

Низкий уровень заработной платы обусловлен в значительной мере заниженной минимальной заработной платой, которая утратила роль социальной гарантии и превратилась в чисто технический норматив для установления различного рода пособий. Только за период с 1992 по

1996 год минимальная оплата повышалась 14 раз [134]. Отсутствие при этом компенсационных выплат по инфляционным потерям привело к реальному занижению средней заработной платы, включая социальные выплаты, гарантированные государством, в 2,5 – 3 раза, а минимальной – в 5,6 – 6 раз. В 1997 – 1998 годах минимальная заработная плата не повышалась и составляла 83,49 деноминированных рубля, не выполняя тем самым функцию социальной гарантии для работающих. В 2000 году минимальная заработная плата повышалась только один раз, в 2001 году – два раза.

Приведем сравнительные данные по прожиточному уровню, определяющему порог бедности. Официально установленный прожиточный минимум в России за четвертый квартал 2003 года составлял 2143 руб. В США он составляет 400 долл. в месяц или 11 400 руб. по курсу ЦБ. Отсюда наш бедняк в пять раз беднее американского, хотя на сегодняшний день жизнь в России не намного дешевле. Так, литр бензина в США в пересчете на российскую валюту стоит в среднем 13,2 руб., в России – 10,8 руб.; коттеджи за рубежом уступают по ценам подмосковным. С начала 2003 года в рамках темы выравнивания стоимости жизни в США и в России отечественные потребительские товары и услуги подорожали на 12%, а американские – чуть больше чем на 2%. Разрыв между двумя странами в уровне оплаты труда еще более значительный. Средний россиянин, по данным Госкомстата, зарабатывает примерно 6000 рублей в месяц, а средняя почасовая зарплата в США составляет 13 долл., или 2288 долл. в месяц, что равно примерно 64064 рублям, то есть в 11 раз больше. Значит в России нужно в 11 раз понизить цены либо повысить зарплату, а инфляцию довести до уровня американской за 3 года [84].

Снижение доли оплаты труда в общих доходах населения (табл. 3.8) свидетельствует о потере способности заработной платы выполнять свои основные функции, что связано с множеством факторов, основными из которых являются: падение производства, инвестиций, жесткая политика государства по сдерживанию заработной платы, законодательно установленный минимальный размер оплаты труда, не адекватный реальным условиям проживания в конкретной местности.

Наиболее важным индикатором уровня жизни являются доходы населения, которые определяют спрос на потребительские товары, что в свою очередь определяет размеры прибыли, и являются движущим фактором развития экономики и роста доходов.

Таблица 3.8

Динамика денежных доходов населения России за 1998–2002 гг., %*

Доходы	1998	1999	2000	2001	2002(III кв.)
Всего В том числе:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
От собственности	5,5	7,4	7,2	5,5	4,6
От предпринимательской деятельности	14,8	12,7	12,6	13,2	13,0
Оплата труда[1]	64,8	65,4	65,6	64,5	64,3
Социальные трансферты	13,1	13,6	13,4	14,9	16,2
Другие	1,8	0,9	1,2	1,9	1,9

*Таблица составлена по источнику [189].

За период с 1992 по 2002 год доля оплаты труда в общей величине денежных доходов снизилась на 29,6%, а доля доходов от предпринимательской деятельности возросла в 1,9 раза. В результате при достаточно стабильной доле социальных трансфертов доходы от предпринимательской деятельности становятся более важными при формировании общей массы доходов населения.

Дальнейшее развитие процессов приватизации и коммерциализации в обществе будет способствовать увеличению доходов от собственности, для которых характерна очень высокая дифференциация в условиях рыночной экономики. В такой ситуации особую важность приобретают активное проведение государством перераспределительных мер, лучшая нацеленность социальных трансфертов, регулирование рынка труда. Это крайне необходимо для того, чтобы дифференциация доходов устойчиво стабилизировалась.

В табл. 3.9 для сравнения представлена динамика денежных доходов населения Томской области, где наблюдается аналогичная тенденция относительно доли доходов от оплаты труда, в то время как доходы от собственности и предпринимательской деятельность значительно выросли с 1990 по 2002 год.

Таким образом, можно констатировать, что по-прежнему остается весьма ограниченным «доступ» к распределительным процессам для подавляющего большинства наемного персонала.

[1] Начиная с 1 кв. 1999 г., в показатель «оплата труда» включен объем скрытой заработной платы, который ранее учитывался в статье «другие доходы». В соответствии с указанными изменениями в таблице приведены пересчитанные данные за 1998 г.

Таблица 3.9

Динамика денежных доходов населения Томской области за период с 1990 по 2002 г., в %*

Доходы	1990	1992	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Всего										
В том числе:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
доходы от собственности	1,6	0,7	6,4	3,7	5,3	3,8	5,6	7,2	9,1	7,3
доходы от предпринимательской деятельности	3,6	7,1	0,9	0,7	0,5	16,8	11,4	16,6	13,0	13,4
оплата труда	78,1	66,3	42,2	50,8	42,4	41,7	42.0	43,8	50,4	46,7
социальные трансферты	12,4	13,6	14,3	17,0	16,3	14,5	13.1	12.7	13,7	14.9
другие	4,3	12,3	36,2	27,8	35,5	23,2	27.9	19.7	13,8	17,7

*Таблица составлена по источнику [51. С. 13–14].

В рейтинге по размеру средней заработной платы среди первых 25 регионов Российской Федерации (по данным за декабрь 2003 года) Томская область занимает 11 место с зарплатой в размере 9517,9 руб. при средней начисленной заработной плате по РФ в 7344 рубля. Межрегиональный размах вариации максимального и минимального значений среднемесячного дохода от оплачиваемой работы среди первых 25 регионов составил 4,7 раза (32 310,4 руб. в Чукотском автономном округе и 6883,6 руб. в Вологодской области). Средняя начисленная заработная плата по Сибирскому федеральному округу (СФО) составила 6 935 руб., причем Томская область по абсолютному значению данного показателя в декабре 2003 года занимала 1 место в СФО [164].

Ниже представлена дифференциация уровня заработной платы по регионам, входящим в Сибирский федеральный округ (СФО), которая обусловлена, с одной стороны, отраслевой структурой экономики регионов, с другой – их природно-климатическими условиями (табл. 3.10).

Как видно по данным табл. 3.10, Томская область по размеру среднемесячной заработной платы занимает второе место в СФО, уступая Красноярскому краю, где она составляет 7270,2 руб. Самая низкая заработная плата в Алтайском крае – 3134,0 руб. Таким образом, межрегиональный вариационный размах в СФО составляет 2,3 раза. Сложившаяся среднемесячная заработная плата за 2003 год обеспечивала в Красноярском крае 2,9 прожиточных минимума трудоспособного населения, в

Томской области – 2,8, в Алтайском крае – 1,8. Существенная дифференциация заработной платы указывает на отсутствие у значительной части населения достаточных средств, что выступает ограничителем потребительского спроса населения на приобретение непродовольственных товаров.

Таблица 3.10

Средняя заработная плата и величина прожиточного минимума по СФО в 2003 г.*

Регион СФО	Среднемесячная начисленная заработная плата		Величина прожиточного минимума, руб.**	Отношение заработной платы и прожиточного минимума, %
	руб.	% к 2002 г.		
Республика Алтай	3717.2	124.5	2049.5	181.4
Республика Бурятия	5035.0	126.1	2290.5	219.8
Республика Тыва	4375.4	120.2	2271.0	192.7
Республика Хакасия	5092.6	121.6	2099.0	242.6
Алтайский край	3134.0	122.3	1749.8	179.1
Красноярский край	7270.2	119.1	2509.1	289.8
Иркутская область	6134.7	123.5	2378.3	257.9
Кемеровская область	5192.0	121.0	2139.0	242.7
Новосибирская область	4767.3	125.2	2278.3	209.2
Омская область	4449.5	128.3	1980.0	224.7
Томская область	**6828.0**	**126.7**	**2404.0**	**284.0**
Читинская область	5369.6	125.6	2359.8	227.6

*Таблица составлена по источнику [239. С. 13].

**Оценка на основе данных, установленных органами исполнительной власти субъектов Федерации за 1 – 4 кв. 2003 года.

Величина прожиточного минимума в соответствии с Федеральным законом от 24 октября 1997 г. № 134-ФЗ «О прожиточном минимуме в Российской Федерации» представляет собой стоимостную оценку потребительской корзины, включающей минимальные наборы продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности, а также обязательные платежи и сборы.

Данные о величине прожиточного минимума по Томской области до II кв. 2001 года рассчитывались на основе Методических рекомендаций, утвержденных Министерством труда Российской Федерации 10 ноября 1992 года в соответствии с указом Президента Российской Федерации от 2 марта 1992 года № 210 «О системе минимальных потребительских бюджетов». Начиная со II кв. 2001 года Постановлением Главы Администрации (Губернатора) Томской области от 11.07.2001 года № 254 утвержден новый порядок расчета величины прожиточного минимума.

О степени неравномерности распределения всей суммы доходов между отдельными группами населения можно судить по индексу Джини. Его величина может варьироваться от 0 до 1, при этом чем выше значение показателя, тем более неравномерно распределены доходы в обществе. Как видно по данным табл. 3.11, индекс Джини возрос с 0,330 в 1996 году до 0,416 в 2003 году.

Таблица 3.11

Распределение общего объема денежных доходов населения Томской области с 1995 по 2003 год, %*

Показатели	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Всего доходов	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
В том числе по 20%-ным группам населения:									
первая (с наименьшими доходами)	6,4	7,4	6,4	6,9	7,2	7,2	6,3	6,2	5,2
вторая	11,3	12,2	11,3	11,8	12,1	12,0	11,1	11,0	9,9
третья	16,0	16,8	16,1	16,4	16,7	16,7	16,0	15,9	15,0
четвертая	23,0	23,1	23,0	23,1	23,1	23,1	23,0	22,9	22,6
пятая (с наивысшими доходами)	43,3	40,5	43,2	41,8	40,9	41,0	43,6	44,0	47,3
Коэффициент концентрации доходов (индекс Джини)	0,366	0,330	0,365	0,347	0,335	0,337	0,371	0,375	0,416
Соотношение дохода 10% наиболее и наименее обеспеченного населения (коэффициент фондов)	11,2	8,7	11,1	9,8	9,0	9,1	11,6	11,9	16,0
Численность населения, имеющего среднедушевые доходы ниже среднедушевого дохода в целом по региону (от общей численности населения)	63,1	61,7	63,1	62,4	61,9	62,0	63,3	63,5	...
Численность населения, имеющего среднедушевые доходы ниже прожиточного минимума (от общей численности населения)	30,6	22,1	19,8	23,7	26,5	25,6	26,2	23,3	26,7

*Таблица составлена по источникам [51. С. 37–38; 160. С. 2].

Органы государственной власти на уровне муниципального образования на примере г. Томска не располагают сегодня управляющими ресурсами, непосредственно обеспечивающими развитие бизнеса частной (индивидуальной) и акционерной форм собственности, составляющих

основу экономики города, так как они не могут непосредственно вмешиваться в деятельность коммерческой организации.

Проследим на примере рейтинговой оценки отдельных показателей социально-экономического развития (табл. 3.12) положение Томска среди других городов – членов Ассоциации сибирских и дальневосточных городов (АСДГ).

Таблица 3.12

Рейтинг городов по отдельным показателям социально-экономического развития, по состоянию на 01.10.2003 год*

Показатели	Единицы измерения	Томск	Кемерово	Новокузнецк	Барнаул	Новосибирск	Иркутск
Численность постоянного населения	тыс. чел.	488,7	485,0	550,1	603,5	1425,6	593,4
	рейтинг	5	6	4	2	1	3
Объем промышленной продукции (по крупным и средним предприятиям)	млн. руб.	14843,5	15694,6	64991,0	12654,0	40177,7	16693,2
	рейтинг	5	4	1	6	2	3
Объем промышленной продукции на душу населения	тыс. руб. на 1 чел.	30,4	32,4	118,1	21,0	28,2	28,2
	рейтинг	3	2	1	6	4	5
Оборот розничной торговли	млн. руб.	15291,2	20602,2	17319,0	19178,0	42598,3	22533,8
	рейтинг	6	3	5	4	1	2
Оборот розничной торговли на душу населения в год	тыс. руб. на 1 чел.	31,3	42,5	31,5	31,8	29,9	38,0
	рейтинг	3	1	5	4	6	2
Среднемесячная номинальная заработная плата (по крупным и средним пре-дприятиям)	руб.	6834,5	5560,0	6367,0	4301,0	5715,6	7063,1
	рейтинг	2	5	3	6	4	1
Величина прожиточного минимума на душу населения	руб.	2274,0	2103,3	2154,0	1760,0	2315,0	2367,0
	рейтинг	4	2	3	1	5	6

*Таблица составлена по источнику [152. С. 4].

Данные табл. 3.12 свидетельствуют, что, несмотря на сравнительно низкий уровень в Томске абсолютных показателей объёмов производства и потребления (объём промышленной продукции и оборот розничной торговли), относительные показатели на душу населения находятся на среднем уровне.

В табл. 3.13 представлена динамика отдельных показателей, характеризующих социально-экономическое развитие города.

Таблица 3.13

Динамика некоторых показателей социально-экономического развития Томска за 2000 – 2003 годы*

Показатели	2000	2001	2002	2003 (оценка)
Численность работников предприятий и организаций, тыс. чел.	176,3	179,0	183,6	188,5
Численность безработных, зарегистрированных в службах занятости, тыс. чел.	1,3	1,8	2,5	2,9
Фонд заработной платы работников предприятий и организаций, млн руб.	5090,5	7947,9	10523,4	12005,2
Выплаты социального характера, млн руб	212,3	233,9	252,0	275,5
Среднемесячная начисленная заработная плата работников по полному кругу предприятий, руб.	2411,5	3685,2	4776,6	5439,9
Величина прожиточного минимума, руб.	943,0	1419,6	1830,0	2206,0
Индекс потребительских цен, декабрь к декабрю, %	119,2	123,5	116,7	113,7

*Таблица составлена по источнику [152. С. 84–86].

Уровень жизни населения города может быть охарактеризован рядом количественных и качественных показателей. Характеристика динамики уровня потребления товаров и услуг населением города Томска приведена в табл. 3.14.

Таблица 3.14

Динамика уровня потребления товаров и услуг населением Томска за 2000–2003 годы*

Показатели	2001	2002	2003 (оценка)
Индекс потребительских цен, декабрь к декабрю, %	123,5	116,7	113,7
Среднемесячный объем потребления товаров и услуг на душу населения, руб. на чел. В ценах соответствующих лет.	2623,8	3745,9	5039,5
Среднемесячная заработная плата работников по полному кругу предприятий города, руб.	3685,2	4776,6	5879,1
Доля затрат в заработной плате на потребление, %	71,2	78,4	85,7

*Таблица составлена по источнику [152. С. 26].

Увеличение доли затрат на потребление характеризует, с одной стороны, постепенный рост платежеспособного спроса населения города, что является следствием роста его доходов, а с другой – свидетельствует об увеличении объёмов потребления, изменении его структуры и ассортимента. Уровень заработной платы как вида доходов, занимающего наибольший удельный вес в структуре всех денежных доходов населе-

ния, является одной из основных характеристик уровня благосостояния населения конкретного региона России.

Сравним, какова общественно полезная значимость некоторых профессий по их месту в рейтинге и какова цена труда в отдельных отраслях экономики на примере экономики г. Томска. В табл. 3.15 выборочно представлены результаты социологического опроса, проведенного The Wall Street Journal, и опроса Фонда общественного мнения (2002) по общественно полезной значимости отдельных профессий.

Таблица 3.15

Самые престижные профессии (фрагмент)*

Профессии	Россия	США
Предприниматель (бизнесмен)	1	18
Юрист	2	14
Экономист, бухгалтер	3	17
Банкир, финансист	4	15
Врач	10	2
Политик	19	9
Ученый	22	1

*Таблица составлена по источнику [176. С. 26].

Как показывают данные табл. 3.16, существует высокая межотраслевая дифференциация заработной платы по отраслям экономики. По этому показателю можно выделить три группы отраслей: «благополучные» – с наиболее высокими заработками (более 9 тыс. руб./мес.), «неблагополучные» – с наиболее низким уровнем заработной платы (менее 4 тыс. руб./мес.) и прочие (от 4 до 9 тыс. руб./мес.). К первой группе относятся топливная промышленность, «финансы, кредит, страхование», «магистральный трубопроводный транспорт», ко второй – «культура и искусство», «здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение», «образование».

Из приведенных данных видно, что ситуация с заработной платой на крупных и средних предприятиях изменяется в лучшую сторону. За последний год на 19,4% снизилась численность работников с уровнем заработной платы ниже 4 тыс. руб./мес., на 4,3% выросла численность работников с уровнем заработной платы 4–9 тыс. руб./мес., на 15% увеличилась численность работников, получающих более 9 тыс. руб./мес.

Таблица 3.16

Дифференциация заработной платы по отраслям экономики Томска*

Отрасли	Янв. – окт. 2002 года		Янв. – окт. 2003 года	
	Среднемес. зарплата, руб.	Численность работников, чел.	Среднемес. зарплата, руб.	Численность работников, чел.
Всего	5643,0	138355	6907,6	134188
«Благополучные» отрасли:				
электроэнергетика	9098,2	5162	11123	3678
топливная промышленность	11453,8	1684	14 687,4	1135
нефтехимическая промышленность	X	X	9330,8	7997
трубопроводный транспорт	15211,5	4472	9463,1	10506
МТС и сбыт	13923,2	747	16151,4	1119
финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	13882,0	3364	16488,1	3387
управление	X	X	10445,3	7348
Итого численность занятых в отраслях с наиболее высоким уровнем зарплаты	X	15 429	X	35170
Уд. вес общей численности занятых на крупных и средних предприятиях, %	X	*11,2*	X	*26,2*
«Неблагополучные» отрасли:				
машиностроение	3627,0	15054	X	X
промышленность строительных материалов	3754,2	3129	X	X
пищевая промышленность	3724,7	3540	3336,1	4139
автомобильное хозяйство	3902,9	1804	X	X
жилищное хозяйство и непроизводственные виды бытового обслуживания	3633,5	6618	X	X
здравоохранение, физкультура и соц. обеспечение	3380,8	14326	3807,6	14608
культура и искусство	3006,2	2233	3509,7	2886
другие	X	3419	X	965
Итого численность занятых в отраслях с наиболее низким уровнем зарплаты	X	50123	X	22598
Уд. вес общей численности занятых на крупных и средних предприятиях, %	X	*36,2*	X	*16,8*
Прочие отрасли	X	72803,0	X	76420,0
Уд. вес общей численности занятых на крупных и средних предприятиях, %	X	*52,6*	X	*56,9*

*Таблица составлена по источнику [152. С. 28].

В 2002 году прожиточный минимум по Томску составил 1946 руб. на человека и по сравнению с соответствующим периодом прошлого года вырос на 26,4%. В 2003 году его величина составила 2300 руб., что на 18,2% больше, чем в 2002 году. При этом стоимость минимального набора продуктов питания, входящих в потребительскую корзину, выросла за этот период на 11,8%. Соотношение средней заработной платы работников, среднего размера пенсии и величины прожиточного минимума приведено в табл. 3.17.

Таблица 3.17

Соотношение средней заработной платы работников и величины прожиточного минимума за 2001–2003 годы*

Показатели	2001	2002	2003
Величина прожиточного минимума в среднем на человека в месяц (по данным за IV кв.), руб.	1540	1946	2300
В том числе: трудоспособное население, руб.	1624	2058	2430
Соотношение величины прожиточного минимума трудоспособного населения и среднемесячной начисленной заработной платы работников в целом в экономике, %	226,9	232,1	X
среднемесячной начисленной заработной платы работников крупных и средних предприятий, %	251,9	280,8	287,9
среднемесячной начисленной заработной платы работников малых предприятий, %	129,7	129,1	136,5

*Таблица составлена по источнику [152. С. 30–31].

Соотношение средней заработной платы и прожиточного минимума показывает, что в 2002 году средняя заработная плата по городу в 2,3 раза превышала прожиточный минимум трудоспособного населения, а в 2003 году – в 2,4 раза.

Проблема бедности в настоящее время является одной из наиболее важных проблем как Томской области в целом, так и областного центра. По данным Томского областного комитета государственной статистики, за 2002 год доля населения Томской области, имеющего доход ниже величины прожиточного минимума, составила 27,7%, из которого 55,4% – женщины. Средний возраст бедного населения области составляет 32 года.

В настоящее время определены две категории бедности: социальная и экономическая.

Социальная бедность традиционно охватывает социально уязвимые категории населения: многодетные и малоимущие семьи, одиноких пенсионеров, инвалидов и др. Так называемая экономическая бедность обусловлена тем, что работоспособные граждане не могут обеспечить себе

социально приемлемый уровень благосостояния из-за низкой заработной платы, задержек с ее выплатой, безработицей.

Анализ данных статистики и органов социальной защиты населения свидетельствует о том, что для города Томска характерна как социальная бедность, так и экономическая.

Экономическая бедность характеризуется низким уровнем заработной платы работников. Так, в 2002 году, по данным Томского областного комитета государственной статистики, средняя заработная плата на малых предприятиях в некоторых отраслях была ниже прожиточного минимума: в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и общественном питании и ряде других отраслей. Кроме того, в процессе осуществления городской администрацией регистрации трудовых договоров, в которых работодателями выступают индивидуальные предприниматели, выявлено, что средняя «официальная» заработная плата фиксируется данными работодателями на уровне 800 руб. в месяц. Вместе с тем эти факты говорят не столько о низком уровне заработной платы на предприятиях малого бизнеса, сколько о значительном уровне «теневой» заработной платы в этом секторе экономики в целях минимизации базы налогообложения. По некоторым оценкам этот уровень достигает до 60% объема зарплаты [121].

Резюме

Представленные данные раздела указывают на необходимость комплексного решения проблемы с учетом интересов основных участников бизнес-среды при приоритете стратегических целей, выражающих интересы общества.

При избрании модели развития общества (социально-ориентированной либо сугубо экономической, стратегически ориентированной или нацеленной на текущий результат) право выбора остается за государственными структурами федерального уровня, которые должны руководствоваться не стремлением к осуществлению борьбы с бедностью, а необходимостью создания мотивационных механизмов, обеспечивающих организацию новых рабочих мест, трудовую занятость и т. д., причем в долгосрочной перспективе. Именно по такому пути идет реформирование системы социальной поддержки в США, где с 1997 года действует закон «О личной ответственности и возможностях трудоустройства», согласно которому выплата социальных пособий ограничивается 5-летним сроком. Его принятие означает переориентацию американского государства с программ помощи различным категориям граждан на стимулирование их трудовой активности [195].

3.2. Исследование затрат на содержание рабочей силы

3.2.1. Результаты исследования затрат на содержание рабочей силы по данным официальной статистики

В контексте нашего исследования было интересно выявить особенности мотивационной системы компании по данным официальной статистики в зависимости от таких факторов, как например отрасль экономики, размер компании с учетом ее численности, форма собственности и др. Исследование проводилось с позиций работодателя, то есть изучались данные об уровне, структуре и динамике затрат, «произведенных организациями в пользу работников, по отраслям экономики и формам собственности» [131]. Информационной базой нашего исследования послужили материалы Комитета по статистике стран СНГ, Томскоблкомстата. Заметим, что в России, начиная с 1994 года, статистическое наблюдение уровня и структуры затрат на содержание рабочей силы ведется по материалам специальных выборочных исследований, в отличие от ряда стран СНГ (Казахстана, Молдовы, Азербайджана, Армении, Кыргызстана), где подобные наблюдения осуществляются на основе годовой отчетности по труду.

Для обработки и анализа статистических данных нами применялись программные продукты Microsoft Excel 2003 и STATISTICA 6.0. Использовались корреляционный и регрессионный анализ показателей затрат на рабочую силу, описательная статистика [35, 57, 62]. Заметим, что при размещении процентов на графике происходит автоматическое округление до целых значений, в результате чего на отдельных графиках сумма может быть незначительно больше или меньше 100%.

Полученные результаты могут быть использованы для: 1) сравнительной оценки мотивационной системы как условия конкурентоспособности компании и ее инвестиционной привлекательности; 2) разработки матрицы вознаграждений; 3) заключения тарифных соглашений.

Остановимся на результатах нашего исследования подробнее. Первоначально рассмотрим результаты изучения нами официальных статистических данных по затратам на содержание рабочей силы на примере стран СНГ. Для сравнения приведем некоторые данные.

Среднемесячные затраты на содержание рабочей силы обследованных компаний по ряду стран СНГ составили в 2000 – 2001 годах по отношению к среднемесячной заработной плате от 126% (Армения) до 153% (Россия). Вариационный размах затрат на содержание рабочей силы в общей величине затрат на производство и реализацию продукции в странах СНГ составляет от 20 до 30% [137]. Наблюдалось увеличение удельного веса прямой заработной платы в расходах на оплату

труда по кругу изучаемых стран Содружества за исключением Армении и Таджикистана, где отмечалось их уменьшение. Доля затрат на оплату неотработанного времени колебалась от 4,5 до 5,9% от общей суммы затрат (1999 год – от 4,7 до 6, 2%).

Расходы на *социальное обеспечение* работников (отчисления по различным социальным программам в целях обеспечения пособий работникам в связи с болезнью, старостью, инвалидностью, безработицей и т. д.) составили от 17,6% (Таджикистан) до 29,2% (Россия). Причем в составе этих затрат 93–99% – обязательные отчисления и только 1–7% – выплаты, произведенные по инициативе компании [137]. Наименьший удельный вес в сумме рассматриваемых затрат работодателей приходится, как и прежде, на *профессиональное обучение* – 0,1–0,8%.

Удельный вес *налогов, включаемых в расходы на рабочую силу*, существенно уменьшился в связи с отменой в большинстве стран СНГ налога с суммы превышения фактических расходов на оплату труда работников по сравнению с их нормируемой величиной. Для России этот момент совпал с переходом, начиная с 1994 года к массовой приватизации. В настоящее время к налогам, включаемым в расходы на рабочую силу, относятся целевые сборы на содержание милиции, благоустройство территории, плата за привлечение иностранной рабочей силы и др.

С целью углубленного изучения структуры затрат на содержание рабочей силы в целом по России, а также особенностей межстрановых различий на примере стран СНГ нами были рассчитаны соотношения между базовыми, социальными и налоговыми выплатами, а также между структурными элементами заработной платы по материалам последних обследований (2001) в странах СНГ.

Сравнительная оценка структуры затрат на содержание рабочей силы в странах СНГ по данным официальной статистики представлена в табл. 3.18.

Таблица 3.18

Сравнительная оценка структуры затрат на содержание рабочей силы в ряде стран СНГ, %*

Страны	Выплаты			Пропорции 1 : 2 : 3
	Базовые (1)	Социальные (2)	Налоговые (3)	
Азербайджан	75,8	23,8	0,5	152 : 48 : 1
Армения	79,1	20,9	...	...
Беларусь	66	30,5	3,5	19 : 9 : 1
Казахстан	79,9	4,3	...	...
Кыргызстан	76,5	23,5	...	...
Молдова	76,7	23,3	0,02	3835 : 1165 : 1
Россия	65,3	34	0,7	93 : 49 : 1
Таджикистан	78,4	20,4	1,2	65 : 17 : 1
Украина	68,7	30,7	0,6	115 : 51 : 1

*Таблица составлена по источнику [137. С. 59].

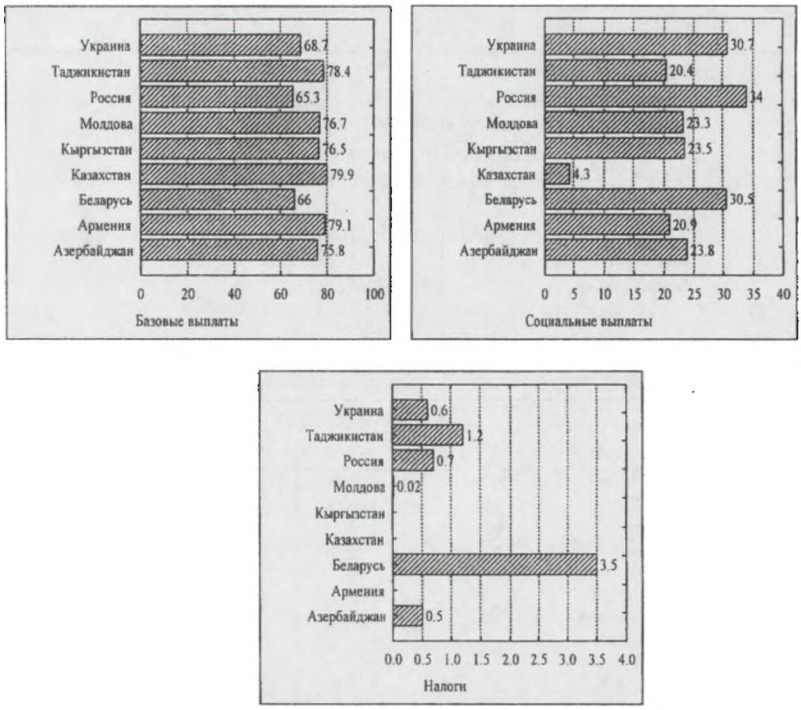


Рис. 3.2. Уровни базовых, социальных и налоговых выплат в странах СНГ, %

По доле социальных выплат в базовых выплатах максимальное значение отмечается у России (0,52), на втором месте Беларусь (0,46) и на третьем – Украина. Минимальное значение (0,05) наблюдается в Казахстане.

Графическое изображение уровней базовых, социальных и налоговых выплат по странам СНГ показано на рис. 3.2.

В табл. 3.19–3.21 отражены результаты ранжирования стран СНГ по перечисленным выше выплатам. Как мы видим, по базовым выплатам лидирует Казахстан (79,9%), замыкает этот список Россия (65,3%). Что касается социальных выплат, то здесь мы наблюдаем прямо противоположную картину: на первом месте – Россия (34%), на последнем – Казахстан (4,3%). По налоговым выплатам максимальная величина в 3,5% приходится на Беларусь, минимальная 0,02% – на Молдову. Для России уровень налоговых выплат составил 0,7%.

Таблица 3.19

Ранжирование стран СНГ по базовым выплатам, %

Страны	Базовые выплаты	Социальные выплаты	Налоги
Казахстан	79,9	4,3	...
Армения	79,1	20,9	...
Таджикистан	78,4	20,4	1,2
Молдова	76,7	23,3	0,02
Кыргызстан	76,5	23,5	...
Азербайджан	75,8	23,8	0,5
Украина	68,7	30,7	0,6
Беларусь	66,0	30,5	3,5
Россия	65,3	34	0,7

Таблица 3.20

Ранжирование стран СНГ по социальным выплатам, %

Страны	Базовые выплаты	Социальные выплаты	Налоги
Россия	65,3	34,0	0,7
Украина	68,7	30,7	0,6
Беларусь	66,0	30,5	3,5
Азербайджан	75,8	23,8	0,5
Кыргызстан	76,5	23,5	...
Молдова	76,7	23,3	0,02
Армения	79,1	20,9	...
Таджикистан	78,4	20,4	1,2
Казахстан	79,9	4,3	...

Обобщенные данные по структуре заработной платы по странам Содружества представлены в табл. 3.22. В качестве агрегированных элементов заработной платы нами рассматривались следующие: «а» – оплата за отработанное и неотработанное время, «б» – единовременные поощрительные выплаты, где «а» и «б» – суммы вознаграждений в *денежной* форме; «в» – оплата питания, жилья, топлива, то есть часть заработной платы в *натуральной* форме.

Графическое представление структурных элементов заработной платы по странам Содружества показано на рис. 3.3

По доле единовременных выплат в размере оплаты труда за отработанное и неотработанное время максимальное значение приходится на Казахстан – 0,18, далее идут Таджикистан – 0,17 и Молдова – 0,12. Россия имеет по данному показателю значение 0,06.

В табл. 3.23 страны СНГ проранжированы по каждому из перечисленных выше структурных элементов заработной платы.

Таблица 3.21

Ранжирование стран СНГ по налоговым выплатам, %

Страны	Базовые выплаты	Социальные выплаты	Налоги
Беларусь	66	30,5	3,5
Таджикистан	78,4	20,4	1,2
Россия	65,3	34,0	0,7
Украина	68,7	30,7	0,6
Азербайджан	75,8	23,8	0,5
Молдова	76,7	23,3	0,02
Казахстан	79,9	4,3	...
Кыргызстан	76,5	23,5	...
Армения	79,1	20,9	...

Таблица 3.22

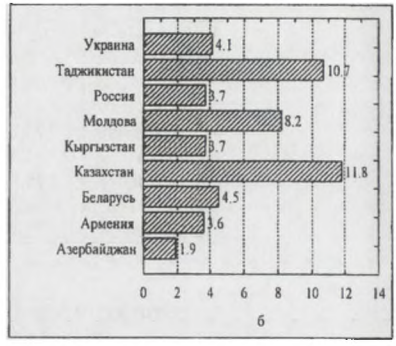
Структура элементов заработной платы по ряду стран СНГ, %

Страны	Элементы			Пропорции «а»:«б»:«в»
	«а»	«б»	«в»	
Азербайджан	73,6	1,9	0,3	245 : 6 :1
Армения	75,2	3,6	0,3	251 : 12 : 1
Беларусь	61,3	4,5	0,2	307 : 23 : 1
Казахстан	67,6	11,8	0,5	135 : 24 : 1
Кыргызстан	72.0	3,7	0,8	90 : 5 : 1
Молдова	67,1	8,2	1,4	48 : 6: 1
Россия	61,1	3,7	0,5	122 : 7 : 1
Таджикистан	64,3	10,7	3,4	19 : 3 : 1
Украина	63,6	4,1	1.0	64 : 4 : 1

По оплате за отработанное и неотработанное время максимальное значение мы наблюдаем в Армении (75,2%), минимальное – в Беларуси (61,3%) и России (61,1%). В составе данного элемента присутствуют наряду с прямой заработной платой за отработанное время оплата за неотработанное время, включающая оплату отпусков, льготных часов подростков, простоев не по вине работников, потерь рабочего времени в связи с вынужденной неполной занятостью.

Хотя доля прямой заработной платы за изучаемый период времени (с 1999 по 2001 год) в Армении снижалась, на момент изучения ее уровень был максимальным (70,7%) среди других стран Содружества [137]. Можно предположить, что лидерство по элементу «а» обусловлено оплатой потерь рабочего времени в связи с вынужденной неполной занятостью. В Беларуси наблюдается иная зависимость: низкий уровень элемента «а» можно объяснить не столько потерями, вызванными вы-

нужденной неполной занятостью – производственные мощности там достаточно загружены, – сколько самой низкой долей прямой заработной платы (55,4%), причем такой же низкий уровень имеет и Россия в сравнении с другими странами СНГ.



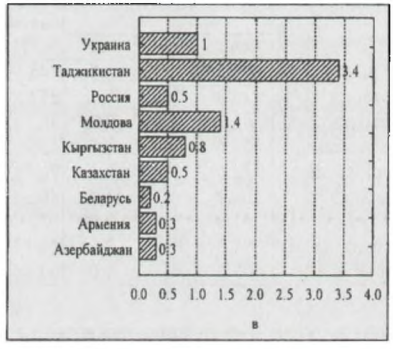


Рис. 3.3. Уровни элементов «а», «б», «в» по странам СНГ, %

По единовременным поощрительным выплатам лидирует Казахстан (11,8%), замыкает список стран СНГ по элементу «б» Азербайджан (1,9%). Для России, как и для Кыргызстана, элемент «б» составил 3,7%.

Что касается оплаты труда в натуральной форме, то здесь максимальная величина, равная 3,4%, наблюдается в Таджикистане и минимальная, равная 0,2%, – в Беларуси. По России, как и по Казахстану, элемент «в» составляет 0,5%.

Таблица 3.23

Ранжирование стран СНГ по элементам «а», «б», «в», %

Ранжирование стран СНГ, %											
по элементу «а»				по элементу «б»				по элементу «в»			
	а	б	в		а	б	в		а	б	в
Армения	75,2	3,6	0,3	Казахстан	67,6	11,8	0,5	Таджикистан	64,3	10,7	3,4
Азербайджан	73,6	1,9	0,3	Таджикистан	64,3	10,7	3,4	Молдова	67,1	8,2	1,4
Кыргызстан	72,0	3,7	0,8	Молдова	67,1	8,2	1,4	Украина	63,6	4,1	1,0
Казахстан	67,6	11,8	0,5	Беларусь	61,3	4,5	0,2	Кыргызстан	72,0	3,7	0,8
Молдова	67,1	8,2	1,4	Украина	63,6	4,1	1,0	Казахстан	67,6	11,8	0,5
Таджикистан	64,3	10,7	3,4	Кыргызстан	72,0	3,7	0,8	Россия	61,1	3,7	0,5
Украина	63,6	4,1	1,0	Россия	61,1	3,7	0,5	Армения	75,2	3,6	0,3
Беларусь	61,3	4,5	0,2	Армения	75,2	3,6	0,3	Азербайджан	73,6	1,9	0,3
Россия	61,1	3,7	0,5	Азербайджан	73,6	1,9	0,3	Беларусь	61,3	4,5	0,2

Ниже представлены результаты углубленного исследования затрат на содержание рабочей силы по данным официальной статистики на примере Томской области. Нами изучались состав, уровень и динамика затрат на содержание рабочей силы по материалам выборочного обследования. Обследование за 2002 год проводилось Областным статистическим комитетом государственной статистики в 2003 году. Аналогичное обследование за 1999 год осуществлялось в 2000 году.

Предварительно нами был проведен с применением коэффициентов парной корреляции корреляционный анализ показателей затрат на рабочую силу. Возникает вопрос о выявлении возможной зависимости между этими признаками. Если такая зависимость найдена, то какова ее надежность?

Надежность, или «истинность», взаимозависимости непосредственно связана с репрезентативностью той выборки, на основе которой строятся выводы. Другими словами, надежность показывает, насколько вероятно, что зависимость, подобная найденной, будет вновь обнаружена на данных другой случайной выборки, извлеченной из той же самой генеральной совокупности. Если исследование удовлетворяет некото-

рым специальным критериям, то надежность найденных зависимостей между переменными выборки можно количественно оценить и представить с помощью стандартной статистической меры, называемой p-уровень, или статистический уровень значимости. В настоящем исследовании принят 5%-й уровень значимости.

При исследовании вопроса о взаимозависимости признаков для измерения тесноты линейной связи между признаками X и Y будем использовать коэффициент парной корреляции r (коэффициент корреляции, выборочный коэффициент корреляции, коэффициент корреляции Бравэ (Bravais) и Пирсона (Pearson), который вычисляется по формуле

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2}}.$$

Отметим, что использование коэффициента корреляции в качестве меры зависимости оправдано лишь тогда, когда совместное распределение пары признаков нормально или приближенно нормально. Поэтому незначимые значения коэффициента корреляции не свидетельствуют об отсутствии взаимозависимости между признаками.

Для дополнительных исследований возможной взаимозависимости между признаками будем использовать коэффициенты ранговой корреляции, и хотя при таком подходе снижается информативность признака, предоставляется возможность установить наличие взаимозависимости между признаками.

Вычислим коэффициенты парной корреляции между показателями 1–8 (табл. 3.24) В таблице приведены также значения p-уровня.

Как мы видим, диапазон изменения коэффициентов корреляции между показателями затрат на содержание рабочей силы, представленных в табл. 3.24, находится в интервале от 0,58 до 1,00, при $p = 0{,}05$. Высокозначимыми являются корреляции между признаками 1–4.

Графическое представление парной зависимости между признаками 1–8 изображено на рис. 3.4. Признаки 2–4 прямо зависят от значения затрат.

Нами построены регрессионные зависимости, позволяющие определить Y от X (рис. 3.5–3.7). Во всех случаях наблюдается линейная зависимость.

Таблица 3.24

Матрица корреляционных связей показателей затрат на рабочую силу в разрезе отраслей экономики*

Показатели	Среднемесячные затраты, руб. (1)	Среднемесячная заработная плата, руб. (2)	Затраты на один оплаченный час, руб. (3)	Затраты на один отработанный час, руб. (4)	Отношение отработанного времени к оплаченному, % (5)	Отношение затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию продукции, % (6)	Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, % (7)	Доля косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, % (8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Среднемесячные затраты, руб. (1)	1,00	0,99	1,00	1,00	0,09	0,27	0,58	0,29
		p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,714	p=0,245	p=0,005	p=0,198
Среднемесячная заработная плата, руб. (2)	0,99	10,00	0,99	0,99	0,15	0,33	0,61	0,26
	p=0.00		p=0,000	p=0,000	p=0,506	p=0,141	p=0,004	p=0,249
Затраты на один оплаченный час, руб. (3)	1,00	0,99	10,00	1,00	0,09	0,25	0,56	0,27
	0,00	p=0,000		0,00	p=0,693	p=0,279	p=0,008	p=0,245
Затраты на один отработанный час, руб. (4)	1,00	0,99	1,00	10,00	0,03	0,21	0,56	0,28
	0,00	0,00	0,00		p=0,884	p=0,354	p=0,009	p=0,216
Отношение отработанного времени к оплаченному, % (5)	0,09	0,15	0,09	0,03	10,00	0,36	0,15	-0,11
	p=0,714	p=0,506	p=0,693	p=0,884		p=0,112	p=0,519	p=0,643

Продолжение табл. 3.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отношение затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию продукции, % (6)	0,27	0,33	0,25	0,21	0,36	10,00	0,26	-0,14
	p=0,245	p=0,141	p=0,279	p=0,354	p=0,112		p=0,252	p=0,554
Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, % (7)	0,58	0,61	0,56	0,56	0,15	0,26	10,00	0,22
	p=0,005	p=0,004	p=0,008	p=0,009	p=0,519	p=0,252		p=0,337
Доля косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, % (8)	0,29	0,26	0,27	0,28	-0,11	-0,14	0,22	10,00
	p=0,198	p=0,249	p=0,245	p=0,216	p=0,643	p=0,554	p=0,337	

*Рассчитано на основании данных, приведенных в работе [131. С. 2–3].

Для углубленного анализа воспользуемся методом *описательной статистики*. Вычислим для характеристик затрат на рабочую силу официальной статистики значения среднего арифметического, медианы, максимальное, минимальное и стандартное отклонения (табл. 3.25), а также построим гистограммы.

Из восьми представленных в табл. 3.25 показателей только для трех отношение отработанного времени к оплаченному, а также доли прямых

Рис. 3.4. Графическое представление парной зависимости между признаками 1–8

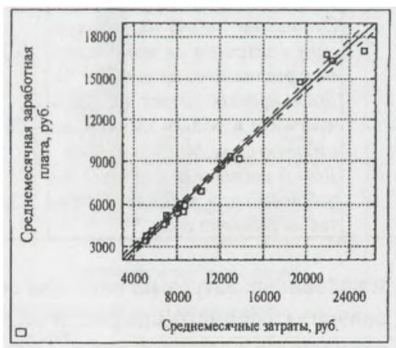


Рис. 3.5 Графическое представление зависимости среднемесячной зарплаты (Y) от среднемесячных затрат (X); $Y = -131,176 + 0,726 \times X$

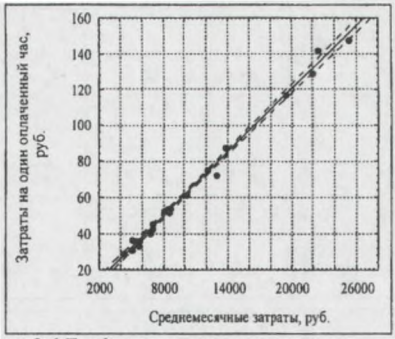


Рис. 3.6. Графическое представление зависимости затрат на один оплаченный час (Y) от среднемесячных затрат (X), $r = 0{,}9968$, $p = 0{,}0000$; $Y = 2{,}424 + 0{,}0059 \times X$

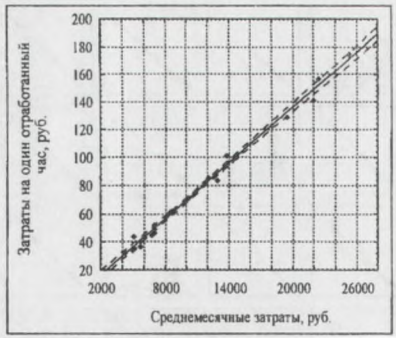


Рис. 3.7. Графическое представления зависимости затрат на один отработанный час (Y) от среднемесячных затрат (X); $r = 0{,}9960$, $p = 0{,}0000$; $Y = 3{,}315 + 0{,}0066 \times X$

Таблица 3.25

Статистическая оценка показателей затрат на рабочую силу по отраслям экономики

№	Показатели	Среднее арифметическое	Медиана	Минимум	Максимум	Стандартное отклонение
1	Среднемесячные затраты, руб.	10629.95	8391.90	4314.00	25322.70	6402.53
2	Среднемесячная заработная плата, руб.	7586,38	5535,30	3201,90	17048,90	4672,39
3	Затраты на один оплаченный час, руб.	65,14	52,00	28,90	147,80	37,90
4	Затраты на один отработанный час, руб.	73,90	60,90	32,60	174,90	42,69
5	Отношение отработанного времени к оплаченному, %	88.10	88.500	83.400	91.90	2.458
6	Отношение затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию продукции, %	40,54	32,300	0,000	101,00	27,169
7	Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	75,69	75,100	70,300	81,10	2,714
8	Доля косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	3,00	2,700	1,000	6,40	1,431

и косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, значения среднего арифметического и медианы почти совпадают либо отличаются несущественно. Для остальных пяти показателей распреде-

ление является не нормальным, а ярко выраженным асимметричным. Особенно это касается среднемесячных затрат и среднемесячной заработной платы. Для распределений такого рода более важной характеристикой следует признать медиану.

Прокомментируем сказанное выше на примере показателя «средне-месячная заработная плата (рис. 3.8). В нашем случае медиана лежит левее среднего арифметического значения. Это означает, что среднемесячный доход рабочих и служащих большинства отраслей экономики оказывается «ниже среднего» из-за того, что медианный доход меньше, чем средний арифметический. По нашим оценкам расхождения составляют от 18 до 27%, причем наибольшее из них приходится на среднемесячную заработную плату. Это происходит, потому что немногочисленные отрасли с очень высокой заработной платой «перетягивают» среднее значение.

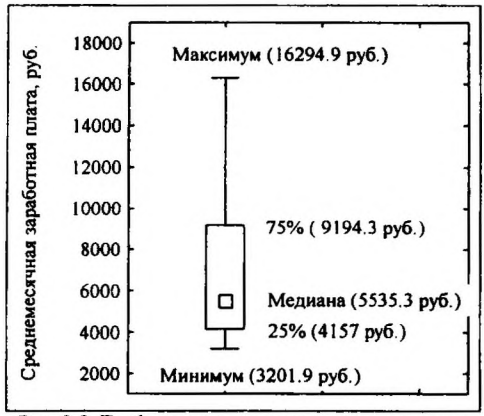


Рис. 3.8. Графическое представление некоторых описательных статистик на примере среднемесячной заработной платы, руб.

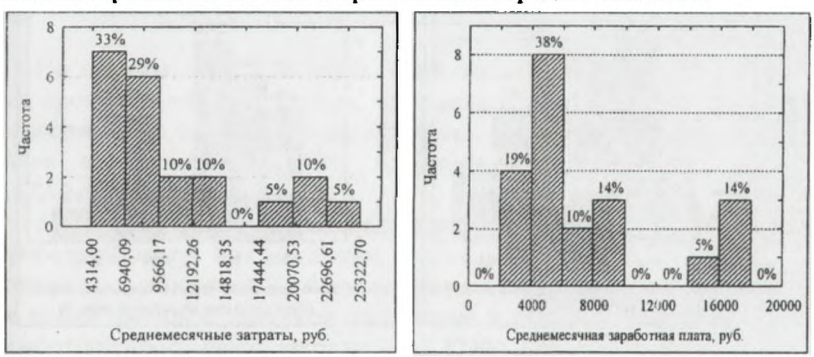
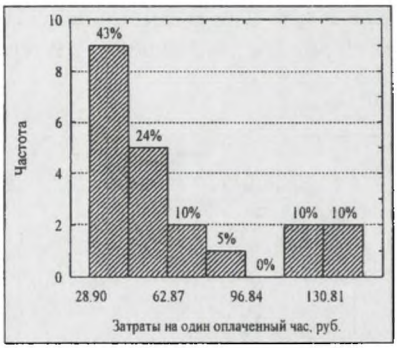
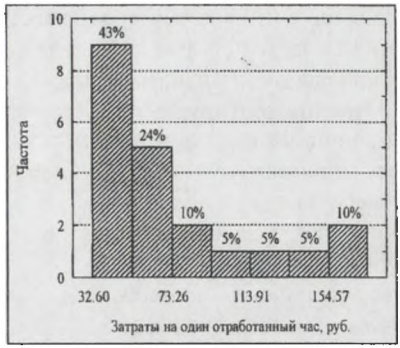
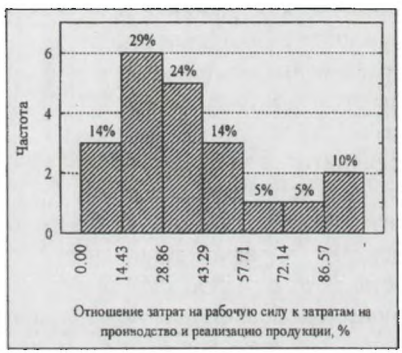


Рис. 3.9 (начало). Распределение отраслей экономики по показателям затрат на рабочую силу







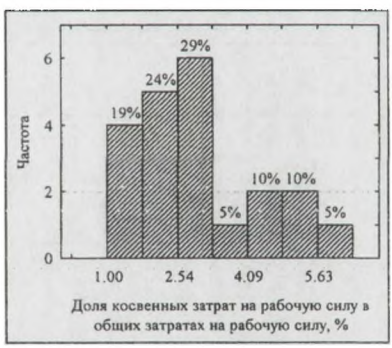


Рис. 3.9. Окончание

Таким образом, исходя из представленных данных можно заключить, что медиана является более объективной характеристикой уровня среднемесячной заработной платы по отраслям, нежели среднее арифметическое.

Ниже представлены гистограммы для признаков 1–8 (рис. 3.9). Для каждого признака проверялась гипотеза о нормальности распределения. На 5%-м уровне значимости эта гипотеза была отвергнута для всех 8 показателей. Таким образом, они не имеют нормального распределения.

Важными показателями, характеризующими отраслевой уровень затрат на рабочую силу, являются отклонения как от среднего уровня по отраслям экономики в целом, так и от среднего уровня в разрезе отраслей промышленности (табл. 3.26–3.27).

Таблица 3.26

Отклонения показателей затрат на рабочую силу по отраслям экономики от средних по экономике в целом, руб.

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Промышленность	-868,0	-454,3	-6,2	-7,6	0,6	4,5	0,5	0
Транспорт	-2726,9	-1918,6	-13,8	-17,3	1,6	-10,3	-1,8	-1,3
Связь	1514,7	1099,9	8,6	9,5	0,5	-29,3	2,4	0,5
Строительство	2129,4	1636,8	10,6	13	-1,2	-0,3	1,3	0,7
Торговля	3167,0	1786,2	19,9	24,6	-3,6	14,9	-1,8	0
Общественное питание	3441,1	2415,9	22,9	26,4	-0,4	-32,6	-1,8	0,2
ЖКХ	4472,0	2907,2	29,6	34,6	-1,9	-11	1,6	1,7
Финансы, кредит, страхование	-9249,9	-7758,5	-54,5	-56,9	-3,6	-	-2,3	1,2
Банковская деятельность	-11724,8	-9736,0	-66,8	-69,4	-4,2	-	-2,4	1,1

По данным табл. 3.26 наибольшее отклонение в сторону превышения среднеотраслевого уровня по показателю среднемесячных затрат наблюдается в банковской деятельности (–11724,8 руб.). И наоборот, более всего «недотягивает» до среднеотраслевого уровня ЖКХ (4472,0 руб.).

Аналогичная картина наблюдается по показателю среднемесячной заработной платы. Как мы видим, наибольшее превышение по данному показателю наблюдается в банковской деятельности (–9736,0 руб.). В то же время наиболее значимое отклонение в сторону «недополученной» заработной платы приходится на ЖКХ (2907,2 руб.).

Рассмотрим отклонения от средних затрат по отраслям промышленности (табл. 3.27). Как видим по показателю среднемесячных затрат, наибольшее отклонение в сторону превышения среднего уровня затрат

по промышленности наблюдается в топливной отрасли (–15286,1 руб.). Самый низкий уровень отмечается по лесной и деревообрабатывающей отраслям (6722,6 руб.).

Таблица 3.27

Отклонения показателей затрат на рабочую силу по отраслям промышленности от средних по промышленности в целом, руб.

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Электроэнергетика	-1069,9	-1227,4	-6,1	-6	-1,1	-58,5	1,3	0,1
Топливная	-15286,1	-9530,4	-79	-95,9	2,6	14,7	-4,2	-1,7
Газовая	-11403,0	-8776,4	-73,2	-77,7	-3,5	-2,9	-0,9	-1,6
Чёрная металлургия	5980,3	3972,1	37,9	44,2	-1,8	-2,8	3,6	1
Цветная металлургия	-2664,7	-1675,8	-18,8	-22,5	0,8	23	0,9	1,7
Химическая и нефтехимическая	831,3	538,4	7,7	7,4	1,7	-9,3	2	0,6
Машиностроение и металлообработка	4043,3	2689,1	23,5	27,1	-0,3	-6,9	1	-1
Лесная, деревообрабатывающая	6722,6	4316,6	39,9	46,4	-1,6	-18,4	0,5	2,1
Строительные материалы	6072,0	4068,4	37,8	44,6	-3,2	-5,4	3,9	-1,8
Лёгкая	5902,0	3729,7	32,1	35,1	3,7	-4,4	0,3	2,2
Пищевая	5348,0	3424,9	32,8	38,8	-2,5	2,7	1,7	0,1

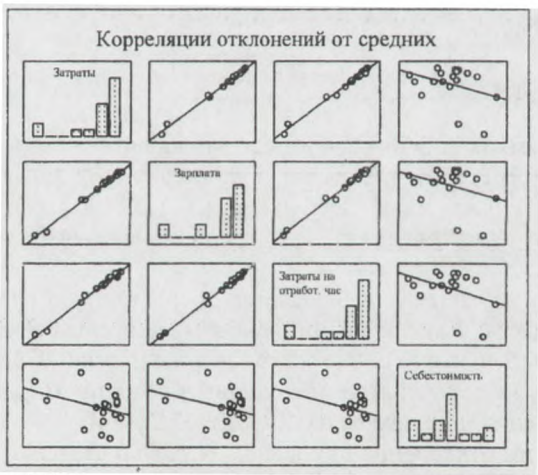


Рис. 3.10. Диаграммы рассеяния и гистограммы отклонений от средних величин по отраслям экономики

Рис. 3.11. Отклонение среднемесячной зарплаты от средней по отраслям экономики, руб.

Рис. 3.12. Отклонение затрат на один оплаченный час от среднего уровня по отраслям экономики, руб.

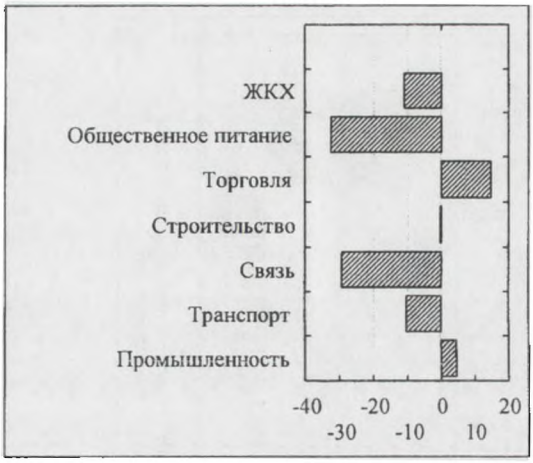


Рис. 3.13. Отклонение доли затрат на рабочую силу в затратах на производство и реализацию продукции от среднего уровня по отраслям экономики, %

Рис. 3.14. Отклонение доли затрат на рабочую силу в затратах на производство и реализацию продукции от среднего уровня по промышленности, %

На рис. 3.10 графически представлены корреляции отклонений от средних величин по следующим четырем показателям: среднемесячным затратам, среднемесячным зарплатам, затратам на один отработанный час и доли затрат на рабочую силу в себестоимости продукции.

На рис. 3.11–3.14 графически отражены отклонения от средних выборочно по отдельным показателям затрат на рабочую силу, как по отраслям экономики в целом, так и по отраслям промышленности

В табл. 3.28 обобщены значения средней, максимальной и минимальной величин по всем восьми показателям затрат на содержание рабочей силы по данным официальной статистики [131].

Таблица 3.28

Сводная таблица средних, максимальных и минимальных значений показателей затрат на рабочую силу, руб.

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8
Средний	10168,60	7064,20	62,60	71,40	87,70	27,50	76,40	3,20
Максимальный	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	60,10	78,80	4,50
Минимальный	5696,60	4157,00	33,00	36,80	86,10	12,60	74,00	1,50

Среднемесячные затраты по обследованным отраслям экономики или затраты компании на рабочую силу, рассчитанные на одного работника, в 2002 году превысили уровень затрат на одного работника в 1,9 раза по сравнению с 1999 годом и составили 10168,6 руб.[131].

Ранжирование отраслей экономики по каждому из восьми показателей затрат на рабочую силу представлено в табл. 3.29–3.36

Таблица 3.29

Ранжирование отраслей экономики по уровню среднемесячных затрат, руб.

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60,10	78,20	3,00
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50

Таблица 3.30

Ранжирование отраслей по уровню среднемесячных зарплат, руб.

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60,10	78,20	3,00
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50

Таблица 3.31

Ранжирование отраслей по уровню средних затрат на один оплаченный час, руб.

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60.10	78,20	3,00
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50

Таблица 3.32

Ранжирование отраслей по уровню средних затрат на один отработанный час, руб.

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60,10	78,20	3,00
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50

Таблица 3.33

Ранжирование отраслей по уровню отношения отработанного времени к оплаченному, %

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60,10	78,20	3,00
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50

Таблица 3.34

Ранжирование отраслей по уровню отношения затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию, %

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60,10	78,20	3,00
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00

Таблица 3.35

Ранжирование отраслей по доле прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60,10	78,20	3,00
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70

Как мы видим, по шести из восьми показателей «лидируют» банковские учреждения. Исключение составляют показатели «отношение затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию продукции» и «доля косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу», максимальные значения которых наблюдаются в общественном питании и на транспорте (табл. 3.34, 3.36).

По уровню среднемесячных затрат можно сделать вывод о сохранении значительной дифференциации (как и в 1999 г.) уровня затрат на рабочую силу по отраслям экономики от 21893,4 руб. в банковской деятельности до 5696,6 руб. в ЖКХ (табл. 3.29), причем по отраслям промышленности она еще более существенна – от 26322,7 руб. в топливной отрасли до 4314,0 руб. в лесной и деревообрабатывающей.

Таблица 3.36

Ранжирование отраслей по доле косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Транспорт	12895,50	8982,80	76,40	88,70	86,10	37,80	78,20	4,50
Торговля	7001,60	5278,00	42,70	46,80	91,30	12,60	78,20	3,20
Промышленность	11036,60	7518,50	68,80	79,00	87,10	23,00	75,90	3,20
Общественное питание	6727,50	4648,30	39,70	45,00	88,10	60,10	78,20	3,00
Связь	8653,90	5964,30	54,00	61,90	87,20	56,80	74,00	2,70
Строительство	8039,20	5427,40	52,00	58,40	88,90	27,80	75,10	2,50
Банковская деятельность	21893,40	16800,20	129,40	140,80	91,90	-	78,80	2,10
Финансы, кредит, страхование	19418,50	14822,70	117,10	128,30	91,30	-	78,70	2,00
ЖКХ	5696,60	4157,00	33,00	36,80	89,60	38,50	74,80	1,50

Уровень затрат на рабочую силу в общей величине затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) в среднем по всем отраслям экономики составил 27,5% (табл. 3.28). Это соответствует интервалу от 20 до 30%, зафиксированному по ряду стран СНГ, включая Россию [137]. Различия обусловлены особенностями отраслевой структуры затрат. Максимальное значение этого показателя приходится на общественное питание (60,1%), минимальное – на торговлю (12,6%). По отраслям промышленности при среднем уровне, равном 23%, максимальное значение наблюдается в электроэнергетике (81,5%), минимальное – в топливной промышленности (8,3%). Это соответствует среднестатистическим данным по стране в целом. Так, «доля заработной платы нефтяников в себестоимости нефти всего 5–10% (в отличие, скажем от

угольной отрасли, где она может достигать 95%). Все остальное – это затраты на технику и высококвалифицированные услуги и, значит, зарплата «смежников» – ученых, инженеров, рабочих, обслуживающих нефтяную отрасль» [92].

Таблица 3.37

Кластер 1

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Электроэнергетика	12106,500	8745,900	74,900	85,000	88,200	81,500	74,600	3,100
Чёрная металлургия	5056,300	3546,400	30,900	34,800	88,900	25,800	72,300	2,200
Цветная металлургия	13701,300	9194,300	87,600	101,500	86,300	0,000	75,000	1,500
Химическая и нефтехимическая промышленность	10205,300	6980,100	61,100	71,600	85,400	32,300	73,900	2,600
Машиностроение и металлообработка	6993,300	4829,400	45,300	51,900	87,400	29,900	74,900	4,200
Лесная, деревообрабатывающая промышленность	4314,000	3201,900	28,900	32,600	88,700	41,400	75,400	1,100
Строительные материалы	4964,600	3450,100	31,000	34,400	90,300	28,400	72,000	5,000
Лёгкая промышленность	5134,600	3788,800	36,700	43,900	83,400	27,400	75,600	1,000
Пищевая промышленность	5688,600	4093,600	36,000	40,200	89,600	20,300	74,200	3,100
Железнодорожный транспорт	8391,900	6089,200	53,900	60,900	88,500	43,800	75,400	2,000
Автомобильный транспорт	12899,500	9417,300	72,100	83,900	85,900	51,900	81,100	6,400
Воздушный транспорт	8580,000	5535,300	51,800	61,700	84,000	36,700	70,300	4,000
Связь	8653,900	5964,300	54,000	61,900	87,200	56,800	74,000	2,700
Строительство	8039,200	5427,400	52,000	58,400	88,900	27,800	75,100	2,500
Торговля	7001,600	5278,000	42,700	46,800	91,300	12,600	78,200	3,200
Общественное питание	6727,500	4648,300	39,700	45,000	88,100	60,100	78,200	3,000
ЖКХ	5696,600	4157,000	33,000	36,800	89,600	38,500	74,800	1,500

Среднечасовые затраты, характеризующие реальные затраты труда (или затраты в расчете на один отработанный человеко-час), составили

по обследованным отраслям экономики 71,4 руб. (табл. 3.28). Дифференциация по отраслям по данному показателю приведена в табл. 3.32. Так, максимальное значение наблюдается в банковской деятельности – 140,8 руб., минимальное – 45,0 руб. в общественном питании. Если посмотреть дифференциацию по отраслям промышленности, то максимальные значения приходятся на топливную (174,9 руб.) и газовую (156,7 руб.), минимальные – на лесную и деревообрабатывающую (32,6 руб.), а также промышленность строительных материалов (34,4 руб.).

Как видно по данным табл. 3.35, доля прямых затрат на рабочую силу по отраслям экономики (показатель 7) колебалась незначительно: 78,8% в банковской деятельности и 74,0% – в связи. По отраслям промышленности вариационный размах более значителен и составляет 81,1% в автомобильном транспорте и 70,3% в воздушном транспорте.

Что касается косвенных расходов, то колебание по отраслям экономики составило от 4,5% на транспорте до 1,5% в ЖКХ (табл. 3.36); по отраслям промышленности – от 6,4% на автомобильном транспорте до 1,0% в легкой промышленности.

Для изучения группирования отраслей экономики в зависимости от выявленных нами в ходе исследования пяти наиболее информативных показателей, а именно: среднемесячных затрат, среднемесячной зарплаты, затрат на один оплаченный час, затрат на один отработанный час и доли прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, применим аппарат кластерного анализа. С учетом перечисленных выше переменных все отрасли делятся на два кластера (табл. 3.37–3.38).

Таблица 3.38

Кластер 2

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Топливная промышленность	26322,700	17048,900	147,800	174,900	84,500	8,300	80,100	4,900
Газовая промышленность	22439,600	16294,900	142,000	156,700	90,600	25,900	76,800	4,800
Финансы, кредит, страхование	19418,500	14822,700	117,100	128,300	91,300	-	78,700	2,000
Банковская деятельность	21893,400	16800,200	129,400	140,800	91,900	-	78,800	2,100

В табл. 3.39 представлены средние значения наиболее информативных переменных по каждому кластеру.

Таблица 3.39

Средние значения определяющих переменных

Показатели	Кластер 1	Кластер 2
Среднемесячные затраты, руб.	7891,453	22268,550
Среднемесячная заработная плата, руб.	5549,841	16241,670
Затраты на один оплаченный час, руб.	48,918	134,080
Затраты на один отработанный час, руб.	55,959	150,180
Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	75,000	78,600

Результаты кластерного анализа отраслей экономики изображены на рис. 3.15 в виде дендрограммы.

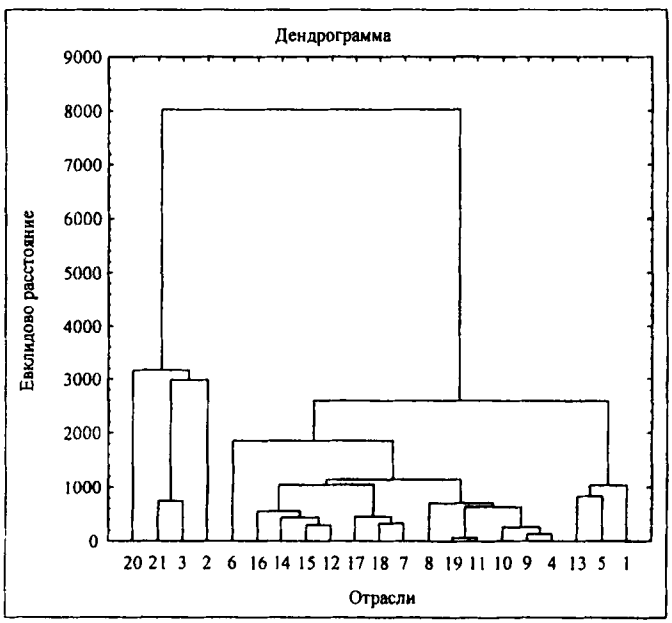


Рис. 3.15. Дендрограмма иерархической классификации отраслей экономики: 1 – электроэнергетика; 2 – топливная промышленность; 3 – газовая промышленность; 4 – чёрная металлургия; 5 – цветная металлургия; 6 – химическая и нефтехимическая промышленность; 7 – машиностроение и металлообработка; 8 – лесная, деревообрабатывающая промышленность; 9 – строительные материалы; 10 – лёгкая промышленность; 11 – пищевая промышленность; 12 – железнодорожный транспорт; 13 – автомобильный транспорт; 14 – воздушный транспорт; 15 – связь; 16 – строительство; 17 – торговля; 18 – общественное питание; 19 – ЖКХ; 20 – финансы, кредит, страхование; 21 – банковская деятельность

Дендрограмма представляет собой результат иерархической кластеризации отраслей по перечисленным выше пяти признакам как наиболее информативным.

Горизонтальные линии объединяют отрасли, имеющие сходные характеристики затрат на рабочую силу. Вертикальные линии, называемые «высотами вершин», как и расстояния между последними, наоборот, отражают степень различия отраслей по указанным переменным.

Если задать число кластеров равным 3, то из 1-го кластера выделяется 3-й (см. табл. 3.40).

Таблица 3.40

Кластер 3

Отрасли	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Электроэнергетика	12106,500	8745,900	74,900	85,000	88,200	81,500	74,600	3,100
Цветная металлургия	13701,300	9194,300	87,600	101,500	86,300	0,000	75,000	1,500
Химическая и нефтехимическая промышленность	10205,300	6980,100	61,100	71,600	85,400	32,300	73,900	2,600
Автомобильный транспорт	12899,500	9417,300	72,100	83,900	85,900	51,900	81,100	6,400

Известно, что одной из важнейших характеристик бизнес-процесса является отношение затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию продукции, или доля затрат на персонал в себестоимости продукции (работ, услуг). Исследуем, каким образом оказывает влияние подключение данной характеристики к процессу кластеризации отраслей.

Кластер 3 состоит из отраслей 1, 5, 6, 13 и полностью совпадает с кластером 3, полученным при классификации с использованием показателей 1–5.

Кластер 2 состоит из отраслей 2, 3, 20, 21 и полностью совпадает с кластером 3, полученным при классификации с использование показателей 1–5.

Кластер 1 состоит из тех же отраслей, что и кластер 1, полученный при классификации с использование показателей 1–5.

Проведем кластеризацию, используя в качестве переменной только показатель доли затрат на персонал в себестоимости (6). По результатам кластеризации все отрасли также подразделяются на 3 кластера.

В первый вошли отрасли 3, 4, 6–12, 14, 16, 19 со средним значением доли затрат на рабочую силу в себестоимости 31,5%. Во второй – 1, 13, 15, 18 со средним значением показателя 62,58%. Наконец, в третий – отрасли 2, 5, 17 со средним значением 4,18%. Заметим, что ввиду отсутствия в исходных статистических данных показателя 6, отрасли 20 и 21 исключались из рассмотрения.

Так как распределение переменной 6 не является нормальным, то для сравнения параметров каждого кластера применим *H*-критерий Краскела–Уоллиса (Kruskal, Wallis, 1952).

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^{k} \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1),$$

где R_i, $i = 1, 2 \ldots, k$ – сумма рангов наблюдений *i*-й группы, в нашем случае *i*-го кластера; k – число групп, для нашего случая $k = 3$; $N = \sum_{i=1}^{k} n_i$ – общая численность.

Сформулируем нулевую гипотезу H_0: совокупности, соответствующие каждому кластеру, одинаково распределены и имеют равные средние. Вычисляем значение критерия и получаем H=15,94 и *p*-уровень, равный 0,0003. Таким образом, можно заключить, что распределение выборок по кластерам 1–3 значимо различается. Это означает невозможность принять, что *k* выборок принадлежат генеральной совокупности.

Нами был применен также медианный тест. В медианном тесте подсчитывается число наблюдений каждой выборки, которые попадают либо выше, либо ниже общей медианы, и затем вычисляется значение Хи-квадрат для таблицы сопряженности 2 x k. Формулируется нулевая гипотеза: все выборки извлечены из генеральной совокупности с равными медианами. Для нашего случая X^2 = 8,97 при числе степеней свободы получаем *p*-уровень, равный 0,0113, то есть медианы для всех трех кластеров также значимо различаются.

В табл. 3.41 представлена матрица корреляций отклонений по показателям 1–8 по всем отраслям экономики. Она позволяет судить о мере взаимозависимостей между названными выше показателями.

Проанализируем официальные статистические данные распределения количества компаний по средним размерам затрат на рабочую силу в процентах от среднеотраслевых затрат в разрезе отраслей экономики [131]. Количество компаний, имеющих среднемесячные затраты на од-

ного работника ниже среднеотраслевых, составило 76,1% (в 1999 году – 79,8%), выше – 7% (в 1999 году – 1,3%).

Для углубленного изучения зависимости распределения компаний с учетом переменной «средний размер затрат на рабочую силу в процентах от среднеотраслевых затрат», принятых за 100%, нами был использован аппарат корреляционно-регрессионного анализа. Корреляционный анализ позволил установить наличие связи между переменными X и Y, регрессионный анализ – выяснить, какая зависимость существует между ними, причем X рассматривалась как входная переменная, Y – случайная (или зависимая) переменная от X. Для каждого значения переменной X, задаваемой точно, вычислялись несколько значений случайной переменной Y, образуя каждый раз среднее значение Y. Таким образом, исследовалось, как меняется зависимая переменная в среднем ($\tilde{Y}_i$) при изменении входной переменной.

Введем следующие обозначения: r – коэффициент корреляции; p – уровень значимости, равный 0,05; X – средний размер затрат на рабочую силу в данной группе компаний, в процентах от среднеотраслевых затрат, принятых за 100%; Y – количество компаний, по размерам затрат на рабочую силу, включаемых в ту ли иную группу.

С учетом изложенного выше нами были построены модели, которые можно выразить следующими зависимостями: линейной, логарифмической, экспоненциальной и полиномиальной. В нашем случае мы получили обратную экспоненциальную зависимость. Это означает, что с увеличением аргумента X фиксируется очень быстрое падение Y.

Первоначально были разработаны модели регрессионной зависимости для усредненных данных по всем отраслям экономики, затем – по промышленности в целом, и наконец, для отдельных отраслей. Результаты моделирования представлены в табл. 3.42. Графическое изображение зависимостей показано на рис. 3.16–3.19, где S^2 – сумма квадратов отклонений наблюдаемых значений от рассчитанных по соответствующей модели.

Для таких отраслей экономики, как цветная металлургия, ЖКХ, топливная, лесная и деревообрабатывающая отрасли промышленности не наблюдается значимой линейной корреляции. Используя уравнения нелинейной регрессии, также не удалось получить зависимость, удовлетворительно описывающую исходные официальные данные. В этой связи была применена полиномиальная зависимость.

Полиномиальная зависимость означает многочленовую зависимость, которая может быть выражена следующим образом: $Y = a_0 + a_1 \times X + a_2 \times X^2 + a_3 \times X^3 + \ldots + a_n \times X^n$, где $a_0, a_1 \ldots a_n$ – коэффициенты

полинома, n – степень, X – независимая переменная. При этом линейная зависимость, имеющая переменную в 1-й степени, рассматривается как разновидность полиномиальной.

Таблица 3.41

Матрица корреляций отклонений по показателям 1–8 по всем отраслям *

Показатель	Среднемесячные затраты, руб.	Среднемесячная заработная плата, руб.	Затраты на один оплаченный час, руб.	Затраты на один отработанный час, руб.	Отношение отработанного времени к оплаченному, %	Отношение затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию продукции, %	Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	Доля косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Среднемесячные затраты, руб.	1,00	**0,9971**	0,9957	0,9969	-0,2259	-0,3404	**0,5039**	**0,4921**
		p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,367	p=0,167	p=0,033	p=0,038
Среднемесячная заработная плата, руб.	0,9971	1,00	0,9944	0,9924	-0,1856	-0,3234	**0,5297**	**0,4998**
	p=0,000		p=0,000	p=0,000	p=0,461	p=0,190	p=0,024	p=0,035
Затраты на один оплаченный час, руб.	0,9957	**0,9944**	1,00	0,9984	-0,2086	-0,3643	**0,4730**	0,4524
	p=0,000	p=0,000		p=0,000	p=0,406	p=0,137	p=0,047	p=0,059
Затраты на один отработанный час, руб.	**0,9969**	**0,9924**	0,9984	1,00	-0,2549	-0,3678	**0,4751**	**0,4508**
	p=0,000	p=0,000	p=0,000		p=0,307	p=0,133	p=0,046	p=0,060

Продолжение табл. 3.41

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отношение отработанного времени к оплаченному, %	–0,2259	–0,1856	–0,2086	–0,2549	1,00	–0,0227	–0,0324	–0,0045
	p=0,367	*p*=0,461	*p*=0,406	*p*=0,307		*p*=0,929	*p*=0,898	*p*=0,986
Отношение затрат на рабочую силу к затратам на производство и реализацию продукции, %	–0,3404	–0,3234	–0,3643	–0,3678	–0,0227	1,00	0,0197	0,0478
	p=0,167	*p*=0,190	*p*=0,137	*p*=0,133	*p*=0,929		*p*=0,938	*p*=0,850
Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	**0,5039**	**0,5297**	0,4730	0,4751	–0,0324	0,0197	1,00	0,3355
	p=0,033	*p*=0,024	*p*=0,047	*p*=0,046	*p*=0,898	*p*=0,938		*p*=0,173
Доля косвенных затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	**0,4921**	**0,4998**	0,4524	0,4508	–0,0045	0,0478	0,3355	1,00
	p=0,038	*p*=0,035	*p*=0,059	*p*=0,060	*p*=0,986	*p*=0,850	*p*=0,173	

* Цифры, выделенные жирным шрифтом, означают наличие сильной связи, подчеркнутые – связи, очень близкие к сильным, при $p < 0,05$.

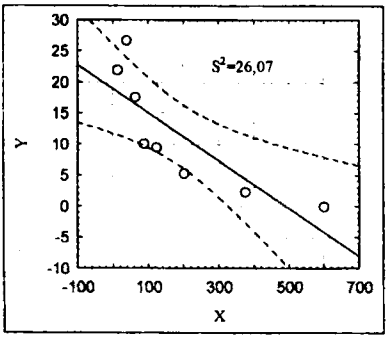
Таблица 3.42

Моделирование зависимости распределения компаний по средним размерам затрат на рабочую силу

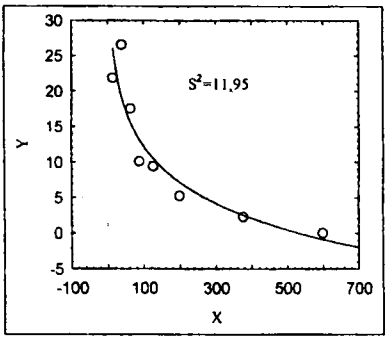
№	Модели	Вид зависимости	Сфера применения
1	$Y = 18{,}89 - 0{,}04 \cdot X$, $r = -0{,}8196$, $p = 0{,}0128$	Линейная	Для отраслей экономики в целом
2	$Y = 45{,}83 - 16{,}82 \cdot lg\, X$	Логарифмическая	
3	$Y = 24{,}3622 \cdot e^{-0{,}0067 \cdot X}$	Экпоненциальная	
4	$Y = 18{,}92 - 0{,}04 \cdot X$, $r = -0{,}7274$, $p = 0{,}0409$	Линейная	Для отраслей промышленности в целом
5	$Y = 48{,}95 - 18{,}47 \cdot lg\, X$	Логарифмическая	
6	$Y = 24{,}10e^{-0{,}0084X}$	Экпоненциальная	
7	$Y = 20{,}04 - 0{,}04 \cdot X$, $r = -0{,}7276$, $p = 0{,}0263$	Линейная	Для банковской деятельности
8	$Y = 38{,}85 - 12{,}94 \cdot lg\, X$	Логарифмическая	
9	$Y = 23{,}14e^{-0{,}005X}$	Экпоненциальная	
10	$Y = 20{,}36 - 0{,}04 \cdot X$, $r = -0{,}5391$, $p = 0{,}1679$	Линейная	Для топливной отрасли промышленности
11	$Y = 38{,}85 - 12{,}94 \cdot lg\, X$	Логарифмическая	
12	$Y = 24{,}60 - 0{,}10 \cdot X + 0{,}0001 \cdot X$	Полиномиальная	
13	$Y = 19{,}45 - 0{,}04 \cdot X$, $r = -0{,}3224$, $p = 0{,}4360$	Линейная	Для цветной металлургии
14	$Y = 16{,}38 - 0{,}03 \cdot X$, $r = -0{,}4579$, $p = 0{,}2539$	То же	Для ЖКХ
15	$Y = 13{,}25 - 0{,}02 \cdot X$, $r = -0{,}3324$, $p = 0{,}4212$	То же	Для лесной и деревообрабатывающей промышленности

Таким образом, можно констатировать, что нами не выявлены статистически значимые данные о зависимости распределения компаний по средним размерами затрат на рабочую силу в разрезе таких отраслей экономики, как цветная металлургия, ЖКХ, топливная, лесная и деревообрабатывающая отрасли промышленности.

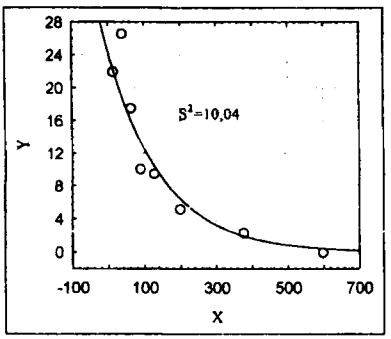
Остановимся на рассмотрении структуры затрат на рабочую силу по отраслям экономики. В отечественной литературе встречаются различные классификации затрат на рабочую силу.



а)

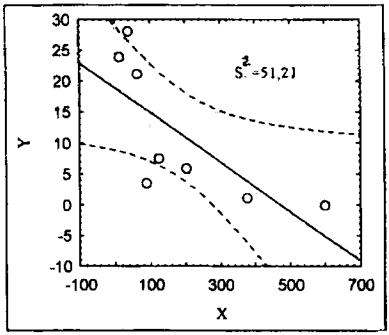


б)

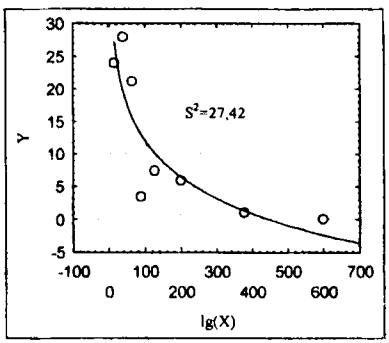


в)

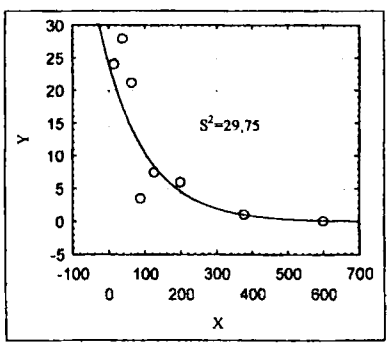
Рис. 3.16. Зависимости для отраслей экономики в целом:
а) линейная; б) логарифмическая; в) экспоненциальная



а)

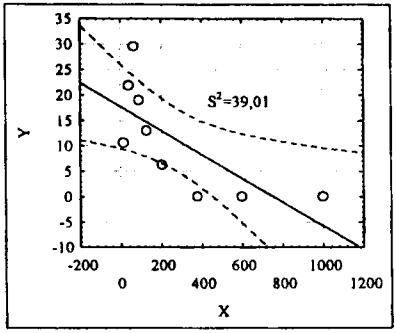


б)

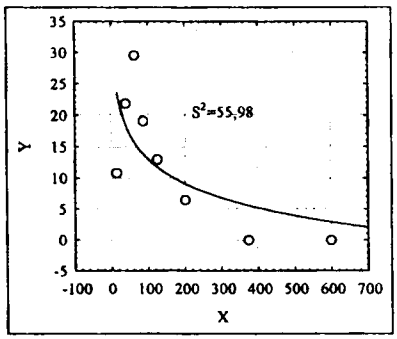


в)

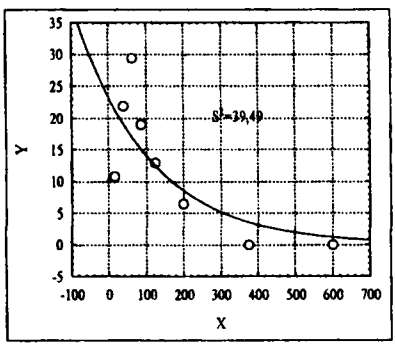
Рис. 3.17. Зависимости для отраслей промышленности в целом: а) линейная; б) логарифмическая; в) экспоненциальная



а)



б)



в)

Рис. 3.18. Зависимости для банковской деятельности:
а) линейная; б) логарифмическая; в) экспоненциальная

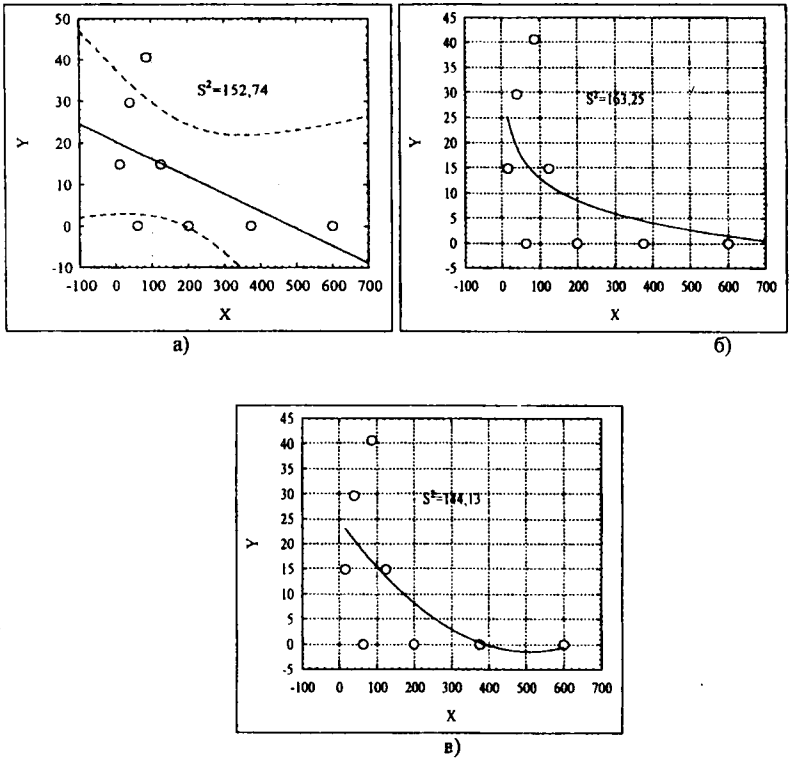


Рис. 3.19. Зависимости для топливной отрасли: а) линейная; б) логарифмическая; в) полиномиальная

По традиционной классификации, представленной в официальной статистике, затраты на рабочую силу включают сумму «вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и неотработанное время, а также дополнительные расходы организаций, связанные с обеспечением работников жильем, оздоровительными мероприятиями, профессиональным обучением, культурно-бытовым обслуживанием, взносы в государственные социальные внебюджетные фонды, страховые взносы на добровольное пенсионное, медицинское и другие виды страхования, командировочные расходы, а также налоги и сборы, связанные с использованием наемной рабочей силы» [131].

Основным элементом затрат компаний на рабочую силу является заработная плата. Доля расходов на эти цели в общей сумме затрат составила 69,5% в целом по отраслям экономики и изменялась от 76,7% в банковской деятельности до 64,5% в воздушном транспорте. Как отмечалось нами ранее, расходы на заработную плату формируются из оплаты за отработанное и неотработанное время, единовременных поощрительных выплат, а также оплаты стоимости питания, топлива, сумм, уплаченных компанией в порядке возмещения расходов по оплате жилого помещения.

Представляет интерес анализ расходов организаций по оплате работникам жилья. К таким расходам относятся стоимость бесплатно предоставленного работникам жилья, оплата за места в общежитии, средства на возмещение расходов работников по оплате жилья. В 2002 году в структуре затрат организаций на рабочую силу по сравнению с данными предыдущего обследования произошло увеличение доли расходов по обеспечению работников жильем с 0,4% в 1999 году до 0,6% в 2002 году. Увеличение этого показателя имело место в компаниях цветной металлургии, химической и нефтехимической промышленности, в транспорте и строительстве, в то время как в газовой промышленности, черной металлургии, в лесной и деревообрабатывающей промышленности, пищевой и некоторых других отраслях полностью отказались от этих затрат.

Удельный вес расходов на социальную защиту в общей сумме затрат на рабочую силу в 2002 году в среднем по обследованным компаниям составил 23,4% (в 1999 году – 28,5%).

Доля расходов организаций на профессиональное обучение в 2002 году не изменилась по сравнению с 1999 годом и составили 0,4% в общих затратах на рабочую силу. Уменьшение доли расходов на профессиональное обучение наблюдается в промышленности, в жилищно-коммунальном хозяйстве, в банковской деятельности. Расходы на культурно-бытовое обслуживание есть расходы на проведение различного рода культурно-массовых и спортивных мероприятий, аренду помещений для этих целей, на содержание клубов, спортивных сооружений, оплату путевок работниками и членам их семей на экскурсии. Доля затрат в целом по обследованным отраслям составила 1,2%, в топливной промышленности – 6,6%, а в газовой промышленности – 1,5%.

Налоги и сборы, связанные с использованием наемной рабочей силы, включают в себя региональный сбор на нужды образовательных учреждений, целевые сборы на содержание милиции, благоустройство территории, плату за привлечение иностранной рабочей силы. Доля затрат на налоги и сборы увеличилась по сравнению с данными предыду-

щего обследования и составляет 2,7% в общей сумме затрат (в 1999 году – 1,7%), наибольшее значение доли этих расходов принадлежит промышленности строительных материалов – 5,0%, наименьшее – в цветной металлургии – 0,6%.

Доля затрат на прочие расходы в 2002 году в среднем по всем обследуемым отраслям составила 2,2% с вариацией по отраслям от 4,9% в строительстве до 0,3% в промышленности строительных материалов. Расхождения значений показателей этого вида затрат в отдельных отраслях экономики в основном являются следствием отраслевых особенностей и финансового состояния компании.

Таблица 3.43

Ранжирование отраслей экономики по среднемесячной заработной плате в среднемесячных затратах на рабочую силу, %

Отрасли	Уровень зарплаты
Банковская деятельность	76,7
Финансы, кредит, страхование	76,3
Торговля	75,4
Лесная, деревообрабатывающая промышленность	74,2
Лёгкая промышленность	73,8
Автомобильный транспорт	73,0
Жилищно-коммунальное хозяйство	73,0
Газовая промышленность	72,6
Железнодорожный транспорт	72,6
Электроэнергетика	72,2
Пищевая промышленность	72,0
Чёрная металлургия	70,1
Строительные материалы	69,5
Машиностроение и металлообработка	69,1
Общественное питание	69,1
Связь	68,9
Химическая и нефтехимическая промышленность	68,4
Строительство	67,5
Цветная металлургия	67,1
Топливная промышленность	64,8
Воздушный транспорт	64,5

Согласно другой классификации [131] издержки на рабочую силу подразделяются на две группы затрат: прямые и косвенные. К прямым относятся «расходы, направленные организациями непосредственно на удовлетворение потребностей работников: заработная плата, расходы на жилье, выплаты социального характера, расходы на культурно-бытовое обслуживание и др.». К косвенными – средства, изымаемые в виде обязательных отчислений в государственные внебюджетные социальные фонды, и региональные и местные сборы, налогооблагаемой базой которых выступает фонд оплаты труда либо размер МРОТ.

Доля прямых и косвенных затрат, в общих затратах на рабочую силу по отраслям экономики, показана нами выше (табл. 3.35–3.36).

В табл. 3.43 представлено ранжирование отраслей по среднемесячной заработной плате в среднемесячных затратах на рабочую силу по официальным статистическим данным [131].

Воспользуемся описательной статистикой для углубленного анализа структуры затрат на рабочую силу по отраслям экономики (табл. 3.44), построим гистограмму (рис. 3.20).

Таблица 3.44

Статистическая оценка структуры затрат на рабочую силу по отраслям экономики, %*

Значение	Затраты										
	Среднемесячная заработная плата	Оплата за отработанное время	Оплата за неотработанное время	Единовременные выплаты	Оплата питания, жилья, топлива	Расходы по обеспечению жильем	Расходы на социальную защиту	Расходы на профессиональное обучение	Расходы на культурно бытовое обслуживание	Налоги	Прочие расходы
Среднее арифметическое	70,99	60,50	6,46	3,59	0,43	0,33	23,38	0,25	0,65	2,71	1,69
Максимальное	76,70	67,40	10,10	14,70	5,30	3,00	29,20	1,10	6,60	5,00	4,90
Минимальное	64,50	42,80	3,90	0,60	0,00	0,00	17,80	0,00	0,00	0,60	0,30
Медиана	72,00	61,10	5,90	2,70	0,00	0,00	23,80	0,20	0,30	2,70	1,40
Стандартное отклонение	3,49	5,65	1,66	3,10	1,18	0,70	2,94	0,28	1,42	1,21	1,26

*Рассчитано нами по источнику [131].

Можно предложить еще одну классификацию затрат на содержание рабочей силы, отражающую степень покрытия базовых и социальных потребностей отдельного работника, а также потребности общества в целом.

При использовании метода агрегирования нами была осуществлена перегруппировка затрат официальных статистических данных на три

группы: 1) базовые выплаты, в том числе в денежной (оплата за отработанное и неотработанное время, единовременные премии и поощрения) и натуральной (оплата питания, жилья, топлива) формах; 2) социальные выплаты (расходы на социальное обеспечение, профессиональное обучение, культурно-бытовое обслуживание работников, прочие расходы работодателей); 3) налоговые выплаты (табл. 3.45).

Таблица 3.45

Структура затрат на рабочую силу по отраслям экономики по предлагаемой классификации, % (при среднемесячном размере затрат 100%)

Отрасли	Выплаты			Пропорции 1 : 2 : 3
	Базовые (1)	Социальные (2)	Налоговые (3)	
Электроэнергетика	72,2	24,7	3,1	23 : 8 : 1
Топливная промышленность	64,8	30,6	4,6	14 : 7 : 1
Газовая промышленность	72,6	22,5	4,8	15 : 5 : 1
Чёрная металлургия	70,1	27,6	2,2	32 : 13 : 1
Цветная металлургия	67,1	32,3	0,6	112 : 54 : 1
Химическая и нефтехимическая промышленность	68,4	29,0	2,6	26 : 11 : 1
Машиностроение и металлообработка	69,1	27,9	3,0	23 : 9 : 1
Лесная, деревообрабатывающая промышленность	74,2	24,7	1,1	68 : 23 : 1
Строительные материалы	69,5	25,5	5,0	14 : 5 : 1
Лёгкая промышленность	73,8	25,2	1,0	74 : 25 : 1
Пищевая промышленность	72,0	24,9	3,1	23 : 8 : 1
Железнодорожный транспорт	72,6	25,7	1,7	43 : 15 : 1
Автомобильный транспорт	73,0	23,6	3,4	22 : 7 : 1
Воздушный транспорт	64,5	31,6	3,9	17 : 8 : 1
Связь	68,9	28,3	2,7	26 : 11 : 1
Строительство	67,5	30,1	2,4	28 : 13 : 1
Торговля	75,4	21,4	3,2	24 : 7 : 1
Общественное питание	69,1	27,8	3,0	23 : 9 : 1
Жилищно-коммунальное хозяйство	73,0	25,5	1,5	49 : 17 : 1
Финансы, кредит, страхование	76,3	21,7	2,0	38 : 11 : 1
Банковская деятельность	76,7	21,2	2,1	37 : 10 : 1

Как видно по данным табл. 3.45, более половины всех расходов приходится на базовые выплаты, доля социальных выплат колеблется в интервале от 21,2 до 32,3%, колебание налоговых выплат отмечается в интервале от 0,6 до 5,0%.

В табл. 3.46 – 3.48 представлено ранжирование отраслей экономики по доле базовых, социальных и налоговых выплат в общей среднемесячной величине затрат на рабочую силу.

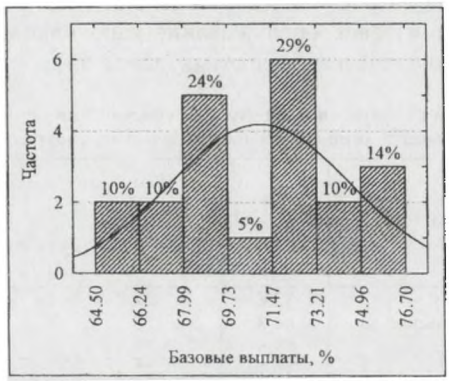


Рис. 3.20. Распределение среднемесячной зарплаты по отраслям экономики, %

Таблица 3.46

Ранжирование отраслей по доле базовых выплат, %

Отрасли	Выплаты		
	1	2	3
Банковская деятельность	76,7	21,2	2,1
Финансы, кредит, страхование	76,3	21,7	2,0
Торговля	75,4	21,4	3,2
Лесная, деревообрабатывающая промышленность	74,2	24,7	1,1
Лёгкая промышленность	73,8	25,2	1,0
Автомобильный транспорт	73,0	23,6	3,4
Жилищно-коммунальное хозяйство	73,0	25,5	1,5
Газовая промышленность	72,6	22,5	4,8
Железнодорожный транспорт	72,6	25,7	1,7
Электроэнергетика	72,2	24,7	3,1
Пищевая промышленность	72,0	24,9	3,1
Чёрная металлургия	70,1	27,6	2,2
Строительные материалы	69,5	25,5	5,0
Машиностроение и металлообработка	69,1	27,9	3,0
Общественное питание	69,1	27,8	3,0
Связь	68,9	28,3	2,7
Химическая и нефтехимическая промышленность	68,4	29,0	2,6
Строительство	67,5	30,1	2,4
Цветная металлургия	67,1	32,3	0,6
Топливная промышленность	64,8	30,6	4,6
Воздушный транспорт	64,5	31,6	3,9

Таблица 3.47

Ранжирование отраслей по доле социальных выплат, %

Отрасли	Выплаты		
	1	2	3
Цветная металлургия	67,1	32,3	0,6
Воздушный транспорт	64,5	31,6	3,9
Топливная промышленность	64,8	30,6	4,6
Строительство	67,5	30,1	2,4
Химическая и нефтехимическая промышленность	68,4	29,0	2,6
Связь	68,9	28,3	2,7
Машиностроение и металлообработка	69,1	27,9	3,0
Общественное питание	69,1	27,8	3,0
Чёрная металлургия	70,1	27,6	2,2
Железнодорожный транспорт	72,6	25,7	1,7
Жилищно-коммунальное хозяйство	73,0	25,5	1,5
Строительные материалы	69,5	25,5	5,0
Лёгкая промышленность	73,8	25,2	1,0
Пищевая промышленность	72,0	24,9	3,1
Лесная, деревообрабатывающая промышленность	74,2	24,7	1,1
Электроэнергетика	72,2	24,7	3,1
Автомобильный транспорт	73,0	23,6	3,4
Газовая промышленность	72,6	22,5	4,8
Финансы, кредит, страхование	76,3	21,7	2,0
Торговля	75,4	21,4	3,2
Банковская деятельность	76,7	21,2	2,1

Таблица 3.48

Ранжирование отраслей по доле налоговых выплат, %

Отрасли	Выплаты		
	1	2	3
Строительные материалы	69,5	25,5	5,0
Газовая промышленность	72,6	22,5	4,8
Топливная промышленность	64,8	30,6	4,6
Воздушный транспорт	64,5	31,6	3,9
Автомобильный транспорт	73,0	23,6	3,4
Торговля	75,4	21,4	3,2
Пищевая промышленность	72,0	24,9	3,1
Электроэнергетика	72,2	24,7	3,1
Машиностроение и металлообработка	69,1	27,9	3,0
Общественное питание	69,1	27,8	3,0
Связь	68,9	28,3	2,7
Химическая и нефтехимическая промышленность	68,4	29,0	2,6
Строительство	67,5	30,1	2,4
Чёрная металлургия	70,1	27,6	2,2
Банковская деятельность	76,7	21,2	2,1
Финансы, кредит, страхование	76,3	21,7	2,0
Железнодорожный транспорт	72,6	25,7	1,7
Жилищно-коммунальное хозяйство	73,0	25,5	1,5
Лесная, деревообрабатывающая промышленность	74,2	24,7	1,1
Лёгкая промышленность	73,8	25,2	1,0
Цветная металлургия	67,1	32,3	0,6

Обобщенные данные по структуре базовых выплат компаний по отраслям экономики представлены в табл. 3.49. В качестве агрегированных элементов заработной платы нами рассматривались: «*а*» – оплата за отработанное и неотработанное время, «*б*» – единовременные поощрительные выплаты, где «*а*» и «*б*» – это суммы вознаграждений в *денежной* форме; «*в*» – оплата питания, жилья, топлива, то есть структурный элемент заработной платы в *натуральной* форме.

Таблица 3.49

Структура элементов заработной платы по отраслям экономики, %

Отрасли экономики	Показатели			Пропорции а : б : в
	«а»	«б»	«в»	
Всего	64,3	4,7	0,5	129 : 9 : 1
Промышленность	62,6	5,3	0,2	313 : 27 : 1
Транспорт	63,6	4,3	1,8	35 : 2 : 1
Связь	64,0	5,0	0	-
Строительство	64,3	3,1	0	-
Торговля и общественное питание	64,2	4,1	0	-
Жилищно-коммунальное хозяйство	69,9	3,0	0	-
Финансы, кредит, страхование и банковская деятельность	70,3	4,4	0	-

Что касается структуры заработной платы, то по оплате за отработанное и неотработанное время «лидируют» финансы, кредит, страхование и банковская деятельность (70,3%), замыкает этот список транспорт (63,6%) при средней величине по отраслям экономики в целом равной 64,3%. По единовременным поощрительным (корпоративным) выплатам «лидирует» связь (5,0%), последнее место в списке приходится на ЖКХ (3,0%). Максимальное значение по выплатам в натуральной форме отмечается на транспорте (1,8%), в то время как на промышленность приходится только 0,2%. Графически структура элементов заработной платы по отраслям экономики представлена на рис. 3.21.

В табл. 3.50 представлена статистическая оценка показателей по данным табл. 3.49. Мы видим, что существует незначительное расхождение между значениями средней величины и медианы.

Таблица 3.50

Статистическая оценка показателей, представляющих элементы базовых выплат

Элемент	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум	Стандартное отклонение
«а»	65,39	64,23	62,60	70,30	2,96
«б»	4,23	4,35	3,00	5,30	0,83
«в»	0,31	0,00	0,00	1,80	0,63

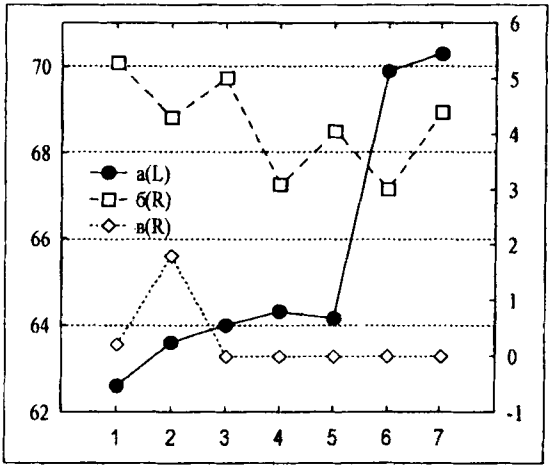


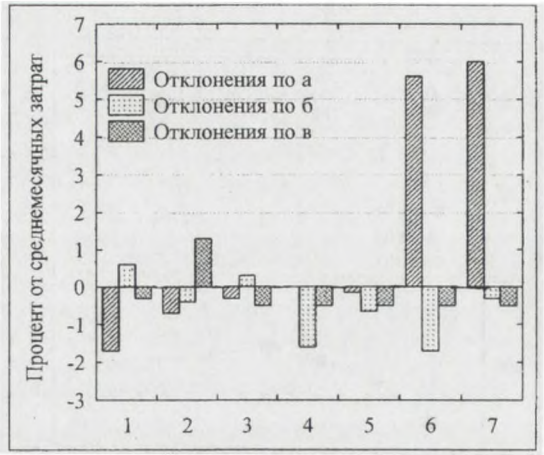
Рис. 3.21. Значения элементов «а», «б», «в» для различных отраслей экономики, %:
1– промышленность; 2 – транспорт; 3 – связь; 4 – строительство; 5 – торговля и общественное питание; 6 – ЖКХ; 7 – финансы, кредит, страхование и банковская деятельность; L – шкала для элемента «а»; R – для элементов «б» и «в»

Отклонения от средних значений по отраслям экономики отражены на рис. 3.22.

Максимальное отклонение в сторону превышения среднего уровня по элементу «а» наблюдается в отрасли «финансы, кредит, страхование и банковская деятельность», по элементу «в» – на транспорте, наибольшее отрицательное значение отклонения фиксируется по элементу «б» в ЖКХ.

Рассмотрим в соответствии с предложенной выше классификацией затрат на рабочую силу структуру затрат по отраслям промышленности (табл. 3.51, рис. 3.23–3.25).

Максимальное значение среднемесячной заработной платы от среднемесячного размера затрат зафиксировано в лесной и деревообрабатывающей отрасли (74,2%), минимальное – в топливной (64,8%).



Отрасли	а	б	в
Промышленность	–1,7	0,6	–0,3
Транспорт	–0,7	–0,4	[illegible]
Связь	–0,3	0,3	–0,5
Строительство	0	–1,6	–0,5
Торговля и общественное питание	–0,15	–0,65	–0,5
Жилищно-коммунальное хозяйство	5,6	–1,7	–0,5
Финансы, кредит, страхование и банковская деятельность	6	–0,3	–0,5

Рис. 3.22. Отклонения элементов «а», «б», «в» от среднего уровня по отраслям экономики, %

Что касается отклонений от среднего уровня по промышленности, то по элементу «а» максимальное отклонение в меньшую сторону наблюдается в топливной отрасли (12,7%), по элементу «б» также в топливной отрасли, но в сторону превышения (–9,4%), по элементу «в» – в сторону превышения в электроэнергетике (–1%).

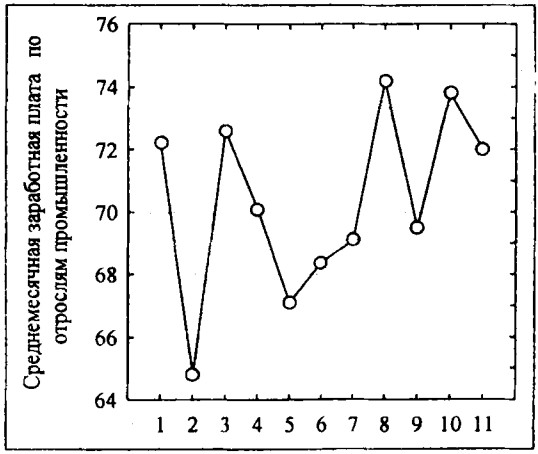


Рис. 3.23. Величина заработной платы в среднемесячных затратах по отраслям промышленности, %

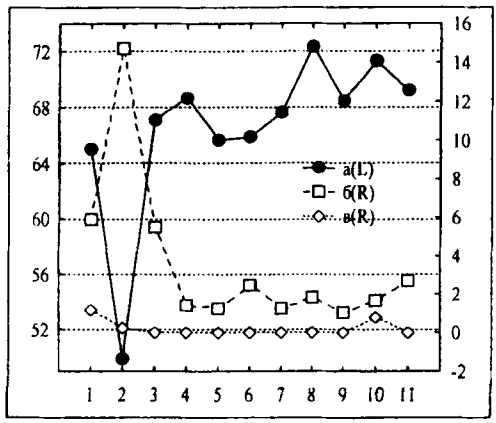


Рис. 3.24. Значения элементов «а», «б», «в» для различных отраслей промышленности, %

Графически структура элементов заработной платы по отраслям промышленности представлена на рис. 3.24, где 1–11 – порядковый номер отрасли (см. табл. 3.52).

Таблица 3.51

Структура среднемесячной зарплаты по отраслям промышленности, %

Отрасль	Порядковый номер отрасли	Среднемесячная заработная плата	Элемент			Пропорции «а» : «б» : «в»	Отклонение «а»	Отклонение «б»	Отклонение «в»
			«а»	«б»	«в»				
Всего		69,5	64,3	4,7	0,5	129 : 9 : 1	x	x	x
Промышленность, всего		68,1	62,6	5,3	0,2	313 : 27 : 1	x	x	x
В том числе:									
Электроэнергетика	1	72,2	65,1	5,9	1,2	54 : 5 : 1	–2,5	–0,6	–1
Топливная	2	64,8	49,9	14,7	0,2	250 : 74 : 1	12,7	–9,4	0
Газовая	3	72,6	67,2	5,5	0		–4,6	–0,2	0,2
Чёрная металлургия	4	70,1	68,7	1,4	0		–6,1	3,9	0,2
Цветная металлургия	5	67,1	65,7	1,3	0		–3,1	4	0,2
Химическая и нефтехимическая	6	68,4	65,9	2,5	0		–3,3	2,8	0,2
Машиностроение и металлообработка	7	69,1	67,7	1,3	0		–5,1	4	0,2
Лесная, деревообрабатывающая	8	74,2	72,4	1,8	0		–9,8	3,5	0,2
Строительные материалы	9	69,5	68,5	1	0		–5,9	4,3	0,2
Лёгкая	10	73,8	71,3	1,7	0,8	89 : 2 : 1	–8,7	3,6	–0,6
Пищевая	11	72	69,2	2,7	0		–6,6	2,6	0,2

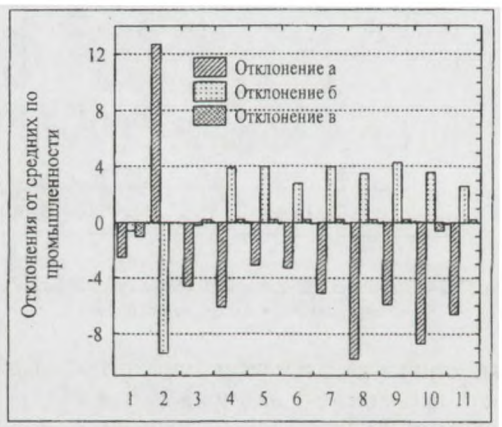


Рис. 3.25. Отклонения элементов «а», «б», «в» от среднего уровня по отраслям промышленности, %

Матрица коэффициентов корреляции между «а», «б», «в» для отраслей промышленности представлена ниже.

	«а»	«б»	«в»
«а»	1,00	–0,91	–0,05
«б»	–0,91	1,00	0,21
«в»	–0,05	0,21	1,00

Нами выявлена значимая (5%-й уровень значимости) обратная линейная зависимость между переменными «а» и «б». Между остальными переменными статистически значимые зависимости не выявлены.

Далее нами исследовалась структура расходов компаний на социальную защиту персонала по отраслям экономики (табл. 3.52).

Таблица 3.52

Структура расходов компаний на социальную защиту персонала по отраслям экономики, % (при общем уровне расходов на социальные выплаты 100%)*

Отрасль	Обязательные страховые взносы в государственные соц. фонды (1)	Взносы в негосударственные пенсионные фонды (2)	Страховые платежи по договорам добровольного медицинского страхования (3)	Страховые платежи по договорам добровольного личного и иного страхования (4)	Выходное пособие и суммы на трудоустройство (5)	Суммы в возмещение вреда, причиненного работнику (6)	Материальная помощь по семейным обстоятельствам (7)	Другие расходы (8)
Всего	89,8	0,9	2,3	0,3	1,1	0,1	1,1	4,3
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2

*Составлено по источнику [131].

В табл. 3.53–3.60 представлено ранжирование отраслей по расходам на социальную защиту персонала.

В целом по Томской области в общей сумме затрат компаний на социальную защиту высока доля государственных социальных выплат. Так, обязательные страховые взносы составляют 89,8%, взносы в негосударственные пенсионные фонды – 0,9%, добровольные страховые взносы медицинского страхования – 2,3%, добровольные страховые платежи личного страхования – 0,3%, выходные пособия на трудоустройство составляют 1,1%, суммы в возмещение вреда, причиненного работникам, – 0,1%, материальная помощь – 1,1%, другие расходы – 4,3%. Аналогичная картина характерна для России в целом. В этой связи отмечается, что сохранение статуса обязательных государственных гарантий и компенсаций, характерное для российских компаний, в отличие от американских компаний, не позволяет рассматривать их как конкурентное преимущество [256]. Для сравнения заметим, что в Японии отсутствуют системы государственного обеспечения, в связи с чем высока доля заработной платы [182].

Таблица 3.53

Ранжирование отраслей по доле обязательных страховых взносов в государственные социальные фонды, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6

Таблица 3.54

Ранжирование отраслей по доле взносов в негосударственные пенсионные фонды, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6

Таблица 3.55

Ранжирование отраслей по доле страховых платежей по договорам добровольного медицинского страхования, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1

Таблица 3.56

Ранжирование отраслей по доле страховые платежей по договорам добровольного личного и иного страхования, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6

Таблица 3.57

Ранжирование отраслей по доле выходного пособия и суммы на трудоустройство, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2

Таблица 3.58

Ранжирование отраслей по суммам в возмещение вреда, причиненного работнику, обязательных страховых взносов в государственные соц. фонды, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1

Таблица 3.59

Ранжирование отраслей по доле материальной помощи по семейным обстоятельствам, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1

Таблица 3.60

Ранжирование отраслей по доле других расходов, %

Отрасли	1	2	3	4	5	6	7	8
Промышленность	88,5	0,0	2,5	0,5	0,8	0,1	1,1	6,5
Транспорт	87,4	3,0	4,1	0,1	0,6	0,1	0,8	3,9
Торговля	93,9	0,0	0,1	0,0	2,3	0,0	1,5	2,1
Общественное питание	72,2	0,0	3,2	0,0	21,6	0,0	1,4	1,6
Строительство	93,4	0,4	1,0	0,2	1,1	0,1	2,4	1,3
Банковская деятельность	97,4	0,0	1,1	0,5	0,2	0,0	0,7	0,2
Финансы, кредит, страхование	96,4	0,5	1,0	0,5	0,7	0,0	0,7	0,2
Связь	87,6	9,3	1,5	0,0	1,2	0,0	0,4	0,1
ЖКХ	97,0	0,0	0,1	0,0	2,0	0,1	0,7	0,1

Таблица 3.61

Статистическая оценка показателей социальной защиты, %

Расходы	Среднее арифметическое	Медиана	Минимум	Максимум	Стандартное отклонение
Обязательные страховые взносы в государственные соц. фонды	92,46	95,30	72,20	99,20	6,97
Взносы в негосударственные пенсионные фонды	0,54	0,00	0,00	9,30	2,03
Страховые платежи по договорам добровольного медицинского страхования	1,36	0,60	0,00	8,30	2,04
Страховые платежи по договорам добровольного личного и иного страхования	0,23	0,00	0,00	3,20	0,70
Выходное пособие и суммы на трудоустройство	2,04	0,90	0,00	21,60	4,59
Суммы в возмещение вреда, причиненного работнику	0,05	0,00	0,00	0,20	0,07
Материальная помощь по семейным обстоятельствам	1,24	0,90	0,30	3,90	0,86
Другие расходы	2,08	1,00	0,00	13,50	3,42

Как видно по данным табл. 3.53 – 3.60, наиболее высокая доля обязательных страховых взносов в государственные социальные фонды отмечается в банковской деятельности (97,4%), в негосударственные пенсионные фонды – в связи (9,3%), по страховым платежам ДМС – на транспорте (4,1%).

Результаты выполненных расчетов с применением описательной статистики к показателям социальной защиты персонала компаний различных отраслей экономики представлены в табл. 3.61, а также в виде гистограмм по отдельным показателям (рис. 3.26).

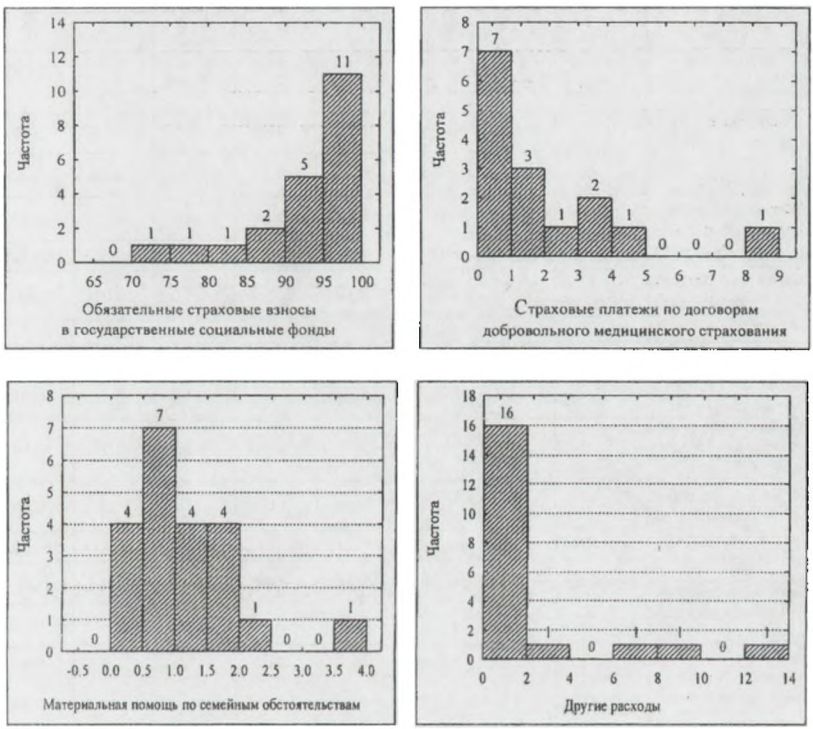


Рис. 3.26. Распределение отраслей по некоторым показателям социальной защиты

Проведенный нами корреляционный анализ массива данных официальной статистики показывает, что между показателями социальной защиты существует обратная зависимость. Диапазон изменения коэффициентов корреляции составляет (–0,73) … (–0,68) (табл. 3.62).

Таблица 3.62

Матрица коэффициентов парных корреляций между показателями социальной защиты

Показатель	Обязательные страховые взносы в государственные соц. фонды	Взносы в негосударственные пенсионные фонды	Страховые платежи по договорам добровольного медицинского страхования	Страховые платежи по договорам добровольного личного и иного страхования	Выходное пособие и суммы на трудоустройство	Суммы в возмещение вреда, причиненного работнику	Материальная помощь по семейным обстоятельствам	Другие расходы
Обязательные страховые взносы в государственные соц. фонды (1)	1,0	–0,15	–0,73	0,00	–0,68	–0,02	–0,10	–0,57
		p=0,515	p=0,000	p=0,992	p=0,001	p=0,947	p=0,680	p=0,006
Взносы в негосударственные пенсионные фонды (2)	–0,15	1,0	–0,01	–0,08	–0,06	–0,10	–0,13	–0,15
	p=0,515		p=0,972	p=0,729	p=0,807	p=0,653	p=0,585	p=0,521
Страховые платежи по договорам доброво-льного медицин-ского страхования (3)	–0,73	–0,01	1,0	–0,13	0,27	–0,11	–0,04	0,57
	p=0,000	p=0,972		p=0,582	p=0,231	p=0,623	p=0,880	p=0,008
Страховые платежи по договорам добро-вольного личного и иного страхования (4)	0,00	–0,08	–0,13	1,0	–0,08	–0,14	0,15	–0,01
	p=0,992	p=0,729	p=0,582		p=0,717	p=0,532	p=0,523	p=0,981
Выходное пособие и суммы на трудоустройство (5)	–0,68	–0,06	0,27	–0,08	1,0	–0,19	0,02	–0,06
	p=0,001	p=0,807	p=0,231	p=0,717		p=0,415	p=0,933	p=0,802
Суммы в возмещение вреда, причиненного работнику (6)	–0,02	–0,10	–0,11	–0,14	–0,19	1,0	0,18	0,38
	p=0,947	p=0,653	p=0,623	p=0,532	p=0,415		p=0,443	p=0,093
Материальная помощь по семейным обстоятельствам (7)	–0,10	–0,13	–0,04	0,15	0,02	0,18	1,0	–0,03
	p=0,680	p=0,585	p=0,880	p=0,523	p=0,933	p=0,443		p=0,895
Другие расходы (8)	–0,57	–0,15	0,57	–0,01	–0,06	0,38	–0,03	1,0
	p=0,006	p=0,521	p=0,008	p=0,981	p=0,802	p=0,093	p=0,895	

По данным табл. 3.62 нами обнаружена линейная корреляция, но когда изучается зависимость, то достоверно значимый коэффициент корреляции свидетельствует о наличии зависимости либо ее отсутствии только в случае нормального распределения переменных. В нашем случае не наблюдается нормального распределения показателей, поэтому изучим вопрос о зависимости между перечисленными выше признаками, используя коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, Кендалла, Гамма. Заметим, что при расчете коэффициентов ранговой корреляции не привлекается информация о виде распределения. Расчетные значения коэффициентов ранговой корреляции представлены в табл. 3.63.

Таблица 3.63

Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, Кендалла, Гамма между признаками социальной защиты

Признаки*	Коэффициент ранговой корреляции Спирмена	*p*-уровень	Коэффициент ранговой корреляции Кендалла	*p*-уровень	Коэффициент ранговой корреляции Гамма	*p*-уровень
1	2	3	4	5	6	7
1 & 2	-0,214	0,351	-0,193	0,220	-0,324	0,220
1 & 3	-0,760	**0,000**	-0,594	**0,000**	-0,623	**0,000**
1 & 4	-0,084	0,719	-0,075	0,635	-0,107	0,635
1 & 5	-0,508	**0,019**	-0,383	**0,015**	-0,389	**0,015**
1 & 6	-0,150	0,518	-0,140	0,375	-0,186	0,375
1 & 7	-0,181	0,433	-0,133	0,399	-0,137	0,399
1 & 8	-0,623	**0,003**	-0,477	**0,002**	-0,492	**0,002**
2 & 3	0,012	0,961	0,017	0,915	0,029	0,915
2 & 4	0,166	0,471	0,160	0,312	0,304	0,312
2 & 5	-0,046	0,841	-0,041	0,797	-0,068	0,797
2 & 6	0,123	0,596	0,117	0,457	0,244	0,457
2 & 7	0,101	0,663	0,099	0,530	0,171	0,530
2 & 8	-0,211	0,358	-0,181	0,250	-0,324	0,250
3 & 4	0,185	0,422	0,148	0,347	0,204	0,347
3 & 5	0,376	0,093	0,256	0,104	0,270	0,104
3 & 6	0,005	0,984	0,000	1,000	0,000	1,000
3 & 7	-0,117	0,615	-0,077	0,627	-0,083	0,627
3 & 8	0,406	0,068	0,286	0,070	0,308	0,070
4 & 5	-0,178	0,440	-0,151	0,339	-0,216	0,339
4 & 6	0,119	0,608	0,117	0,459	0,200	0,459

Продолжение табл. 3.63

1	2	3	4	5	6	7
4 & 7	-0,072	0,756	-0,063	0,691	-0,093	0,691
4 & 8	0,086	0,711	0,070	0,659	0,102	0,659
5 & 6	-0,100	0,666	-0,090	0,570	-0,121	0,570
5 & 7	0,013	0,955	0,035	0,826	0,036	0,826
5 & 8	0,089	0,702	0,059	0,706	0,062	0,706
6 & 7	-0,025	0,914	-0,013	0,934	-0,018	0,934
6 & 8	0,329	0,145	0,260	0,099	0,345	0,099
7 & 8	0,303	0,181	0,252	0,110	0,263	0,110

*Числовое обозначение признаков приведено в табл. 3.62.

По данным табл. 3.63 наиболее значимая зависимость отмечается между признаками «обязательные страховые взносы в государственные социальные фонды» и «страховые платежи по договорам добровольного медицинского страхования», «выходные пособия и суммы на трудоустройство» и «другие расходы».

Далее нами исследовалась зависимость между структурой затрат на рабочую силу и размером компании по численности персонала. В большинстве предприятий заработная плата была наиболее высокой в компаниях с численностью работающих до 50 человек – 74,2%, самая низкая заработная плата составила в организациях с численностью 1000 и более человек – 67,5% [131]. В организациях с численностью до 200 человек отмечались незначительные расходы (0,1%) на профессиональное обучение, культурно-бытовое обслуживание и выплаты на питание. В организациях с численностью до 50 человек практически отсутствовали расходы по обеспечению работников жильем. Анализ изменения удельного веса затрат организаций на социальную защиту в зависимости от численности работников показал, что наименьшая доля приходится на предприятия с численностью до 50 человек, наибольшая доля – с численностью 1000 человек и более.

Для углубленного исследования зависимости между названными выше переменными воспользуемся аппаратом корреляционно-регрессионного анализа (табл. 3.64).

Графически структура элементов затрат на рабочую силу в зависимости от размеров компаний по численности представлена на рис. 3.27., где 1–6 – размер компаний с учетом численности (см. табл. 3.65).

Таблица 3.64

Зависимость структуры затрат на рабочую силу в зависимости от размеров компаний по численности

Показатель	По всем компаниям	Численность, чел.					
		до 50	50 – 99	100 – 199	200 – 499	500 – 999	1000 и более
Среднесписочная численность X		25.0	74.5	149.5	349.5	749.0	1500.0
$\log_{10} X$		1.40	1.87	2.17	2.54	2.87	3.18
Базовые выплаты	69.5	74.2	72.2	69.4	71.3	70.7	67.5
Выплаты по «а»	64.3	70.5	70.0	66.8	66.6	66.3	61.1
То же по «б»	4.7	3.5	2.1	2.6	4.4	2.9	6.2
То же по «в»	0.5	0.3	0.1	0.0	0.3	1.6	0.2
Социальные выплаты	27.9	23.4	25.2	27.9	25.5	26.3	29.9
Налоговые выплаты	2.6	2.4	2.6	2.8	3.1	3.0	2.4

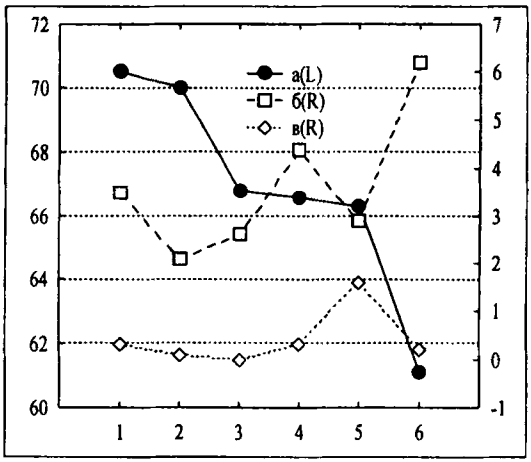
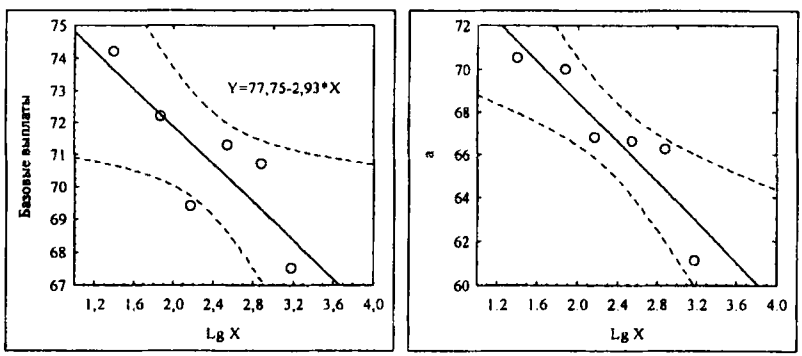


Рис. 3.27. Структура элементов «а», «б», «в» в зависимости от размеров компании, %



а) б)

Рис. 3. 28. График регрессионной зависимости от десятичного логарифма X: а) уровня заработной платы; б) величины элемента «а» как структурного элемента заработной платы

Так как параметр X является числовым, изучим регрессионную зависимость базовых и социальных, а также налоговых выплат от неслучайной объясняющей переменной X.

На рис. 3.28 – 3.30 дано графическое представление результатов обследований компаний. Сплошной линией изображается график линейной регрессии, пунктиром – доверительная область (доверительная ве-

роятность 0,95). Для наглядности изображения зависимостей в рисунках 3.28 – 3.29 используется логарифмическая шкала по переменной X, на рис.3.28 – десятичный логарифм, а на рис. 3.29 натуральный логарифм от X.

Коэффициент корреляции X и базовых выплат $r = -0{,}836$, p-уровень равен $0{,}038$, таким образом, коэффициент корреляции является значимым на 5%-м уровне. Следовательно, между базовыми выплатами и X существует значимая обратная связь. Уравнение линейной регрессии имеет вид $Y = 77{,}75 - 2{,}93 \cdot X$.

Коэффициент корреляции между X и «а» $r = -0{,}909$, p-уровень равен $0{,}012$, таким образом, коэффициент корреляции является значимым на 5%-м уровне. Между «а» и X существует значимая обратная связь. Уравнение линейной регрессии имеет вид $Y = 77{,}78 - 4{,}66 \cdot X$.

Зависимости величин «б» и «в» как структурных элементов заработной платы от десятичного логарифма X нами не обнаружено.

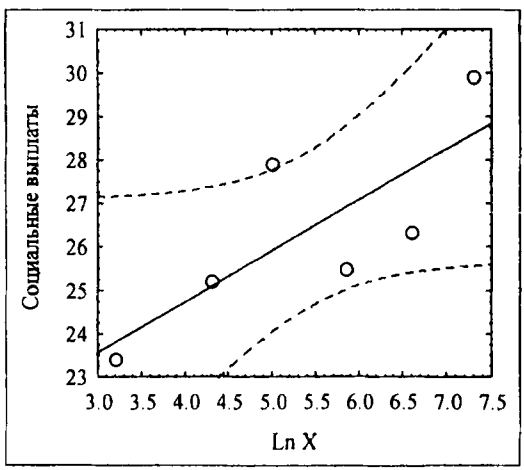


Рис. 3.29. График регрессионной зависимости величины социальных выплат от натурального логарифма

Коэффициент корреляции между X и социальными выплатами $r = 0{,}782$, p-уровень равен $0{,}066$, таким образом, коэффициент корреляции является значимым на 10%-м уровне. Между уровнем социальных выплат и X существует значимая прямая связь. Уравнение линейной регрессии имеет вид $Y = 20{,}05 + 172 \cdot X$.

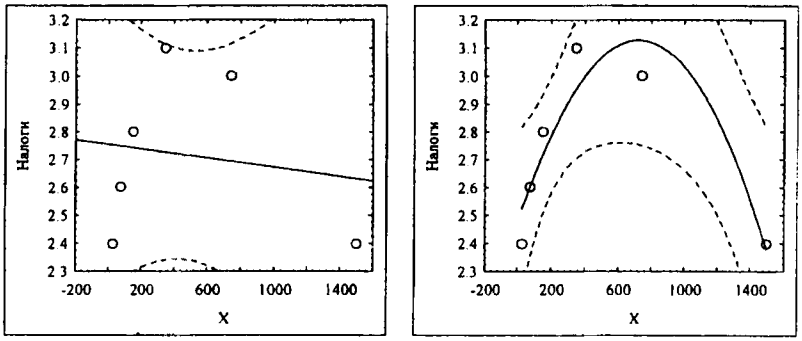


Рис. 3.30. График зависимости величины налоговых выплат от X:
а) регрессионной; б) полиномиальной

Коэффициент корреляции между X и налоговыми выплатами $r = -0{,}157$, p-уровень равен 0,767. Следовательно, коэффициент корреляции не является значимым. То есть зависимость между налоговыми выплатами и X нельзя признать линейной. Попытаемся приблизить экспериментальные данные по налоговым выплатам полиномиальной зависимостью (рис. 3.30).

Вид зависимости в данном случае не приводится, так как она построена по малой выборке и вряд ли может иметь практическое значение и быть рекомендована для применения отечественными компаниями.

Приведенные выше данные позволяют сформулировать следующие выводы. По первой зависимости: чем меньше численность компании, тем выше размер базовых выплат. Вторая зависимость указывает на то, что чем меньше численность, тем больше размер оплаты труда за отработанное и неотработанное время (элемент «а»). Третья зависимость: чем больше численность, тем выше уровень социальных выплат. По четвертой зависимости можно сделать качественный вывод о том, что линейной зависимости между численностью и размером налоговых выплат не установлено, но выявлена полиномиальная зависимость, характеризующаяся тем, что при росте численности до определенного уровня величина налоговых выплат повышается, а затем наблюдается ее резкое снижение.

Нами также изучалась динамика затрат на рабочую силу компаний с учетом их финансового состояния [131]. По данным выборочных наблюдений (1999 и 2002 годы) была установлена зависимость между уровнем среднемесячных затрат компаний на рабочую силу и их финансовым состоянием (рис. 3.31).

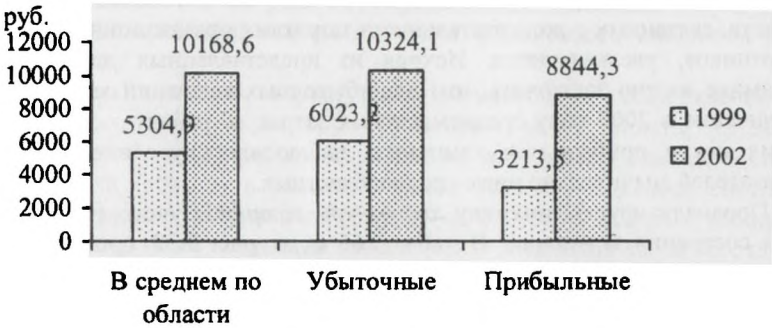
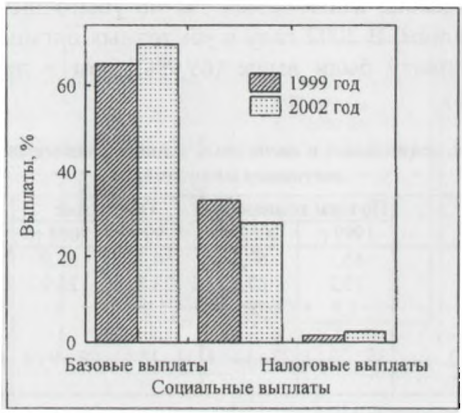


Рис. 3.31. Среднемесячные затраты компаний на рабочую силу, руб.



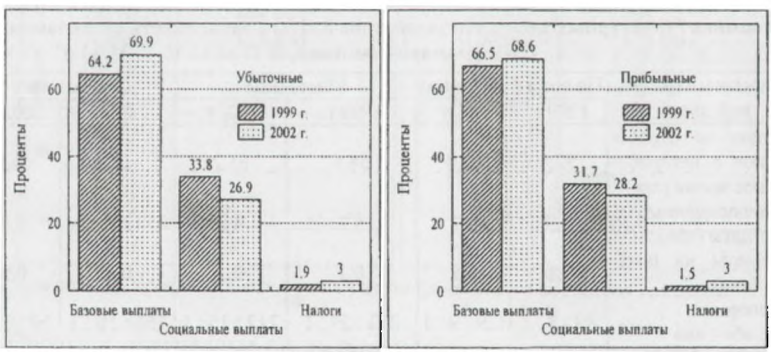


Рис. 3.32.Динамика по группам затрат на рабочую силу, %

Как видно по рис. 3.31, в среднем по Томской области сумма средств, связанных с дополнительными затратами организаций в пользу работников, увеличивается. Исходя из представленных данных по динамике можно заключить, что для убыточных компаний характерно увеличение в 2002 году среднемесячных затрат на рабочую силу, в то время как в прибыльных компаниях наблюдалось увеличение этих показателей значительно ниже среднеобластных.

Проанализируем динамику *структуры затрат* с учетом финансового состояния компаний. В табл. 3.65 и на рис. 3.32 представлена динамика по группам затрат на рабочую силу по предлагаемой нами классификации. Анализ динамики по группам затрат на рабочую силу по всей совокупности компаний свидетельствует о повышении доли базовых и налоговых выплат при уменьшении доли социальных выплат; аналогичная динамика наблюдается как по убыточным, так и по прибыльным компаниям. В 2002 году в убыточных организациях рас-ходы на заработную плату были выше (69,9%), чем в прибыльных организациях (68,6%).

Таблица 3.65

Динамика базовых, социальных и налоговых выплат в зависимости от финансового состояния компаний, %

Выплаты	По всем компаниям		Убыточные		Прибыльные	
	1999 г.	2002 г.	1999 г.	2002 г.	1999 г.	2002 г.
Базовые (1)	65,1	69,5	64,2	69,9	66,5	68,6
Социальные (2)	33,2	27,9	33,8	26,9	31,7	28,2
Налоговые (3)	1,7	2,6	1,9	3	1,5	3
Пропорции (1 : 2 : 3)	38 : 20 : 1	27 : 11 : 1	34 : 18 : 1	23 : 9 : 1	44 : 21 : 1	23 : 9 : 1

Таблица 3.66

Динамика структурных элементов заработной платы в зависимости от финансового состояния компаний, %

Элементы заработной платы	По всем компаниям		Убыточные		Прибыльные	
	1999 г.	2002 г.	1999 г.	2002 г.	1999 г.	2002 г.
Оплата за отработанное и неотработанное время («а»)	59,6	64,3	58,4	65,2	62,3	61,9
Единовременные вып-латы («б»)	4,9	4,7	5,7	4,5	3,8	5,9
Выплаты на питание («в»)	0,6	0,5	0,2	0,3	0,4	0,9
Пропорции «а»: «б» : «в»	99 : 8 : 1	129 : 9 : 1	292 : 29 : 1	217 : 15 : 1	156 : 10 : 1	69 : 7 : 1

В табл. 3.66 и на рис. 3.33 представлена динамика структурных элементов заработной платы с учетом финансового состояния компаний.

Анализ динамики структурных элементов по всем компаниям области свидетельствует: при некотором росте оплаты труда за отработанное и неотработанное время («а») размер единовременных поощрений («б») чуть снизился, кроме того, наблюдалось снижение оплаты труда в натуральной форме («в»); для убыточных компаний имели место те же тенденции относительно элементов «а» и «б»; по оплате труда в натуральной форме («в»), наоборот, отмечалось некоторое повышение. Для прибыльных компаний наблюдалась прямо противоположная тенденция по элементам «а» и «б» и сходная на повышение по элементу «в» в сравнении с убыточными компаниями.

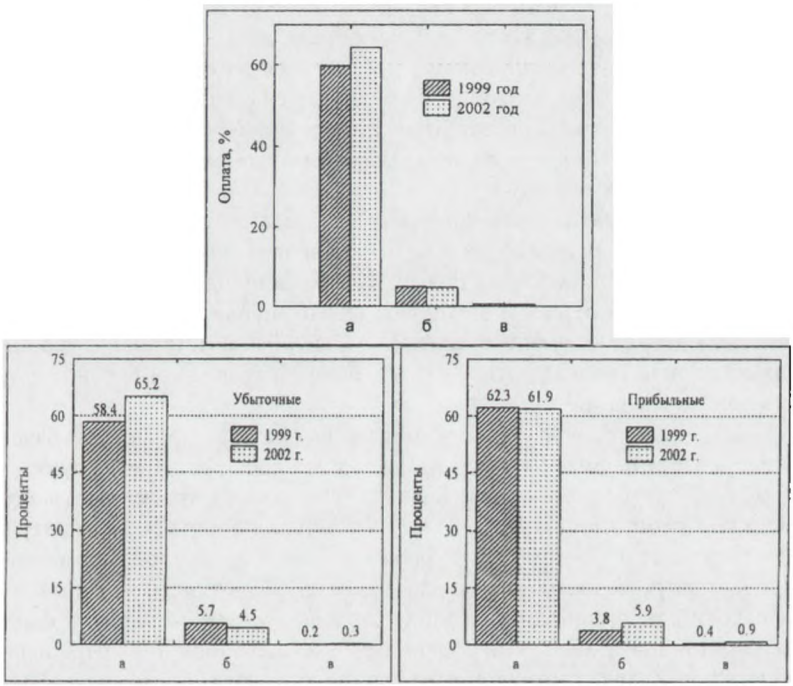


Рис. 3.33. Уровни «а», «б» и «в» с учетом финансового состояния компаний, %

Обобщая полученные выше результаты исследования затрат на содержание рабочей силы по данным официальной статистики, предлага-

ем рассчитанные нами пропорции базовых, социальных и налоговых выплат, а также структурных элементов заработной платы, полученные на примере «благополучных» отраслей, выделенных на основе кластерного анализа, использовать в других отраслях экономики как оптимальные (прил. 2).

Резюме

При анализе затрат на содержание рабочей силы по данным официальной статистики мы получили подтверждение тому факту, что наиболее «продвинутые» мотивационные системы с современным мотивационным механизмом присущи компаниям тех отраслей, в которых сфокусированы значительные финансовые потоки [215].

«Барометром» наличия крупных финансовых потоков может служить показатель «отклонение среднемесячной заработной платы от среднеотраслевого уровня». Кластерный анализ позволил нам выделить три кластера отраслей, которые были определены как «благополучные», «менее благополучные» и «неблагополучные» на основе пяти наиболее информативных показателей. К ним относятся среднемесячные затраты, среднемесячная зарплата, затраты на один оплаченный час, затраты на один отработанный час и доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу.

Уровень затрат на рабочую силу в «благополучных» отраслях, как правило, выше среднего уровня по отраслям экономики. Показатели «среднемесячная заработная плата», «затраты на один оплаченный час», «затраты на один отработанный час» прямо зависят от значения среднемесячных затрат на рабочую силу (X). Нами были построены уравнения регрессионной зависимости, позволяющие в каждом конкретном случае определять значение величины Y от X.

Были предложены классификация выплат, включающая базовые, социальные и налоговые выплаты, а также классификация структурных элементов заработной платы, включающая оплату труда за отработанное и неотработанное время, единовременные поощрения и оплату труда в натуральной форме, позволяющие в агрегированной форме анализировать затраты компании на рабочую силу. Благодаря этому мы смогли рассчитать пропорции по всем отраслям и рекомендовать сложившиеся эмпирическим путем соотношения в благополучных отраслях как оптимальные для применения в прочих отраслях экономики. Выполненные расчеты по официальным статистическим данным позволили определить стандарты для сравнения и наметить основу для анализа общих тенденций.

3.2.2. Результаты исследования затрат на содержание рабочей силы на основе самотестирования

Одной из целей нашего исследования было определение зависимости между признаками в модели «Мотивация – Бизнес». При выборе мотивационной системы, обеспечивающей эффективную работу персонала, возникает вопрос: что является первичным – эффективность бизнеса (предпринимательской деятельности), отражающая интересы частного собственника, или эффективность труда, отражающая интересы наемного персонала? Согласно развернутому определению мотивации, присущей рыночным условиям хозяйствования, нам представляется правомерной постановка вопроса о мотивации всех основных участников бизнес-среды. Создавая условия для высокомотивированного производительного труда, то есть формируя «сильную» мотивационную систему, адекватную экономической ситуации, мы тем самым обеспечиваем и эффективный бизнес.

При изучении уровня затрат на рабочую силу наряду с официальными статистическими данными нами было проведено исследование на основе самотестирования.

В нем приняли участие 50 компаний, территориально расположенных в Томской области, имеющие структурные подразделения в Сибирском федеральном округе. В их числе: ОАО «Востокгазпром», ООО «Томсктрансгаз», ОАО «Связьтранснефть», ЗАО «Томскгазэнерго», ОАО «Томскнефтегазгеология», ЗАО «Сибкабель», ОАО «Томский электроламповый завод», ФГУП НПО «Вирион», ОАО ФСК «ГазХимстройИнвест», ООО «СУ-13», ООО «Фирма Композит», ООО «НПО Ретон», ООО «ПФ Трейдинг» и др. В качестве респондентов выступили руководители финансовых и экономических служб, в том числе финансовые директора, главные бухгалтеры, другие работники этих служб.

При проведении выборочного обследования нами изучались компании разных видов и категорий бизнеса, организационно-правовых форм и форм собственности, представляющие различные отрасли экономики. Ссылки на подобного рода исследования на основе самотестирования в отечественной литературе отсутствуют.

В качестве методов исследования использовались: опрос в форме самооценки (самотестирование) с вариантами ответов, а также интервьюирование. Было предложено ответить на шестнадцать вопросов, касающихся финансово-хозяйственной деятельности компании, причем по некоторым из них – в сравнении с основными конкурентами, например: «Удовлетворительна ли ставка доходности чистых активов по сравнению с конкурентами?» и т.д. (табл. 1 прил. 3).

При установлении взаимозависимости между переменными признаками принимались во внимание критерии, характеризующие эффективность труда и эффективность бизнеса, его ликвидность и финансовую устойчивость.

Эффективность труда исследовалась по показателю «уровень затрат на рабочую силу». Было предложено оценить этот уровень, ответив на следующие два вопроса: 1) «Не слишком ли высока стоимость рабочей силы?»; 2) Эффективна ли работа Вашего персонала?». Оценку рекомендовалось произвести как количественную на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности, так и альтернативную: «да» или «нет». Количественную оценку предлагалось рассчитать по следующей формуле:

$$У_и = U : N,$$

где $У_и$ – уровень затрат на рабочую силу;

U – стоимость рабочей силы;

N – объем продаж.

Подобный подход к оценке затрат, связанных с производством и продвижением товаров, административных затрат, широко применяется в практике финансового анализа западных компаний [228]. Это позволило выйти на усредненный показатель затрат на рабочую силу за период с 2000 по 2003 год, как по каждой компании в отдельности, так и по всей выборке в целом. В дальнейшем этот показатель, полученный на основе самотестирования, сопоставлялся с официальными статистическими данными, полученными в ходе выборочных обследований органами государственной статистики по Томской области, а также по России в целом, что позволило нам сделать более обоснованные выводы по уровню затрат на рабочую силу.

Эффективность бизнеса, его ликвидность и финансовая устойчивость изучались с применением четырех финансовых коэффициентов:

- ставки доходности чистых активов;
- коэффициента оборачиваемости чистых активов;
- коэффициента текущей ликвидности (КТЛ);
- коэффициента долговых обязательств.

Первые два критерия отражают важнейшие характеристики финансового состояния компании – рентабельность (доходность) и деловую активность. Если ставка доходности удовлетворительна в сравнении с конкурентами, это может свидетельствовать о том, что бизнес эффективен. Чем выше доходность собственного капитала (ROE) (или рентабельность активов – ROA) и чем выше коэффициент оборачиваемости чистых активов (либо всех активов), тем эффективнее бизнес. Именно

эти два критерия лежат в основе формулы Дюпона, позволяющей оценить вклад компании, ее структурных подразделений в эффективность бизнеса. Третий критерий характеризует ликвидность бизнеса. Наконец, четвертый – финансовую устойчивость компании.

Критерии финансового состояния определялись респондентами как на основе количественной оценки данных бухгалтерской (финансовой) отчетности по заранее предложенным формулам, так и на основе альтернативной оценки «да» или «нет». Результаты обследования обобщены в табл. 3 прил. 3.

При разработке «вопросника» для самотестирования за основу взят формат финансово-ревизионного контрольного листа, применяемый в практике западных компаний [108]. При этом нами внесены с учетом особенностей российской бухгалтерской отчетности изменения: 1) в формулировку вопросов; 2) уточнения по формулировке показателей, а также расчетным формулам; 3) оценка показателей осуществлялась не в сравнении с бюджетом, а по фактическим данным отчетности, что также связано со спецификой отечественных компаний, бюджетирование в которых только начинает активно внедряться.

Для анализа взаимозависимости эффективности труда и важнейших финансовых коэффициентов по данным самотестирования 50 компаний нами применялась описательная статистика. Для обработки и анализа статистических данных использовались программные продукты Microsoft Excel 2003 и STATISTIKA 6.0. Распределение значений является экспоненциальным, проверка осуществлялась с помощью критерия Хи-квадрат, значение которого равно 6,16, с числом степеней свободы 2, p-уровень равен 0,046, что свидетельствует о том, что распределение можно считать экспоненциальным.

Остановимся на некоторых наиболее интересных результатах нашего исследования подробнее. Из 50 обследованных нами компаний информация по динамике показателя «уровень затрат на рабочую силу» за период с 2001 по 2003 год имелась по 33 компаниям, что составило 66% от их общего числа. Из них тенденция к увеличению затрат на рабочую силу была преобладающей и наблюдалась в 39,4% компаний, стабильный уровень данного показателя зафиксирован в 33,3% компаний, тенденция к уменьшению затрат отмечалась в 27,3% компаний.

Усредненный уровень (доля) затрат на рабочую силу в объеме продаж за период с 2001 по 2003 год по всем 50 компаниям составил 0,150 (около 15%), стандартное отклонение – 0,128, медиана – 0,125, максимальное значение – 0,455, минимальное значение – 0,001.

На рис. 3.34 показано распределение компаний по среднему уровню затрат на рабочую силу. Как мы видим, наибольшее число компаний (44%) указали на уровень затрат на рабочую силу в пределах 10%. Это значительно ниже, чем предлагаемый норматив доли ФОТ в доходе предприятия в размере 50 – 55% и тем более в зарубежной практике, где данный показатель составляет 60 – 70% от объема выручки [184. С. 13–14].

Рис.3.34. Гистограмма распределения компаний по усредненному за 2001–2003 годы уровню затрат на рабочую силу, %

На рис. 3.35 обобщены ответы респондентов по эффективности работы персонала, оценки ими уровня затрат на рабочую силу, необходимых действий и их приоритетов (табл. 2 прил. 3).

На основании результатов самотестирования было выявлено, что 64% респондентов рассматривают работу своего персонала как эффективную и 36% – как неэффективную.

По оценке уровня затрат на рабочую силу ответы респондентов распределились следующим образом: подавляющее большинство (55%) дали высокую оценку уровню затрат на рабочую силу, 37% – удовлетворительную и только 8% – низкую оценку.

Что касается разработки необходимых действий на основе полученной выше оценки по критерию «уровень затрат на рабочую силу», в

числе необходимых действий были названы оптимизация численности (11%), мотивация труда (14%), повышение производительности (14%), снижение затрат на рабочую силу (46%), повышение уровня заработной платы (11%) и, наконец, повышение квалификации (4%). Таким образом, почти около половины респондентов от числа ответивших на данный вопрос считают необходимым снижение затрат на рабочую силу, что свидетельствует о том, что они в большей степени выражают интересы собственников и управленческого персонала.

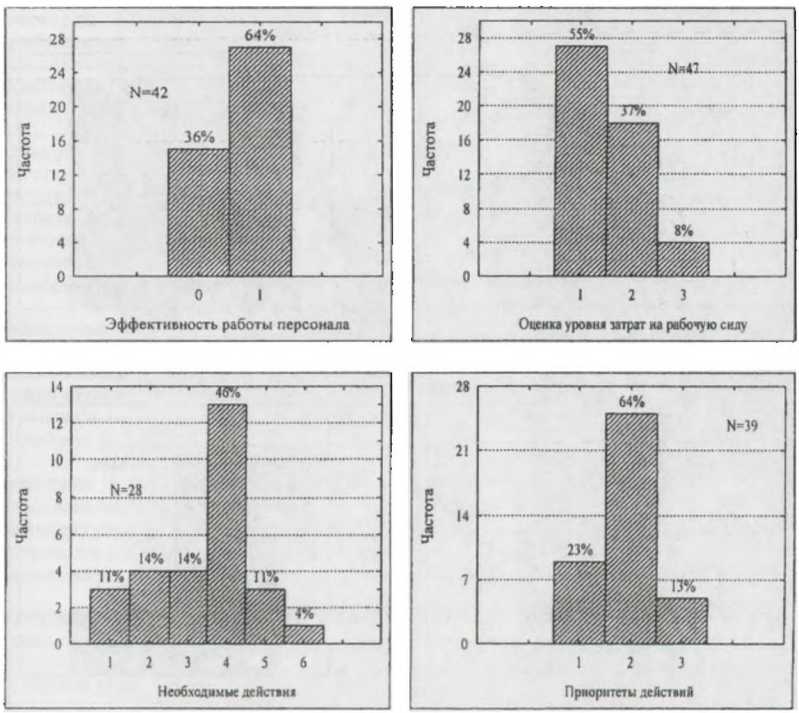


Рис. 3.35. Гистограммы распределения ответов на вопросы об эффективности работы персонала, оценки уровня затрат на рабочую силу, необходимых действиях и их приоритетах, %

Нами зафиксирована дифференцированная оценка приоритетов действий в зависимости от должности респондентов. Например, установлено, что доминирование в числе респондентов представителей бухгалтерской службы отразилось на оценке приоритетов по отношению к

показателю «уровень затрат на рабочую силу». Так, в числе ответивших на данный вопрос устойчиво преобладает «средний приоритет» (64%), что можно объяснить наличием для бухгалтеров как более «привлекательных» финансовых показателей, непосредственно содержащихся в бухгалтерской (финансовой) отчетности; на «высокий приоритет» указали 23% и «низкий» – 13% респондентов.

На рис. 3.36 представлено распределение ответов респондентов по четырем критериям финансово-хозяйственной деятельности компании, перечисленных выше.

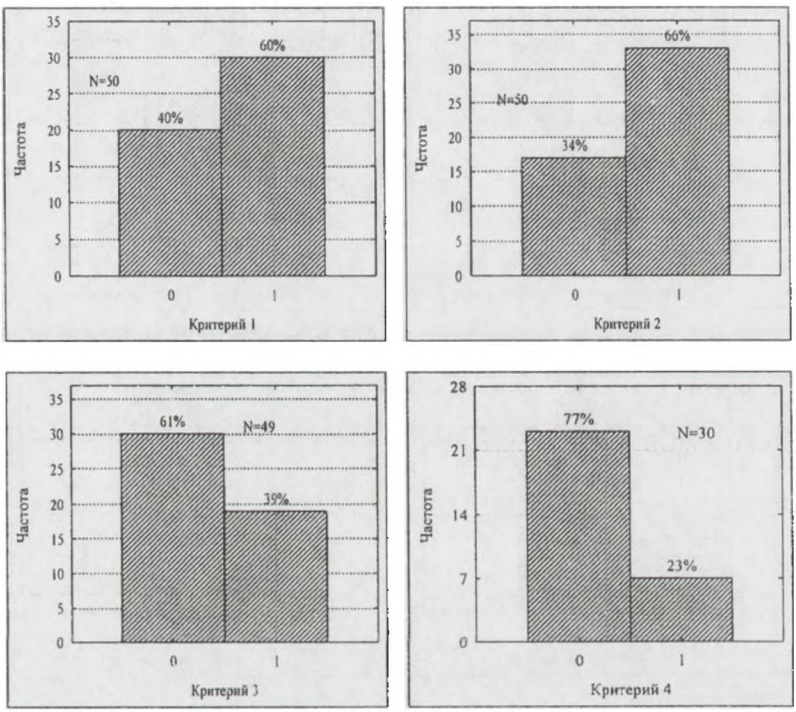


Рис. 3.36. Гистограмма распределения ответов на вопрос о критериях финансово-хозяйственной деятельности компании, %

Как видно по данным рис. 3.36, более половины от числа обследованных компаний являются эффективными (60–66%), менее 40% – ликвидными и менее 23% – финансово устойчивыми.

Для установления возможной зависимости между признаками, характеризующими эффективность труда и эффективность бизнеса (при-

знаки 1–9 табл. 3 прил. 3), построим таблицу сопряженности и вычислим значения статистического критерия Хи-квадрат (табл. 3.67).

Таблица 3.67

Таблица сопряженности признаков

Признаки	Значение Хи-квадрат	Число степеней свободы	*p*-уровень
Стоимость рабочей силы &			
Эффективность работы персонала	9,59	1	**0,00295**
Оценка уровня затрат на рабочую силу	10,14	2	**0,0060**
Необходимые действия	4,20	5	0,5208
Приоритеты действий	6,19	2	**0,04515**
Рентабельность	0,01	1	0,91
Деловая активность	1,18	1	0,28
Ликвидность	0,4	1	0,5251
Финансовая устойчивость	0,88	1	0,3490
Эффективность работы персонала &			
Оценка уровня затрат на рабочую силу	11,53	2	**0,0031**
Необходимые действия	11,20	5	**0,0476**
Приоритеты действий	0,34	2	0,8436
Рентабельность	4,75	1	**0,0293**
Деловая активность	0,26	1	0,6106
Ликвидность	0,01	1	0,9336
Финансовая устойчивость	4	1	0,5257
Оценка уровня затрат на рабочую силу &			
Необходимые действия	31,29	10	**0,0005**
Приоритеты действий	2,36	4	0,6692
Рентабельность	3,41	2	0,1822
Деловая активность	1,42	2	0,4913
Ликвидность	1,13	2	0,5685
Финансовая устойчивость	3,81	2	0,1488
Необходимые действия &			
Приоритеты действий	10,06	10	0,1702
Рентабельность	8,00	5	0,1561
Деловая активность	2,26	5	0,8125
Ликвидность	5,48	5	0,3604
Финансовая устойчивость	2,58	5	0,7640
Приоритеты действий &			
Рентабельность	1,33	2	0,5138
Деловая активность	0,50	2	0,7774
Ликвидность	3,72	2	0,1554
Финансовая устойчивость	0,32	2	0,8528
Рентабельность &			
Деловая активность	10,04	1	**0,0015**
Ликвидность	6,41	1	**0,0113**
Финансовая устойчивость	1,12	1	0,2903
Деловая активность &			
Ликвидность	0,75	1	0,3857
Финансовая устойчивость	0,15	4	0,6979
Ликвидность&			
Финансовая устойчивость	1,12	1	0,2904

При анализе данных мы получили подтверждение факта о наличии зависимости при высоком уровне значимости между признаками: 1) «стоимость рабочей силы» и «эффективность работы персонала», «оценка уровня затрат на рабочую силу», «приоритеты действий»; 2) «эффективность работы персонала» и «оценка уровня затрат на рабочую силу», «необходимые действия», «рентабельность»; 3) «оценка уровня затрат на рабочую силу» и «необходимые действия»; 4) «рентабельность» и «деловая активность», «ликвидность». Выделенные в табл. 3.67 цифры указывают на наличие значимой зависимости между признаками.

Переменные признаки – «оценка уровня затрат на рабочую силу», «приоритеты действий» и «необходимые действия» измерены в ранговой шкале, следовательно, можно вычислить коэффициенты ранговой корреляции между ними. Их значения представлены в табл. 3.68.

Таблица 3.68

Значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, Кендалла, Гамма и *p*-уровень

Признаки	Коэффициент ранговой корреляции Спирмена	*p*-уровень	Коэффициент ранговой корреляции Кендалла	*p*-уровень	Коэффициент ранговой корреляции Гамма	*p*-уровень
Оценка уровня затрат на рабочую силу & Необходимые действия	–0,39	0,04	–0,34	0,01	–0,48	0,01
Оценка уровня затрат на рабочую силу & Приоритеты действий	–0,16	0,32	–0,15	0,18	–0,28	0,18
Необходимые действия & Приоритеты действий	–0,02	0,91	–0,03	0,85	–0,04	0,85

Как показали наши исследования, имеет место обратная зависимость между признаками «оценка уровня затрат на рабочую силу» и «необходимые действия».

Построим матрицу, элементы которой задаются по следующему закону: значение элемента равно 1, если между признаками наблюдается зависимость на 5%-м уровне значимости, и 0 – в противном случае (табл. 3.69).

Таблица 3.69

Матрица связности признаков

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
2	1	1	1	1	0	1	0	0	0
3	1	1	1	1	0	0	0	0	0
4	0	1	1	1	0	0	0	0	0
5	1	0	0	0	1	0	0	0	0
6	0	1	0	0	0	1	1	1	0
7	0	0	0	0	0	1	1	0	0
8	0	0	0	0	0	1	0	1	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Будем интерпретировать каждый признак как вершину неориентированного графа, а матрицу – как матрицу связности этого графа, тогда структуру связей можно изобразить наглядно в виде графа (рис. 3.37).

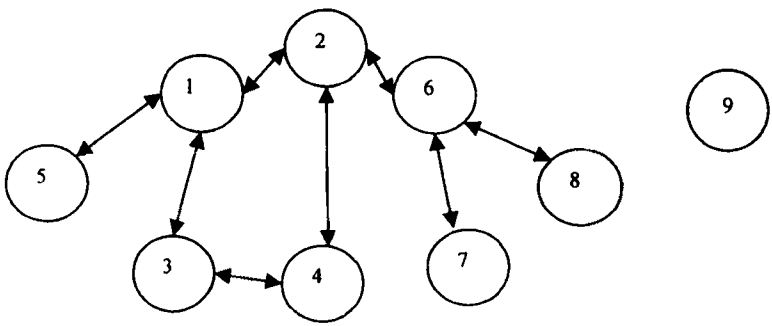


Рис. 3.37. Граф взаимосвязей основных признаков, влияющих на эффективность работы персонала

Как видно по данным рис. 3.37, наиболее тесная связь наблюдается между признаками 2, 1, 6 и 4. Это означает, что признак «эффективность работы персонала» (2), прежде всего, взаимосвязан с признаками «стоимость рабочей силы» (1), «рентабельность» (6) и «необходимые действия» (4). В свою очередь «стоимость рабочей силы» тесно взаимодействует с признаком «оценка уровня затрат на рабочую силу» (3) и опосредованно – с «необходимыми действиями». Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма указывают на наличие

обратной связи между «оценкой уровня затрат на рабочую силу» и «необходимыми действиями» на высоком уровне значимости ($p<0,05$). Наблюдается взаимозависимость между признаками «стоимость рабочей силы» и «приоритеты действий» (5).

При изучении взаимозависимости признаков, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность компании, мы получили убедительное подтверждение сильной взаимосвязи рентабельности и деловой активности (7) и слабо выраженной, но все же имеющей место взаимосвязи рентабельности и ликвидности (8). Что касается признака «финансовая устойчивость» (9), то он практически никак не связан с другими признаками, представленными на рис. 3.37 (коэффициенты корреляции отражены на уровне вероятности 0,95). Прямой связи между оценкой уровня затрат на рабочую силу и финансовыми критериями не обнаружено. Она существует опосредованно. Полученные результаты взаимозависимости признаков, характеризующих эффективность бизнеса, не противоречат данным отечественной и зарубежной литературы по финансовому анализу.

Резюме

Обобщая данные обследования компаний на основе самотестирования, отметим следующее. Статистические методы анализа таблицы сопряженности позволили получить результаты, которые могут быть применены в практической деятельности при подготовке управленческих решений в политике оплаты труда и разработке мотивационных стратегий компании.

Между признаками, характеризующими эффективность труда и бизнеса, существует тесная взаимосвязь. Эффективность работы персонала определяется, с одной стороны, уровнем квалификации рабочей силы, что проявляется в таком показателе, как «стоимость рабочей силы», который непосредственно связан с показателем затрат на рабочую силу со стороны работодателя, с другой стороны, с существующим финансово-экономическим положением компании с учетом ее жизненного цикла.

Итак, показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность компании, оказывают прямое влияние на мотивационную политику, включая политику в области оплаты труда. Выявленные нами зависимости позволяют перейти к разработке стратегии компании в данной сфере организационной деятельности, что будет сделано нами в следующем параграфе монографии.

3.3. Факторы формирования мотивационной системы компании и мотивационные стратегии

Формирование мотивационной системы компании является одной из наиболее сложных задач современной экономики России, поскольку она представляет собой систему отношений таких субъектов, как человеческий капитал (рабочая сила либо другой аналог), капитал (работодатель), государство. Механизм функционирования мотивационной системы весьма противоречив. Как любой другой механизм, он может действовать с большей или меньшей степенью эффективности, либо способствуя росту бизнеса, либо ограничивая его и порождая социальную напряженность как в отдельно взятой компании, так и обществе в целом.

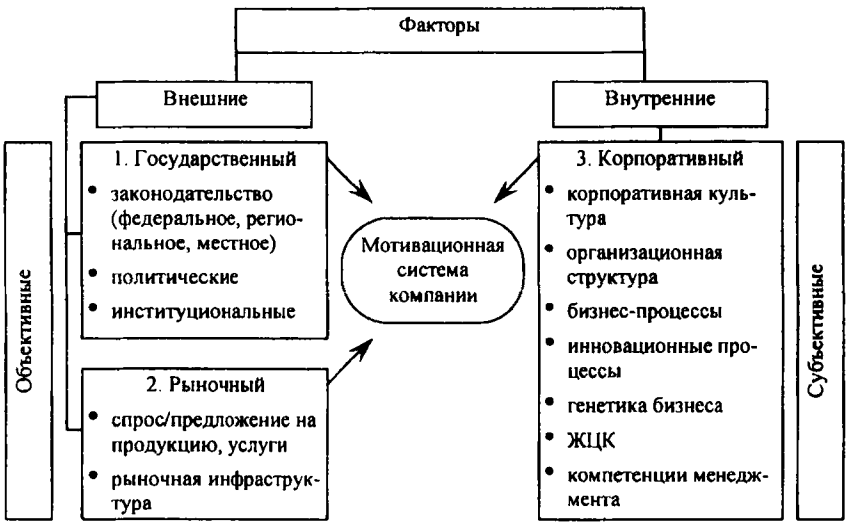


Рис. 3.38. Классификация факторов, влияющих на формирование мотивационной системы

Факторы, оказывающие существенное влияние на формирование мотивационной системы, будем называть системообразующими. Их состав, степень воздействия на выбор схем поощрения, а также другие характеристики могут меняться со временем. Заметим, что причины таких изменений могут иметь различную природу.

Согласно современным представлениям, факторы могут группиро-

ваться по различным признакам. Например, внешние и внутренние, рыночные и нерыночные [132] или экономические, политические, технологические, социокультурные [60, 61].

Мы предлагаем более полную классификация факторов по сравнению с имеющимися в литературе (рис. 3.38).

По природе возникновения все факторы, оказывающие влияние на мотивационную систему компании, можно объединить в три группы: государственный, рыночный и корпоративный.

С точки зрения их воздействия на компанию можно выделить внешние и внутренние факторы.

Кроме того, мы предлагаем классификацию факторов по признаку воздействия на них менеджеров, согласно которой существуют объективные (неподконтрольные), то есть не зависящие от действий управленческого звена, и субъективные, означающие возможность воздействия на них посредством управленческих решений, факторы.

Отличительной особенностью разработки мотивационной системы в современных условиях является усиление роли рыночного фактора, что характеризуется нестабильностью, повышенными рисками для всех участников бизнес-среды. В последние годы мы стали свидетелями того, как под воздействием рыночного фактора в результате слияний и поглощений прекращали существование крупные компании.

Рассматривая влияние факторов, определяющих состав, структуру и содержание мотивационной системы, нельзя не остановиться еще на одном важном моменте. Анализ показывает, что сами факторы тесно взаимосвязаны между собой.

Вектор, диапазон, а также степень влияния факторов напрямую зависят от господствующей системы производственных отношений. Вектор задается стратегическими целями общества. На уровне отдельно взятой компании для плановой экономики характерны максимальная степень воздействия государственного фактора, его прямое влияние; для рыночной, наоборот, присуще косвенное влияние. Значение корпоративного фактора примерно равнозначное, но находится в прямой зависимости от доминирования государственного или рыночного фактора.

В табл. 3.70 представлена «зона влияния» каждого из факторов, отражающая уровни взаимодействия государства, работников и работодателей в рыночных условиях, а также экспертная оценка существующего на сегодняшний день информационно-аналитического обеспечения принимаемых управленческих решений по мотивационным стратегиям.

Таблица 3.70

Взаимодействие факторов в рыночных условиях хозяйствования и экспертная оценка информационно-аналитического обеспечения управленческих решений*

Уровни взаимодействия	Факторы	«Зона влияния» факторов	Источники информации	Оценка информационно-аналитического обеспечения
I уровень	Государственный	Цена труда • Минимальный уровень оплаты • Прожиточный минимум • Рациональный потребительский бюджет	Система государственной статистики на всех уровнях	Достаточно
II уровень	Рыночный	Ставка заработной платы • Бенчмаркинг • «Спектральный» анализ	Негосударственные структуры (кадровые агентства и т.п.)	Недостаточно
III уровень	Корпоративный	Заработная плата • Оценка сложности работ • Уровень квалификации • Оценка результатов деятельности • ЖЦК • Финансово-экономические возможности компании	Система управленческого учета/контроллинга компании	Вполне достаточно

*Таблица составлена по источникам [37. С. 66–70; 236. С. 28–33].

Рассмотрим влияние факторов на примере заработной платы как основного элемента мотивационной системы.

Государственный фактор. Невозможно достичь поставленной цели без создания соответствующих макроэкономических условий, которые стимулируют рост производства и способствуют повышению его эффективности, используя государственные рычаги на всех уровнях власти, как в масштабах всей страны, так и на уровне отдельного округа или региона. Роль государства сегодня заключается в формировании за счет соответствующих институтов инфраструктуры рынка.

Влияние госфактора рассматриваемого периода можно охарактеризовать как «жесткое регулирование и ограничительная политика в сфере заработной платы» и как «следствие и результат» несправедливого перераспределения через механизм инфляции, раздел и передел собственности – доходов от одних групп населения к другим» [134].

Если при плановой экономике главной целью государственных органов власти всех уровней в сфере трудовых отношений было формирование условий для высокопроизводительного труда, распространявших-

ся на все факторы производства – средства труда, предметы труда, сам труд, включая заработную плату, то за период реформ, узурпировав средства и предметы труда, ограниченный круг лиц в сообществе с властными структурами осуществляют такую политику, при которой реальная заработная плата снизилась по некоторым оценкам в 2,5 раза, среднедушевой доход – в 2 раза, при этом на один доллар часовой заработной платы среднестатистический российский работник производит примерно в 3 раза больше ВВП в сравнении с американским [96].

На современном этапе главной целью, как это вытекает из всех принимаемых законодательных и нормативных документов, выступает создание рамочных условий для дальнейшего перераспределения собственности и максимальное «выжимание» доходов всех видов, прежде всего для тех, кто владеет какой-либо собственностью, либо тех, от чьих решений зависит распределение или перераспределение той или иной собственности. Одним из последних примеров такой политики может служить принятие решения о возобновлении выплаты промежуточных дивидендов акционерам. Среди публикаций в периодической печати, посвященной вопросам мотивации, доминируют те, которые отражают такой аспект: как сделать богатых людей еще богаче. Другими словами, каким образом следует стимулировать тех, кто уже сегодня получает огромный доход, причем зачастую вовсе не увязанный с его трудовыми усилиями, а просто в силу сложившихся условий захвата собственности или привилегированных условий найма на должность топ-менеджера (GEO) компании и др. [95, 202]. Таким образом, формирование условий для высокопроизводительного труда каждого члена общества и соответствующего регулирования заработной платы на всех уровнях власти, присущих плановой экономике, сегодня отошло на второй план. Изменения в политике госрегулирования заработной платы нашли выражение в ряде мероприятий, повлекших за собой снижение мотивации к трудовой деятельности, а именно: в изменении обязательного характера занятости с введением в 1993 году новой Конституции; отказе от формирования компаниями фонда потребления и, как следствие, резком сокращении объектов социальной инфраструктуры в компаниях с введением закона РФ «Об акционерных обществах»; перераспределении в структуре доходов работающего населения в сторону роста доходов от собственности; значительном сокращении спроса на труд и его структурной деградации, под которой понимается спад в «старых, приоритетных» отраслях экономики, вызвавший массовую безработицу в отдельные периоды статистически наблюдаемого периода – до 14,6 % [218] от экономически активного населения в отдельных регионах РФ, в

то время как экономически оправданным считается диапазон в 3–5%. Сказанное выше подтверждает нашу гипотезу о доминировании в политике госрегулирования изучаемого периода реформирования российской экономики мотивации частного собственника в противоположность трудовой мотивации, присущей плановой экономике.

Одной из первоочередных задач госрегулирования заработной платы на современном этапе является существенное повышение минимальных размеров оплаты труда. На сегодняшний день общепринято, что минимальный размер оплаты труда должен соответствовать прожиточному минимуму (ПМ), что законодательно закреплено в соответствующих нормативных документах. Итак, прожиточный минимум выступает сегодня единственным социальным нормативом. Вместе с тем в России он приравнивается к физиологическому минимуму, обеспечивающему с большой натяжкой его физическое выживание, причем не предусматриваются затраты на покрытие социальных потребностей работника. Отсюда его название – бюджет выживания. Таким образом, заработная плата на основе прожиточного минимума не достигает даже нижней границы стоимости рабочей силы и не способна обеспечить ее нормальное воспроизводство. Следовательно, рассмотрение применяемой сегодня методики расчета прожиточного минимума, на наш взгляд, нельзя признать обоснованной, она применима лишь в условиях инфляционной экономики. Данный подход возможен только как одно из направлений «спектрального» анализа рынка труда, причем применительно к категории бедных, потребление которых ограничивается прожиточным минимумом. В настоящее время в литературе широко обсуждается необходимость использования системы потребительских бюджетов, расширяющих перечень официальных социальных нормативов, что позволяет выделить дополнительно следующие слои населения: неблагополучные, среднеобеспеченные и высокообеспеченные, или состоятельные. Так, ряд авторов считает более правомерным рассмотрение в качестве базы расчета минимальных размеров заработной платы минимального потребительского бюджета, предусматривающего расширенный набор потребительских благ и услуг (до 300 наименований), причем за основу должен быть взят минимальный потребительский бюджет работающего населения, обеспечивающий воспроизводственный уровень потребления [37, 119]. Он получил название социальный минимальный потребительский бюджет. В дальнейшем при разработке социальной политики наряду с восстановительным бюджетом должен быть предусмотрен бюджет, обеспечивающий развивающий уровень потребления [14].

В отечественной литературе существуют различные точки зрения, указывающие на необходимость законодательного регулирования фонда оплаты труда. Так, по мнению Н. Волгина, основной причиной низких размеров заработков работников подавляющего большинства компаний производственной сферы является отсутствие оптимальных механизмов формирования ФОТ [29]. При определении уровня оплаты труда руководители предприятий ориентируются не на отражение в зарплате работников реальной цены их труда или цены рабочей силы с учетом ПМ в своем регионе, а на крайне низкий уровень ставок и окладов в отраслях бюджетной сферы и минимальный размер оплаты труда (МРОТ), устанавливаемый государством. Из-за правовой дозволенности такого подхода работодатели могут необоснованно использовать значительную часть средств из полученного дохода и прибыли (после выплаты налогов) в личных или узкокорпоративных интересах (перевод денег в оффшорные зоны, на строительство офисов, особняков и т. д.), что создает условия для консервации крайне низких заработков наемных работников.

Западные работодатели фактически следуют обратной схеме. В частности, уровень оплаты труда работников бюджетной сферы и организаций государственной службы в развитых странах соотносится (что закреплено законодательно) со средней зарплатой в сфере материального производства, величина которой вполне обеспечивает расширенное воспроизводство рабочей силы и существенно (в несколько раз) превосходит ПМ.

С учетом изложенного выше автором предлагается изменить сложившуюся в нашей стране модель «остаточного финансирования» зарплаты путем введения специальных регуляторов (государственных, региональных и корпоративно-договорных), касающихся механизма формирования ФОТ. К ним относятся следующие.

1. Разработка и принятие Федерального закона (или соответствующих поправок к законодательным актам) «О регулировании фондов оплаты труда организаций сферы материального производства и услуг» (с указанием конкретного периода его действия, например на 2004–2008 годы, в расчете на то, что за эти годы положение удастся выправить), предписывающего обязательное установление доли дохода предприятия (%), используемой ежемесячно в качестве ФОТ, и утверждение этого норматива отдельным пунктом в коллективном договоре организации.

2. Конкретный норматив формирования ФОТ как доли «очищенного» дохода предприятия (остающегося после вычета из общего дохода налоговых отчислений в федеральный и иные бюджеты, процентов за

банковский кредит, других обязательных платежей) рекомендуется определять и ежегодно корректировать совместно администрации и представителям трудового коллектива (профсоюзной организации).

Ориентиром при установлении норматива ФОТ как доли «очищенного» дохода предприятия может быть величина (ФОТ min), рассчитанная по формуле:

$$ФОТ\ min = (2 \times ПМр) \times n \times 12,$$

где ФОТ min – минимальный годовой объем фонда оплаты труда предприятия;

ПМр – прожиточный минимум трудоспособного населения в конкретном регионе, где находится данное предприятие;

(2 х ПМр) – величина, соответствующая показателю минимального потребительского бюджета, обеспечивающего нормальное потребление на протяжении всего жизненного цикла семьи и расширенное воспроизводство рабочей силы (в зависимости от финансово-экономического положения организации и согласованного решения социальных партнеров вместо «2» можно использовать «1,5», «3» и т.д.);

n – численность работающих на предприятии;

12 – количество месяцев в году (для формирования годового ФОТ).

3. Исходя из среднего годового фактического объема «очищенного» дохода предприятия, имевшего место в базовом году (для установления, например, норматива в 2004 году базовым является 2003 году и т. п.) и рассчитанного по формуле ФОТ min, определяется доля последнего в структуре дохода и, следовательно, показатель норматива формирования ФОТ в текущем (календарном) году (Н фот).

Безусловно, предлагаемая модель формирования ФОТ способствует реализации принципа социальной ответственности бизнеса, обеспечивает контроль со стороны основных участников бизнес-среды за использованием доходов компании, блокирует отток прибыли и капитала в теневой сектор. Формируется мотивационная среда, гарантирующая работникам достойную зарплату, повышающая их заинтересованность в расширении объемов производства. Вместе с тем описанный выше механизм недостаточно учитывает жесткие законы рынка, согласно которым компания может войти в рамках своего жизненного цикла, например, в стадию спада, при которой достаточно сложно реализовать данный нормативный подход.

Представляет интерес региональный опыт регулирования оплаты труда на примере Волгоградской области. С конца 1999 года здесь действует подписанный главой администрации области и принятый зако-

нодателями региона закон «О регулировании оплаты труда на территории Волгоградской области», в основу которого положены следующие принципы [171]:

1) поэтапное выравнивание минимальной заработной платы и величины прожиточного минимума;

2) индексация заработной платы в меру роста потребительских цен (данное положение позднее было подкреплено ст. 134 Трудового кодекса);

3) установление минимальных и повышенных размеров доплат и надбавок;

4) обеспечение тарифного регулирования оплаты труда через систему соглашений и коллективных договоров;

5) формирование понятия «минимальная заработная плата»;

6) сближение оплаты труда руководителей организаций и средней заработной платы;

7) поэтапное нивелирование оплаты труда работников одной специальности, занятых на разных предприятиях и в разных отраслях.

Положение о постепенном приближении минимального уровня оплаты труда к прожиточному минимуму введено в закон в соответствии с Конституцией РФ, относящей вопросы трудового права к предмету совместного ведения Федерации и ее субъекта, и действовавшим на тот момент КЗоТом, фактически установившим несовпадение понятий «минимальный размер оплаты труда» и «минимальная заработная плата» (согласно ст. 78, в минимальный размер оплаты труда не включались доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрительные выплаты). По сути, на территории области была реализована норма, предусмотренная ст. 5 закона «О прожиточном минимуме в Российской Федерации», с той лишь разницей, что без вторжения в пределы компетенции Федерации ограничивалось соотношение между прожиточным минимумом и минимальной заработной платой, а не минимальным размером оплаты труда. Закон «О минимальной заработной плате на территории Волгоградской области в 2000 году» предусматривал, что минимальная зарплата во внебюджетном секторе экономики (естественно, за полностью отработанное время и при выполнении норм выработки) должна составлять не менее 70% величины прожиточного минимума трудоспособного человека, а к концу года – сравняться с ним.

Аналогичный закон на 2002 год установил, что минимальная заработная плата определяется по формуле

$$В_{МЗ} = Р_М \times К_{МЗ},$$

где $М_З$ – величина минимальной заработной платы на очередной квартал;

$Р_М$ – величина прожиточного минимума за предыдущий квартал;

$К_{МЗ}$ – специальный корректирующий коэффициент, равный 1,2.

Представляется целесообразным внесение данного опыта в общероссийское законодательство, что позволит реализовать положения Конституции РФ и ТК, направленные на соблюдение одного из основных принципов регулирования трудовых отношений – права каждого работника на своевременную и полномасштабную выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное существование ему и членам его семьи.

Рыночный фактор. Для привлечения и удержания наиболее квалифицированных работников компании необходима информация о конкуренции на рынке труда. Практическое применение данных о рыночных уровнях оплаты труда носит многоцелевой характер. В финансовом плане – это установление структуры окладов и часовых тарифных ставок, разработка бюджетов по оплате труда, определение объемов гарантий и компенсаций на корпоративном уровне, разработка систем стимулирования, приобретение акций, прямое внутрифирменное ценообразование и т. д. С другой стороны, такая финансовая аналитическая информация способствует укреплению положения высшего топменеджмента в глазах персонала компании в сравнении с компаниями-конкурентами.

На программу оплаты труда рыночный фактор (сколько платят конкуренты) оказывает прямое влияние. Таким образом, стратегия найма и отбора напрямую влияет на систему вознаграждений в компании. Работники могут наниматься за счет следующих источников: федеральных, региональных, местных.

Конечным результатом учета этого влияния является ответ на вопрос: какова должна быть оплата в сравнении с рыночными ставками? Применительно к системе оплаты труда «бенчмаркинг» – это сравнительная оценка рыночных ставок. Данная оценка является основой для принятия управленческих решений. При этом возможны варианты:

- оплата выше рыночных ставок на 5, 10% и т. д.; возможные последствия: вариант не всегда является оптимальным, так как может привести к стагнации рабочей силы;
- оплата ниже рыночных ставок на 5, 10% и т. д.; может привести к оттоку рабочей силы;
- оплата на уровне рыночных ставок; может рассматриваться как оптимальный вариант.

При разработке мотивационной системы рекомендуется предусмотреть возможность сохранения такого положения на несколько лет вперед [262].

Рыночный фактор означает, что действительная цена товара, услуги или рабочей силы как специфического товара определяется посредством обмена. Рынок труда в России уже существует, о чем свидетельствует появление с начала 90-х годов реальной безработицы, выступающей импульсом к формированию инфраструктуры рынка труда и определяющей движение цен на нем. Безработица, безусловно, выступает как фактор, определяющий движение цен на рынке труда, что, в свою очередь, влияет на условия торга между работодателями и наемным персоналом, а также на процесс ведения двух- и трехсторонних переговоров по заключению Генерального, отраслевых, региональных соглашений, заключению коллективных договоров и индивидуальных контрактов на предприятии.

Таблица 3.71

Средняя заработная плата одного работника по отраслям промышленности г. Томска, без выплат социального характера*

Отрасль	Ноябрь 2001 г.		Ноябрь 2002 г.		Ноябрь 2003 г.	
	руб.	% к среднему уровню по промышленности	руб.	% к среднему уровню по промышленности	руб.	% к среднему уровню по промышленности
Промышленность	4941,5	100,0	6026,4	100,0	7377,0	100,0
В том числе:						
топливная	11586,1	234,5	13444,0	223,1	17296,9	234,5
электроэнергетика	10637,8	215,3	12404,1	205,8	13521,0	183,3
химическая и нефтехимическая	4055,4	82,1	6099,3	101,2	9405,5	127,5
машиностроение и металлообработка	3364,6	68,1	3880,1	64,4	5536,0	75,0
лесная и деревообрабатывающая	2231,0	45,2	4677,3	77,6	5348,8	72,5
мукомольно-крупяная и комбикормовая	4495,2	91,0	4238,5	70,3	6797,8	92,2
медицинская	4528,7	91,7	7756,9	128,7	8480,6	115,0
полиграфическая	3530,6	71,5	3910,8	64,9	5750,7	78,0
промышленность стройматериалов	3331,1	67,4	3674,4	61,0	4560,9	61,8
пищевая	3589,1	72,6	3515,5	58,3	3451,2	46,8
легкая	2838,7	57,5	3228,1	53,6	3933,1	53,3

*Составлено по источникам [185–187].

Такое воздействие рыночных регуляторов на цену труда можно наблюдать на примере межотраслевых пропорций в уровне заработной платы. Например, анализ статистических данных за 2001 – 2003 годы показывает, что средняя заработная плата в отраслях промышленности г. Томска определяется не столько относительной сложностью и условиями труда, сколько уровнем и динамикой спроса на продукцию (прежде всего, сырьевые ресурсы) и, следовательно, спроса на труд. Например, в топливной промышленности средняя заработная плата в 3–5 раз превышает среднюю заработную плату в машиностроении и металлообработке, а также легкой промышленности (табл. 3.71).

Статистические данные отражают отрасли и сферы, где сфокусированы наибольшие финансовые потоки, позволяющие формировать мотивационные механизмы, адекватные современным рыночным условиям. Это компании ТЭК (НК «ЮКОС», РАО ЕЭС), связи («Томсктелеком»), финансово-кредитная сфера, представленная коммерческими банками, пенсионными и прочими страховыми компаниями и фондами, управление в лице органов законодательной и исполнительной власти, распоряжающихся финансовыми ресурсами и замыкающих на себя финансовые потоки. Именно в них разрабатываются современные мотивационные системы и поддерживающие их механизмы. Наши исследования показали, что чем больше у компании финансовые возможности, тем разнообразнее арсенал стимулов и форм вознаграждения, тем сложнее схемы стимулирования, применяемые в данной компании. В качестве доступного индикатора, позволяющего сделать заключение о финансовых возможностях компании в контексте рыночного фактора, может служить показатель «отклонение от среднеотраслевой месячной заработной платы». Его преимущества: представлен в статистической отчетности, доступен для сравнительной оценки организационной деятельности компаний в области мотивации.

Анализ приведенных выше статистических данных свидетельствует, несмотря на то, что понятие «заработная плата» уже превратилось в рыночную категорию, для подавляющего большинства работающего населения она утратила в период рыночных преобразований и на сегодняшний день пока не восстановила свои основные функции: воспроизводственную и стимулирующую. Это говорит как о недостаточной развитости в нашей стране институциональных структур, призванных регулировать оплату труда, так и о несовершенстве мотивационного процесса в компании с точки зрения активизации его финансовой составляющей, непосредственно связанной с источниками стимулирования.

Безусловно, воздействие ситуации на рынок труда приобретет более

упорядоченный характер после завершения институциональных преобразований рыночной инфраструктуры, включая формирование системы социального партнерства.

Корпоративный фактор. Главной отличительной особенностью разработки мотивационной политики отечественных компаний является то, что она формируется под непосредственным влиянием государственного и корпоративного факторов. Как результат такого влияния можно констатировать, что оплата не всегда осуществляется по рыночным ставкам, она основана в большей степени на должностных инструкциях, многие из которых устарели. Такой подход, сложившийся в начале 90-х годов XX века в отечественных компаниях, уже не удовлетворяет ни администрацию, ни самих работников.

Взаимосвязь рыночного и корпоративного факторов проявляется в следующем. Рыночное позиционирование компании в области оплаты труда следует рассматривать в двух аспектах: 1) разработка эффективных программ стимулирования труда с учетом конкуренции на рынке труда; 2) разработка программ оплаты труда с учетом жизненного (рыночного) цикла компании (ЖЦК).

Первый аспект. Для привлечения и удержания наиболее квалифицированных работников компании необходима информация о конкуренции на рынке труда. Практическое применение данных о рыночных уровнях оплаты труда носит многоцелевой характер. В финансовом плане – это установление структуры окладов и часовых тарифных ставок, разработка бюджетов по оплате труда, определение объемов гарантий и компенсаций на корпоративном уровне, разработка систем стимулирования, приобретение акций, прямое внутрифирменное ценообразование и т.д. С другой стороны, такая финансовая аналитическая информация способствует укреплению положения высшего топ-менеджмента в глазах персонала компании в сравнении с компаниями-конкурентами. Рыночный фактор пока недостаточно используется при разработке схем стимулирования. Вместе с тем он оказывает прямое влияние на программу оплаты труда. Стратегия найма и отбора также напрямую влияет на систему вознаграждений в компании.

Второй аспект. Безусловно, уровень заработной платы определяется финансово-экономическим состоянием компании, которое, в свою очередь, зависит от конкретного этапа ЖЦК. В этой связи одной из актуальных проблем исследований становится влияние факторов финансово-хозяйственной деятельности компании на оплату труда работников и необходимость разработки мультидисциплинарного подхода к исследованию проблем заработной платы в условиях рыночной экономики Рос-

сии, а именно – с постановкой в компании системы управленческого учета/контроллинга.

Итак, с разрушением институциональной структуры плановой экономики и становлением рыночной инфраструктуры компания становится основным субъектом отношений, связанных с формированием мотивационной системы посредством рыночного ее позиционирования в области оплаты труда. Противоречия различных участников бизнес-среды находят проявление в финансово-хозяйственной деятельности компании, принимая форму движущих факторов. Государственное и корпоративное регулирование, как и рыночное саморегулирование, невозможны без обеспечения органов, принимающих решения в области мотивационной политики, релевантной информацией.

Далее остановимся на информационно-аналитическом обеспечении влияния факторов на мотивационную систему компании. С позиций государственного фактора эмпирический анализ занятости и рынка труда в России в настоящее время базируется на широком перечне информационных источников и содержащихся в них показателей. Официальная статистика представлена в различных формах – доклады, статистические сборники, аналитические записки, бюллетени, экспресс-информация и др. В качестве важнейших показателей можно перечислить следующие: начисленная заработная плата номинальная и реальная по отраслям экономики по городам, областям, районам областей, округам и в целом по РФ; среднечасовая заработная плата по кругу крупных и средних предприятий и организаций с разбивкой по отраслям; прожиточному минимуму, как в целом, так и по различным группам, включая трудоспособное население; соотношение среднемесячной начисленной заработной платы и прожиточного минимума, соотношение с потребительской корзиной; просроченная задолженность по заработной плате; численность экономически активного населения (от 15 до 72 лет); число занятых в отраслях народного хозяйства; число безработных; статистика по уровню доходов с разбивкой по группам, структура доходов. С 1994 года в России стали проводиться выборочные обследования по изучению уровня и структуры затрат на содержание рабочей силы для обеспечения сопоставительного анализа указанных затрат и дохода персонала, оценки эффективности производства и заключения тарифных соглашений. В то же время в ряде стран СНГ такие обследования осуществляются в обязательном порядке на основе годовой отчетности.

В каталоге изданий и информационных услуг Томскоблкомстата представлено только специализированных экономико-статистических материалов по рынку труда и занятости, уровню жизни населения по

данным на 2004 год двадцать различных наименований. Кроме того, информация об инфляционных процессах, рынке труда, уровне жизни населения нашла отражение в ряде сборников, содержащих комплексную информацию о социально-экономическом положении города и области.

Таблица 3.72

Спектральный анализ мотивационной системы*

Направления анализа	Объект анализа
I. Анализ базовых выплат	
Должности с нормированным рабочим днем с почасовой оплатой труда	Основные и вспомогательные рабочие; техники, специалисты, служащие; менеджмент низшего и среднего звена
Должности с ненормированным рабочим днем	Представители отделов маркетинга, кадров, инженерно-технических служб; менеджеры центров ответственности
Специализированные функции или группы должностей	Представители, выполняющие финансовые функции, компьютерную обработку данных и т. д.
Должности продавцов продукции и услуг	Является разновидностью предыдущего направления сравнений, но требует отдельного рассмотрения, так как должность продавца оплачивается по иным схемам, чем другие категории работающих. Важен скорее ранг должности, то есть его правильное определение в иерархии компании, нежели абсолютный размер выплат
Должности руководителей	Высший менеджмента (GEO) – ограниченное количество должностей
II. Анализ гарантий и компенсаций	
Сравнение уровней гарантий и компенсаций как по отдельным элементам, так и в целом	Применяется в России относительно редко по сравнению с анализом базовых выплат. Пакеты гарантий и компенсаций сохраняют статус обязательных государственных и не рассматриваются как конкурентное преимущество. Практика пакетов гарантий и компенсаций выше государственного минимума пока не получила широкого распространения
III. Анализ I и II блоков в комплексе	
Сравнение «пакетов тотальной оплаты»	Рассматривается в качестве перспективного направления для отечественных компаний
IV. Динамика окладов и тарифных ставок	
Сравнение темпов увеличения уровней окладов/часовых тарифных ставок	Рассматривается как одно из наиболее сложных направлений анализа
V. Межстрановые сравнения	
Сравнение международных уровней оплаты	Актуально для компаний, применяющих иностранную рабочую силу или имеющих представительства за рубежом
VI. Сравнение с потребительской корзиной и стоимостью жизни	Корректировка потребительской корзины и стоимости жизни рассматривается как наиболее распространенная в условиях инфляционных процессов России
VII.Прочие сравнения	Подъемные пособия и др.

* Составлено по источнику [256].

Все это позволяет некоторым авторам сделать заключение о достаточности и комплексности информационных статистических материалов, адекватно отражающих различные аспекты этих явлений [218]. Однако, по мнению других авторов, реальной картины официальная статистика не отображает [256]. Другими словами, данных только официальной статистики для формирования современной мотивационной системы компании явно недостаточно. Мы разделяем точку зрения второй группы авторов. В чем тут дело? Все зависит от того, какие цели мы преследуем при анализе. Для изучения рынка труда и занятости с целью выявления макроэкономических пропорций либо пропорций на региональном рынке труда данных официальной статистики достаточно, но для формирования с учетом рыночного фактора политики компании в области оплаты труда – явно недостаточно. В табл. 3.72 представлены выделенные по блокам наиболее значимые, на наш взгляд, направления спектрального анализа мотивационной системы компании.

Считаем правомерным использование понятия «спектральный анализ» при изучении мотивационной системы компании. Согласно определению, «спектр (от лат. spectrum – представление, образ) в физике – совокупность всех значений какой-либо физической величины, характеризующей систему или процесс». Под спектральным анализом понимается «физический метод качественного и количественного определения состава вещества, проводимый по его спектрам оптическим» [16]. Применительно к мотивации под спектром следует понимать совокупность всех значений вознаграждений, характеризующих мотивационную систему компании или процесс, основным назначением которых является покрытие потребностей участников бизнес-среды. Соответственно под спектральным анализом следует понимать метод определения состава вознаграждений, проводимый по его спектрам, образованным по разным признакам и финансируемым из разных источников (своего рода «многоканальное финансирование»), применительно как к отдельным объектам стимулирования, так и компании в целом. К сожалению, на сегодняшний день экономическая наука не располагает методами, позволяющими замерить величину «излучаемой» энергии взаимодействия работников в трудовом коллективе, работников и менеджеров/работодателей, менеджеров и владельцев, в связи с чем пока еще рано говорить о «спектральном индексе излучения». Косвенным результатом такого взаимодействия выступают результаты экономической и социальной деятельности, представленные многочисленными финансовыми и социальными показателями.

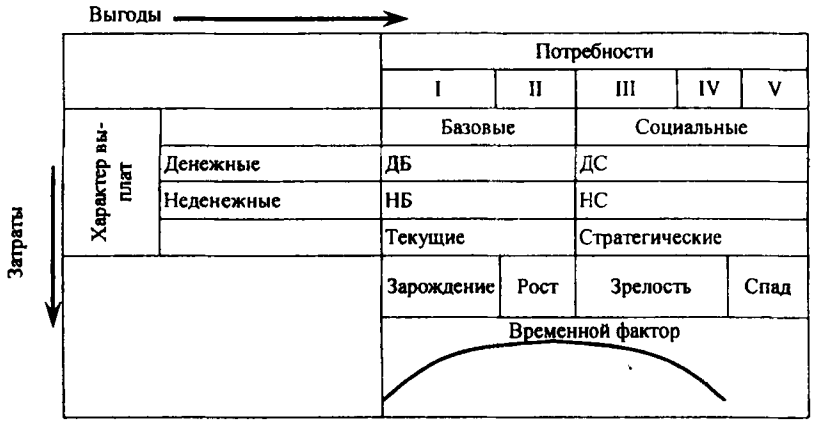


Рис. 3.39. Матрица вознаграждений

Указанные в табл. 3.72 «спектры» (направления анализа) рекомендуется представлять в виде самостоятельных аналитических отчетов, выполняемых негосударственными структурами на коммерческой основе. Качество такого анализа будет определяться тем, существуют или нет представленные в табл. 3.72 базы данных; насколько они релевантны для принятия управленческих решений в области мотивационных стратегий, включая оплату труда; как полно они используются; насколько корректно применяются различные по происхождению показатели.

Итак, формирование мотивационной системы компании, адекватной современной экономической ситуации в России, может быть достигнуто только на основе интеграции влияния государственного, рыночного и корпоративного факторов.

Проведенные исследования на основе корреляционно-регрессионного анализа позволяют нам предложить матрицу вознаграждений (рис. 3.39).

Согласно определению, приводимому в психологическом словаре, матрица вознаграждений – это «матрица или таблица, которая отражает различные затраты и выгоды, связанные с каждым из возможных результатов в эксперименте по обнаружению сигналов, игре, эксперименте на принятие решения и т. д.». При этом под вознаграждением понимается «результат попытки, выраженный в терминах стоимости и/или выгоды, связанной с выбором определенного образа действия». Существует еще

одно определение вознаграждения как «любое событие или предмет, который приносит радость или удовлетворение и который получен, когда была выполнена некоторая поставленная задача», причем термин «вознаграждение» предпочитается термину «подкрепление» [162].

В основе матрицы вознаграждений, предлагаемой нами, лежит соотношение затрат и выгод с учетом временного фактора. Выгоды выражаются в покрытии базовых и социальных потребностей (по Маслоу) основных участников бизнес-среды. Воздействие осуществляется посредством стимулов, выявленных нами в мотивационном поле компании по сущностным признакам. Проблема заключается в научно обоснованном соотношении стимулов – базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических. Базовые выплаты, представленные окладами, часовыми тарифными ставками, относятся к постоянной части заработной платы, социальных выплат, представленных «компенсационным пакетом», относятся к переменной части заработной платы. Величина затрат зависит от величины бюджета, этапа ЖЦК, от воли и желания субъекта стимулирования, его социальной компетенции в разработке мотивационной системы компании, адекватной экономической ситуации.

Представляется, что для периода зарождения и роста соотношение базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических стимулов должно находиться в соотношении 70:30, для периода зрелости – 30:70, для периода спада – 90:10. Применение матрицы вознаграждений в практической деятельности отечественных компаний позволит более полно реализовать основные функции мотивации (в том числе заработной платы), что будет способствовать повышению конкурентоспособности компании.

Итак, наша позиция заключается в необходимости совокупного воздействия стимулов, основанного на научно обоснованном подходе к определению оптимальных пропорций выплат вознаграждений. Полагаем, что дискуссия об абсолютном размере величины стимула, его пороговом значении («порог чувствительности»), верхних предельных размерах носит в данном случае вторичный характер [31, 50, 72 и др.]. Все определяется структурой потребностей конкретного объекта стимулирования. Необходимо тщательное изучение этих потребностей. Важная роль при этом отводится, наряду с экономической, социальной и физиологической наукам. Нельзя отрицать и роль когнитивного восприятия. В этой связи важно формирование «правильной» структуры потребностей, учитывающей действие закона возрастающих потребностей и интересы общества в целом. При этом чрезвычайно важна роль психологической

науки, выступающей своеобразной платформой для восприятия и формирования определенного стиля поведения, образа жизни, проявления тех или иных предпочтений и т.д.

Разработка матрицы вознаграждений позволяет нам перейти к выбору и формированию мотивационной стратегии. В основе достижения целей компании, как известно, лежат стратегии. Некоторые авторы отмечают: «Стратегия непосредственно влияет на мотивацию» [235]. Различают финансовые, маркетинговые, инвестиционные, кадровые и др. стратегии. Например, А. Московская выделяет три типа кадровых стратегий в зависимости от экономических стратегий компаний: 1) стратегия, направленная на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов; 2) стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»); 3) стратегия, направленная на развитие производства, – внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера») [118].

Применительно к мотивации видится правомерным говорить о мотивационных стратегиях, рассматриваемых нами как побуждение к деятельности. В отечественной и зарубежной литературе пока не сложилось общепринятых типов стратегий в данной сфере организационной деятельности. Так, ряд авторов выделяют клиентоориентированные стратегии, то есть направленные на удовлетворение потребителей [44, 262]. М. Малаховская выделяет следующие типы стратегий, используемых в достижении целей: оборонительные, стратегии поиска, подражательные, стратегии реакции; кроме того, указывает на существование стратегии выживания и стратегии развития [102]. В основе нашего подхода к выделению типов мотивационных стратегий лежит ряд критериев.

Для принятия управленческих решений в виде мотивационных стратегий предлагается матричная таблица, отражающая возможные стратегии, параметрами которой выступают: по горизонтали – уровень мотивационного потенциала компании с учетом принадлежности к отрасли по трем выявленным ранее кластерам, по вертикали – цели компании с учетом временного фактора (рис. 3.40).

В табл. 3.74 дано описание возможных стратегий в мотивационной политике компании.

Временной горизонт	Принадлежность к отрасли: Неблагополучные	Менее благополучные	Благополучные
Краткосрочные (текущие, до 1 года)	I	I–II	I–III
Среднесрочные (от 1 до 3 лет)	I–II	I–III	I–IV
Долгосрочные (стратегические, более 3 лет)	I–III	I–IV	I–V

Рис. 3.40. Матрица мотивационных стратегий компании

После выбора соответствующей стратегии в матрице, представляющей собой позиционирование компании с учетом уровня мотивационного потенциала в зависимости от отрасли и целевой ориентации по временному фактору рекомендуется перейти к формированию ее состава и структуры.

Таблица 3.74

Описание мотивационных стратегий компании*

Стратегия	Краткая характеристика стратегии
I	Максимально быстрое использование всех видов ресурсов/ факторов производства. Обеспечение покрытия базовых потребностей I уровня. Поскольку потенциал компании низкий, это обычно какой-то один вид стимулов
I–II	Получение продукта, технологии, не требующих значительных инвестиций в развитие персонала, что обеспечит получение быстрой прибыли. Обеспечение покрытия базовых потребностей I–II уровней. Использование 1–2 видов стимулов
I–III	Скупка всего лучшего, что предлагается компании. Проведение спекулятивных операций с основными средствами и акциями приобретенных компаний. Обеспечение покрытия базовых и социальных потребностей III уровня. Использование нескольких видов стимулов
I–IV	Создание собственной социальной инфраструктуры. Максимальное использование ресурсов, технологий, производственного потенциала и интеллектуальной собственности, способных дать отдачу в среднесрочном периоде. Обеспечение покрытия базовых и социальных потребностей III-IV уровней. Применение разнообразных стимулов
I–V	Усиление стратегических позиций компании в регионе. Взаимодействие с регионом и муниципалитетом на основе долгосрочной программы развития бизнеса и/или создания бизнес-единиц, взаимовыгодное сотрудничество. Координация усилий на создание точек роста в регионе/компании. Обеспечение максимального покрытия базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды. Широкий арсенал стимулов всех видов

* В связи с тем, что налогообложение мы рассматриваем как внешний для компании стимул, на который она может повлиять только путем оптимизации налогообложения, под которым, как правило, понимается «уход» от него, оно осталось за рамками нашего исследования.

На первом этапе определяется состав вознаграждений – стимулов разных организационных форм и видов, реализуемых компанией в зависимости от временного горизонта. Так, например, при краткосрочных целях компании нет смысла вкладывать средства в образование и повышение квалификации персонала, обеспечивающего инновации (технологические, логистические и т. д.), так как срок окупаемости в большинстве случаев превышает 1–2 года. На втором этапе рассматриваются характеристики взаимодействия компании с «держателями новшеств в регионе». На третьем этапе выбирается организационная структура для реализации мотивационной стратегии в компании. На четвертом – осуществляется формирование «портфеля» приоритетных мотивационных «проектов», что является стратегически важной задачей как для компаний, стремящихся достичь некоторых мотивационных целей в отрасли/регионе, так и для местных и региональных властей, чтобы определить и реализовать направленную программу поддержки мотивационной/ инновационной деятельности компании.

Конкретизируем описанный выше подход к выбору и формированию мотивационной стратегии. Мотивационная стратегия базируется на «состыковке» воедино маркетингового, финансового, производственного (операционного) и организационного планов.

Каждый из этих планов можно рассматривать в отдельности. **Маркетинговый план** обеспечивает стимулирование покупателей приобретать продукцию/услуги компании. **Финансовый план** позволяет определить прибыльность компании на данном продукте/услуге. Рассчитываемые при этом показатели ROI (возврат на инвестиции), ROS (возврат на продажи) рассматриваются как фундаментальные для инвестиционной оценки и выступают в качестве индикаторов работы компании в сравнении с конкурентами. **Операционный план** отражает конкретные вопросы производства продукции/услуги, величину инвестиций в производство, потребности в оборудовании, оснастке, методы производства и т.д. Основным содержанием **организационного плана** является определение потребности в персонале, методов организации работников, средств привлечения, удержания, продвижения и вознаграждения работников. В контексте нашего исследования мы остановимся более подробно на рассмотрении той части организационного плана, которая касается мотивационной системы и ее составляющей – стимулировании. Именно на уровне организационного плана осуществляется «стыковка стратегии, организационной культуры и системы оплаты». Кроме того, организационный план содержит средства внедрения перечисленных выше маркетингового, финансового и операционного планов, Здесь

принимаются решения, касающиеся схем оплаты труда, частоты подъема окладов и часовых тарифных ставок, выбора систем традиционного подъема основной заработной платы по результатам через гарантированные промежутки времени или системы премирования или сочетания того и другого. Таким образом, речь идет об обеспечении максимальной эффективности и производительности за счет установления стандартов в двух областях: качество персонала и качество труда. Организационная культура напрямую связана с системой оплаты через этапы жизненного цикла компании (ЖЦК). Следует заметить, что продолжительность этого цикла для разных сфер бизнеса может существенно отличаться. Наиболее короткий цикл наблюдается в области инновационных технологий. Для них характерны свои схемы стимулирования.

ЖЦК оказывает прямое воздействие на планирование мотивационной системы, в том числе и системы стимулирования. Следовательно, первоначально необходимо определить этап развития компании. Высокая динамика рынка труда последнего десятилетия обусловила практику разработки программ оплаты труда для удовлетворения текущих целей компании и работника. Еще одним аргументом необходимости учета при разработке системы стимулирования ЖЦК является признание необходимости учета предпочтений в стимулах каждого отдельного работника, когда речь идет о компенсациях.

Остановимся на рассмотрении механизма этой взаимоувязки подробнее. Причем отдельные этапы жизненного цикла представим как конкретные ситуации, имеющие место в реальной практике (табл. 3.75).

Переход от одного этапа ЖЦК к другому не всегда явно прослеживается. Вместе с тем эффективная мотивационная система не может быть разработана без увязки с конкретным этапом ЖЦК. Определение этапов идет параллельно с ответами на вопросы, которые позволяют определить концепцию стимулирования (прил. 4). Вопросник разработан нами в углубление вопросника Г.Райтера и может быть рекомендован для формирования политики в области оплаты труда и разработки мотивационной стратегии [258, 262].

Итак, по мере роста бизнеса и его прохождения по этапам ЖЦК наблюдается возрастание значимости системы стимулирования для всех основных участников бизнес-среды. Увязка системы стимулирования с мотивационной стратегией должна иметь место уже на ранней стадии развития компании. В этом случае менеджмент компании имеет больше возможности оперативно реагировать на потребности стимулирования в части поддержки целей организации на разных этапах ЖЦК.

Таблица 3.75

Мотивационные стратегии с учетом этапов жизненного цикла компании*

Этапы ЖЦК	Доминирующие принципы	Рекомендуемые мотивационные стратегии
Ситуация 1: этап зарождения	Максимальная гибкость в оплате	• *Текущее стимулирование.* Базовые выплаты низкие, с фиксацией возможной перспективы (на случай, если компания «встанет на ноги»). Социальные выплаты («компенсационный пакет») – целесообразно введение оплаты обедов и ужинов за счет компании, совместные поездки в выходные дни для формирования чувства коллектива • *Стратегическое стимулирование.* В конце этапа – предусмотреть возможность покупки акций работниками компании
Ситуация 2: этап роста	Оплата за точно, в срок и качественно выполненную работу	Разработка баланса между базовыми (оклад, ставка) и переменными (премирование) выплатами. Руководству обратить внимание на внешнюю и внутреннюю конкурентности в оплате – для поддержания внутренней морали в коллективе • *Текущее стимулирование.* Базовые выплаты подтягиваются до уровня конкурентов (для привлечения и удержания необходимого персонала). Вознаграждение работников за выполнение специальных проектов и привлечение нового бизнеса – позиционирование компании как объекта, где уделяется внимание развитию систем стимулирования • *Стратегическое стимулирование.* Акции для работников и участие в прибылях – селективный отбор тех, кто получит свою долю в будущем компании
Ситуация 3: этап зрелости	Пропорциональное использование вознаграждений (окладов, часовых тарифных ставок, компенсационного пакета)	Расширяется тенденция платить больше рыночных ставок; доминирует оплата труда по достигнутым результатам, что позволяет планировать бюджет роста оплаты труда и контролировать себестоимость; наиболее устоявшиеся компании начинают уделять внимание стимулированию ветеранов компании, что достигается за счет продвижения, стимулирования за снижение себестоимости, льгот от компании и «эксклюзивных» компенсаций
Ситуация 4: этап спада	Дисбаланс системы оплаты: чем больше работы, тем меньше оплата	• Базовые выплаты: прямое замораживание заработной платы • Социальные выплаты («компенсационный пакет»): уменьшение гарантий и компенсации в форме сокращения продолжительности отпуска, удлинения продолжительности рабочего дня, исключения разовых премий за выполненные работы. Введение, если это возможно, системы премирования тех, кто остался лояльным компании

*Составлено по источникам [258, 260, 264, 265].

Например, варианты ответов в структуре трудовой мотивации для наемного персонала низового и среднего звена могут выглядеть следующим образом.

Ситуация 1 и отчасти *ситуация 2* (на стадии зарождения и частично на стадии роста): социальным выплатам, в качестве которых можно рассматривать гарантии и компенсации, то есть компенсационный пакет, уделяется меньше внимания, то есть должна сохраняться большая доля базовых выплат.

Ситуация 3 (на стадии зрелости): социальным выплатам (гарантиям и компенсациям) должно уделяться в процентном соотношении больше внимания в целях привлечения и удержания квалифицированной рабочей силы, именно в данной ситуации компенсационный пакет при переносе тяжести социальных выплат на региональный и местный бюджеты и снятии с себя как социального государства ответственности рассматривается как конкурентное преимущество. Соотношение денежных и неденежных выплат, то есть оплаты труда за отработанное и неотработанное время («а») и единовременных поощрений («б») с оплатой труда в натуральной форме («в»), можно рассматривать как соотношение основной заработной платы и системы стимулирования. В структуре элементов заработной платы варианты ответов в структуре трудовой мотивации для наемного персонала низового и среднего звена выглядят следующим образом.

Ситуация 1 и отчасти *ситуация 2* (на начальной стадии развития): доминирующую роль играют денежные выплаты за отработанное и неотработанное время; единовременным выплатам, как и оплате труда в натуральной форме, уделяется меньше внимания.

Ситуация 3 (на стадии зрелости): больше внимания должно уделяться единовременным выплатам и оплате труда в натуральной форме.

Резюме

Мотивационная система компании находится во взаимодействии со стратегией, организационной структурой и организационной культурой, а также контролем, включая финансовый. Изменение мотивационной системы отражается на всех перечисленных элементах, изменение в них сказывается, в свою очередь, на мотивационной системе. Итак, при формировании мотивационной системы должны быть учтены следующие факторы: ЖЦК; дифференциация целей с учетом временного фактора на стратегические и текущие; состав всех основных участников бизнес-процесса и включение социальных целей как необходимого условия балансировки их интересов. Выбор и формирование мотивационной стратегии следует осуществлять с точки зрения соотношения затрат и выгод.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный нами анализ подходов к исследованию динамики мотивации бизнеса позволяет утверждать, что существующий методологический аппарат не способствует выявлению системообразующих факторов, обоснованию оптимального соотношения двух форм проявления мотивации – мотивации собственника и трудовой мотивации.

Мы получили подтверждение факту, что процессный, системный и сетевой подходы не являются категорической альтернативой друг другу. С точки зрения автора, целесообразно применять интегрированный подход к изучению мотивации собственника и трудовой мотивации.

Обобщение в работе основных целей бизнеса и мотивационных механизмов их достижения позволяет сделать следующие выводы. Теория и практика определения текущих и стратегических целей компании динамично развивается, отражая уровень развития экономики, институциональные и структурные изменения внешней и внутренней среды функционирования компании, парадигму развития самой теории мотивации. Существуют разнообразные точки зрения относительно главной цели компании, обобщение которых представлено в виде концепций ряда научных школ. В практике формирования мотивационной системы компании следует признать объективное существование одновременно не одной, а сразу нескольких целей, в том числе противоречащих друг другу, что требует определения приоритетов в векторе целей для принятия обоснованных решений, содержащих тактико-стратегические аспекты. Все теории, а также практическое поведение компаний признают существование в сфере управления социально-экономической деятельностью в качестве стратегической цели отдельные периоды ЖЦК как приоритетной либо как основной подцели, обеспечивающей достижение главной цели, выраженной прибылью, рентабельностью, рыночной стоимостью акций компании. Наряду с экономическими все большее внимание уделяется социальным целям бизнеса, актуальной становится постановка вопроса о его социальной ответственности в обществе.

При анализе затрат на содержание рабочей силы по данным официальной статистики мы получили подтверждение тому факту, что наиболее «продвинутые» мотивационные системы с современным мотивационным механизмом присущи компаниям тех отраслей, в которых сфокусированы значительные финансовые потоки. Кластерный анализ позволил нам выделить три кластера отраслей, которые были определены как «благополучные», «менее благополучные» и «неблагополучные» на основе пяти наиболее информативных показателей. К ним относятся среднемесячные затраты, среднемесячная зарплата, затраты на один оплаченный час, затраты на один отработанный час и доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу. Уровень затрат на рабочую силу в «благополучных» отраслях, как правило, выше среднего уровня по отраслям экономики.

В процессе исследования были предложены классификация выплат, включающая базовые, социальные и налоговые выплаты, а также классификация структурных элементов заработной платы, включающая оплату труда за отработанное и неотработанное время, единовременные поощрения и оплату труда в натуральной форме, позволяющие в агрегированной форме анализировать затраты компании на рабочую силу. Благодаря этому мы смогли рассчитать пропорции по всем отраслям и рекомендовать сложившиеся эмпирическим путем соотношения в благополучных отраслях как оптимальные для применения в прочих отраслях экономики. Выполненные расчеты по официальным статистическим данным позволили определить стандарты для сравнения и наметить основу для анализа общих тенденций.

Между признаками, характеризующими эффективность труда и эффективность бизнеса, существует тесная взаимосвязь. Эффективность работы персонала определяется, с одной стороны, уровнем квалификации рабочей силы, что проявляется в таком показателе, как «стоимость рабочей силы», который непосредственно связан с показателем затрат на рабочую силу со стороны работодателя, с другой – существующим финансово-экономическим положением компании с учетом ее жизненного цикла. Итак, показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность компании, оказывают прямое влияние на мотивационную политику, включая политику в области оплаты труда.

Мотивационная система компании находится во взаимодействии со стратегией, организационной структурой и организационной культурой, а также контролем, включая финансовый. Изменение мотивационной системы отражается на всех перечисленных элементах, изменение в них сказывается, в свою очередь, на мотивационной системе. Следователь-

но, при формировании мотивационной системы должны быть учтены следующие факторы: жизненный цикл компании; дифференциация целей с учетом временного фактора на стратегические и текущие; состав всех основных участников бизнес-процесса и включение социальных целей как необходимого условия балансировки их интересов. Выбор и формирование мотивационной стратегии следует осуществлять с точки зрения соотношения затрат и выгод.

В результате проведенного нами исследования получены факты, подтверждающие, что интегральная эффективность бизнеса, включающая финансовые и социальные аспекты, может быть достигнута на основе интеграции государственного, рыночного и корпоративного факторов.

Автор надеется, что представленный в данной монографии материал позволит более целенаправленно совершенствовать мотивацию бизнеса в РФ, выработать оптимально приемлемое соотношение между мотивацией собственника и трудовой мотивацией, разрабатывать системы стимулирования, базирующиеся на научно-обоснованных пропорциях между базовыми и социальными, денежными и неденежными, текущими и стратегическими стимулами.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абалкин Л.И.* Избранные труды: В 4 т. – М.: Экономика, 2000. – Т. 2. – С. 166–168.

2. *Алехина О.* Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. – 1997. – № 1. – С. 90–92.

3. *Антюшина Н.* Север Европы: эволюция социального государства // Человек и труд. – 2004. – № 7. – С. 33–35.

4. *Апенько С.* Оценка персонала в антикризисном управлении предприятием // Человек и труд. – 2003. – № 9. – С. 86–87.

5. *Апчерч А.* Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика.– 2002. – 952 с.

6. *Афанасьев С.Л.* Будущее общество: Ведущие социально-экономические тенденции современности. – М.: Изд-во МГТУ, 2000. – 567 с.

7. *Байгереев М.* Как выйти из порочного круга «экономики бедности»? // Человек и труд. – 2003. – №11. – С. 54–59.

8. *Байе М.Р.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса. – М.: Юнита-Дана, 1999. – 743 с.

9. *Балашова Н.В.* Система оценки персонала в органах государственного управления: Автореф. дис. ... канд. экон. наук / Иркутск. гос. экон. акад. – Иркутск, 2001. – 18 с.

10. *Балуев В., Лобов Д.* Стратегия и тактика управления финансами холдинга // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 34–36.

11. *Белкин В., Белкина Н.* Работник и работодатель: логика взаимного притяжения // Человек и труд. – 2003. – № 5. – С. 84–85.

12. *Беляцкий Н.П.* Кадровый потенциал организаторов производства. – Минск: Вышэйшая шк., 1990. – 158 с.

13. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степанова. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2001. – 240 с.

14. *Бобков В.* Анализ социально-экономической дифференциации // Экономист. – 2003. – № 7. – С. 10-20.

15. *Болотова Ю.В.* Премирование работников: налоговые вопросы // Бухг. учет. – 2002. – № 20. – С. 30–33.

16. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд. – СПб.: Норинт, 1997. – 1456 с.

17. *Бузгалин А.* Пути совершенствования отношений собственности и труда в России // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 2. – С. 68–73.

18. *Бураканова Г.* Стиль руководителя и эффективность управления // Пробл. теор. и практ управления. – 2003. – № 4. – С. 112-117.

19. *Бурманн К.* Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 3. – С. 99–104.

20. Бюджетное послание на 2003 год: В 2 ч. – Томск. – 2002. – Ч. 1. – 48 с.

21. *Вагнер У., Гутник В.* Регулирование рынка труда: Опыт Германии и российские проблемы // Пробл. теории и практ. управления. – № 1. – С. 63–74.

22. *Вайбер Р.* Экономические законы сетевой экономики // Пробл. теор. и практ. управления. – 2003. – № 3. – С.86–91; № 4. – С. 82–88.

23. *Валь Е.* СОТ-ЭП: система оплаты труда на основе экономических показателей // Мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд. – 2003. – № 7. – С. 73–76.

24. *Валюков В.* Управлять трудовой отдачей: материальное стимулирование в компании // Человек и труд. – 2003. – №9. – С. 36–39.

25. *Ведерникова Н., Гендлер Г.* Информационная асимметрия на российском рынке труда // Человек и труд. – 2001. – № 2. – С. 57–59.

26. Власть над финансами корпорации и качество финансовых отчетов [Великобритания] // РС. Организация управления. – 1992. – № 9. – С.17.

27. *Волгин В.В.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Аналитические проблемы, решения). – М.: Экзамен, 2003. – 224 с.

28. *Волгин Н.* На смену ЕТС должны прийти региональные, отраслевые и корпоративные схемы // Человек и труд. – 2001. – № 6. – С. 54–55.

29. *Волгин Н.* О необходимости законодательного регулирования фондов оплаты труда // Человек и труд. – 2003. – № 7. – С. 71–72.

30. *Волчков А.* Оцениваем сделки // Управление компанией. – 2004. – № 7. – С. 30–33.

31. *Гага В.А.* Вопросы теории и практики премирования: В 2 ч. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1975.

32. *Гага В.А.* Организационные системы признания и самоутверждения персонала в филиале коммерческого банка // Организационно-экономические основы банковского менеджмента: Сб. ст. / Отв. ред. В.А. Гага. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2003. – Вып.3. – С. 69–79.

33. *Гага В.А.* Оценка социально-экономической ситуации в России // Современные технологии менеджмента: макро- и микроаспект: Сб. ст. / Отв. ред. В.А. Гага. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2003. – Вып.1. – С. 9–15.

34. *Гага В.А., Новоселова Е.Г.* Дальняя мотивация деятельности и современные системы стимулирования // Изв. СО АН СССР. Сер. Экон. и прикл. социология. – 1989. – Вып. 3. – С. 56–62.

35. *Гайдышев Г.* Анализ и обработка данных: специальный справочник. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.

36. *Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Моргунов В.И.* Микроэкономика: В 2 т. – СПб.: Экон. школа, 1999. – Т.1. – 349 с.

37. *Гендлер Г., Ведерникова Н.* Цена труда и заработная плата // Человек и труд. – 2000. – № 7. – С. 66–70.

38. *Гендлер Г., Куншенко В.* Новая система оплаты труда в АО «Электросила» // Человек и труд. – 2001. – №1. – С. 82–84.

39. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда. – М., 2001. – 448 с.

40. *Герчиков В.И.* Миссия организации и особенности политики управления персоналом // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 2000. – № 8. – С. 43–57.

41. *Герчикова З.* Стоимостное мышление – а приоритет ли это? // Управление компанией. – 2003. – №1. – С. 5–8.

42. *Гетьман В.Г.* Все познается в сравнении // Международный бухгалтерский учет. – 2004. – № 1. – С.7–14.

43. *Гольдман М.* Генетика бизнеса. Генетические опыты на бизнес-объектах // Управление компанией. – 2004. – № 8. – С. 70–74.

44. *Гончаров В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2 т. – М.: МНИИПУ, 1998. – Т. 1. – С. 567.

45. *Горелов Н.* Алюминиевое наступление на энергетический менеджмент // Время новостей. – 2003. – 27 авг. – С. 7.

46. *Горелов Н.* Комитет по зарплате // Время новостей. – 2003. – 21 июля. – С. 7.

47. *Грачева М.* Развитие британских стандартов корпоративного управления: доклад Хиггса // Управление компанией. – 2004. – № 6. – С. 44–46.

48. *Дайле А.* Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 17–25.

49. *Данилин О.* Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией. – 2003. – № 2. – С. 11–14.

50. *Де Джордж Р.Т.* Деловая этика: В 2 т.: Пер. с англ. – СПб.: Экон. школа; М.: Прогресс, 2001. – Т.2. – 560 с.

51. Денежные доходы и расходы населения Томской области (1990, 1992, 1995–2002 гг.): Стат. сб. – Томск: Томскоблкомстат, 2003. – 42 с.

52. Деньги знают, где им лучше // Русский Newsweek. – 2004. – № 10. – С. 6.

53. *Дериг Х.-У.* Универсальный банк – банк будущего: Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 2001. – 383 с.

54. *Дидык В.* Как на «ЛОМО» управляют зарплатой // Человек и труд. – 1997. – № 3. – С. 93–94.

55. *Дин Фауст.* Месть сладка // Профиль. – 2003. – № 29. – С. 47.

56. *Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. / Под ред. С.А. Табалиной. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1997. – 560 с.

57. *Дубров А.М., Мхитарян В.С., Трошин Л.И.* Многомерные статистические методы для экономистов и менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 352 с.

58. *Евстигнеева Л., Евстигнеев Р.* От стандартной экономической теории к экономической синергетике // Вопр. экономики. – 2001. – № 10. – С. 24–39.

59. *Екимов Е.* Два ключевых показателя // Управление компанией. – 2004. – № 2. – С. 25–28.

60. *Забирова Л.* Влияние технологических факторов на стратегию и тактику управления человеческими ресурсами // Человек и труд. – 2003. – № 9. – С. 80–82.

61. *Забирова Л.* Внешняя среда организации и ее влияние на стратегию управления человеческими ресурсами // Человек и труд. – 2003. – № 8. – С. 82–84.

62. *Закс Л.* Статистическое оценивание: Пер. с нем. / Под ред. Ю.П. Адлера, В.Г. Горского. – М.: Статистика, 1976. – 598 с.

63. *Зельберг С., Потапов В.* Новая модель организации заработной платы в «АЛРОС» // Человек и труд. – 1997. – № 9. – С. 58–61.

64. *Земцов А.А.* Управление экономическим поведением. Основные элементы: Учеб. пособ.: В 2 ч. – Томск, 1998.

65. *Иванченко В.* Перспективы социально-интегрированного общества // Экономист. – 2003. – № 1. – С.15–24.

66. *Ивашковская И.* Слияния и поглощения: ловушка роста // Управление компанией. – 2004. – № 7. – С. 26–29.

67. *Ивашковская И.* Управление стоимостью компании – новый вектор финансовой аналитики фирмы // Управление компанией. – 2004. – № 5. – С. 31–33.

68. *Ильясов Р.* Дары милосердия не упадут с неба // Управления компанией – 2003. – № 3. – С. 35–40.

69. *Иноземцев В.Л.* Пределы «догоняющего» развития. – М.: Экономика. 2000. – 295 с.

70. Интерфакс. Европейцы сравнили свои заработки // Время новостей. – 2004. – 17 марта. – С. 12.

71. *Каверина О.Д.* Организация бюджетирования на предприятии // Бухг. учет. – 2003. – № 11. – С. 57–60.

72. *Каз М.С.* Динамика экономического знания и мотивация труда: Когнитивно-ценностный подход. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2003. – 352 с.

73. Как разработать тарифные условия оплаты труда на предприятии // Экон. газета. – 1994. – № 33. – С.11–18.

74. *Капелюшников Р.* Собственность и контроль в российской промышленности // Вопр. экономики. – 2001. – № 12. – С. 103–124.

75. *Карапетян Д., Грачева М.* Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследования российской практики // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 42-49.

76. *Клейнер Г.* Системная парадигма и теория предприятия // Вопр. экономики. – 2002. – № 10. – С. 47–69.

77. *Кокин Ю.* Основы политики доходов и заработной платы на перспективу // Человек и труд. – 2001. – № 1. – С. 82–84.

78. *Кокин Ю.П., Яковлев Р.А., Ананьева Ю.Д.* и др. Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий. – М.: Институт труда Министерства Труда Российской Федерации, 1996. – 151 с.

79. *Кокшаров А.* Приписками – бой // Эксперт. – 2002. – № 21. – С. 56.

80. *Колесникова Л.* Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синергии социально-экономических систем // Вопр. экономики. – 2001. – № 10. – С. 40–54.

81. *Кондратьев В.* Корпоративное управление: особенности и тенденции развития // Пробл. теории и практ. управления. – 2002. – № 1. – С. 68–74.

82. *Конигсбург Д.* Управление в период спада // Управление компанией. – 2002. – № 2. – С. 71–72.

83. Концепция единой межотраслевой системы оплаты и перспективная мотивация труда в условиях рыночной экономики с использованием нормативных потребительских бюджетов / В.Г. Садков, А.А. Гага, В.М. Чернявская и др. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1991. – 34 с.

84. *Кузин А.* Бедность и порог // Финансъ. – 2004. – № 13. – С. 22–23.

85. *Кузин А.* Большие деньги считают по весне // Финансъ. – 2004. – № 4. – С. 24.

86. *Кузнецова Н.В.* Мотивация труда и формы ее проявления: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 1998. – 39 с.

87. *Кузнецова Н.П.* Экономический рост: история и современность. СПб.: Изд. дом «Сентябрь», 2001. – 144 с.

88. *Лавелль Л.* И снова опционы // Профиль с Business Week. – 2003. – № 29. – С. 46.

89. *Лавелль Л.* Монетизация льгот? Как ни считай... // Профиль с Business Week. – 2004. – №. 24. – С. 50.

90. *Липатова Л.* Оплата труда на российских предприятиях // Экономист. – 2003. – № 3. – С. 72–77.

91. *Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А.* Универсальный бизнес – словарь. – М.: Инфра-М, 1999. – 640 с.

92. *Лопатников С.* Блеск и нищета нефтянки // Русский курьер. – 2004. – 13 авг. – С. 22–23.

93. *Лопатников С.* Рекомендация Всемирного банка: России нужна мягкая диктатура // Русский курьер. – 2004. – 22 янв. – С.1, 7.

94. *Лукасевич И.Я.* Стратегические показатели финансового анализа // Финансы. – 2002. – № 7. – С. 52–55.

95. *Лукасевич И.Я., Израйлит А.* Финансовая система мотивации менеджеров // Финансы. – 2003. – № 11. – С. 63–66.

96. *Львов Д.* Мы плохо работаем, потому что плохо живем... // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 4. – С. 24-26.

97. *Львов С.* Незаменимые люди есть // Управление компанией. – 2004. – № 5. – С. 52–57.

98. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: Инфра-М, 1999. – 692 с.

99. *Магура М.И.* Мотивация персонала и эффективность управления // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С. 22–25.

100. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Оценка работы персонала. Практ. пособ. для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 144 с.

101. *Максимова Л.Г.* Механизм управления адаптивным развитием промышленного предприятия как экономической системой: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Саратов, 2003. – 23 с.

102. *Малаховская М.В.* Логика мотивации хозяйствующего субъекта. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2000. – 162 с.

103. *Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

104. *Мартин Р.* Исследовательская функция в деятельности менеджера // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 1. – С. 112–116.

105. *Махмутов Б.* Стимулирование персонала на базе системы сбалансированных показателей // Человек и труд. – 2004. – №. 4. – С. 68–70.

106. *Меграбян А.* В погоне за мотивацией // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 31–32.

107. *Медведев А.* Дивидендная интрига // Финансъ. – 2004. – № 13. – С. 14–19.

108. Менеджмент в малом бизнесе. Составление бюджета / Под ред. В.А. Питателева, З.А. Лилеевой. – М.: ДеКА, 1992. – 80 с.

109. *Миляева Л., Койнаш Г.* Еще один вариант бестарифной системы оплаты труда // Человек и труд. – 2001. – № 4. – С. 49–53.

110. *Миляева Л., Койнаш Г.* К вопросу о комплексной оценке уровня конкурентоспособности работников промышленного предприятия // Человек и труд. – 2000. – № 4. – С. 80–84.

111. *Миляева Л., Пьянков С.* Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 58–61.

112. *Минаков А.Г.* Финансовое моделирование экономического роста компании: Автореф. дис. ... канд. экон. Наук. – СПб., 2002. – 21 с.

113. *Минс Г.* Деньги и власть. – М.: ИК «Аналитика», 2002. – 256 с.

114. *Митин Б.М.* Ценные бумаги. – М., 2001. – С. 31–35.

115. *Михальчук П.* Налоговый дисбаланс // Эксперт. – 2003. – № 8. – С. 54.

116. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. – М.: Инфра-М, 1999. – С. 217.

117. *Москалев Ю.А.* Мотивация в трансформационных процессах предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Волгоград, 2000. – 23 с.

118. *Московская А.* Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 3. – С. 111–117.

119. *Мудракова Е.И.* Минимальный потребительский бюджет и его использование для оценки уровня жизни населения России и ее регионов: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2003. – 23 с.

120. *Мухамбетов Т.И.* Проблема дальней трудовой мотивации стратегии управления трудом: Дис. ... д-ра экон. наук. – Томск, 1993. – 424 с.

121. *Нагибин А.* Западным стандартом рубль не измерить // Ва-банк. – 2003. – 14 июня. – С. 2.

122. Научная основа стратегии устойчивого развития Российской Федерации / Под ред. М.Ч. Залиханова, В.М. Матросова, А.М. Шелехова. – М.: Издание Государственной Думы, 2002. – 392с.

123. *Нельсон Р., Уинтер С.* Эволюционная теория экономических изменений: Пер с англ. – М.: Дело, 2002. – 536 с.

124. *Никифоров О.* Менеджер, стань морпехом! // Эксперт. – 2004. – № 26. – С. 40.

125. *Николаева О.Е., Алексеева О. В.* Стратегический управленческий учет. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304 с.

126. *Николаева С.А.* Управленческий учет: Учеб. пособ. – М.: ИПБ-БИНФА, 2003. – 176 с.

127. *Николаева С.А., Шебек С.В.* Корпоративные стандарты: от концепции до инструкции, практика разработки. – М.: Книжный мир, 2002. – 333 с.

128. *Новикова В.* Возможно ли справедливое распределение доходов? // Экономист. – 2003. – № 4. – С. 61–67.

129. О бюджете г. Томска на 2004 год: В 2 ч. // Справочный материал. – 2004. – Ч. 2. – 152 с.

130. О бюджете на 2004 год. Письмо А.С. Макарова от 16.10. 2003 г., № 2456.

131. О составе затрат на рабочую силу за 2002 год: Аналит. записка. – Томск: Томскоблкомстат, 2003. – 15 с.

132. *Озерникова Т.* Повышение мотивационной функции системы вознаграждений // Человек и труд. – 2003. – № 9. – С. 40–44.

133. *Омату С.* Нейроуправление и его приложения: В 2 кн.– М.: ИПРЖР, 2000. – Кн. 2. – 272 с.

134. *Орлова Е.М.* Экономические реформы и оплата труда в Орловской области // Вопр. статистики. – 2003. – № 9. – С. 68–73.

135. *Осипенкова О.П.* Управленческий учет. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.

136. Основные социально-экономические показатели по Российской Федерации за 1998-2003 гг. (по материалам Госкомстата России) // Вопр. статистики. – 2003. – № 9. – С. 49–60.

137. Основные экономические показатели стран СНГ в 1996-2002 годах (по материалам статкомитета СНГ) // Вопр. статистики. – 2003. – № 8. – С. 36–64.

138. *Островский О.М., Ковалев В.В.* О программе профессиональной подготовки бухгалтеров // Бухг. учет. – 2003. – № 15. – С. 57–61.

139. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 512 с.

140. *Петраков Н.* Актуальные проблемы стратегического развития экономики // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 1. – С. 15–21.

141. *Печерских Н.* Проблема субъекта эволюционной экономики // Вопр. экономики. – 2002. – № 2. – С.118–129.

142. Питерские станут впятеро богаче // Профиль. – 2004. – № 24. – С. 72–73.

143. *Поварич И.П.* Материальное денежное стимулирование труда. – Кемерово: КемГУ, 1990. – 80 с.

144. *Поварич И.П.* Проблема системности в стимулировании труда: вопросы теории, методологии и практики: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Томск, 1991. – 52 с.

145. *Поварич И.П., Прошкин Б.Г.* Стимулирование труда: Системный подход. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1990. – 198 с.

146. *Подольский В.И., Сотников Л.В.* Показатели «чистая прибыль (убыток)» и «нераспределенная прибыль (убыток)» в бухгалтерском учете // Бухг. учет. – 2001. – № 15. – С. 58–64.

147. Положение о премировании за основные результаты производственной деятельности // ОАО «Томскнефть» ВПК, 2001. – 24 с.

148. *Пономарев Д.* Рентабельные, но неэффективные. Металлургические компании подвели итоги года // Коммерсант. – 2004. – 18 февр. – С. 20.

149. *Попов Д.* Мотивация руководителей // Управление компанией. – 2003. – № 5. – С. 26–29; 2003. – № 6. – С. 34–41.

150. *Попов Ю.* Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – №. 4. – С. 107–111.

151. *Поскочинова О.Г.* Разработка системы оплаты труда педагогических работников (на примере учителей общеобразовательных школ): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2003. – 21 с.

152. Прогноз социально-экономического развития г. Томска на 2004 год. – Томск, 2004. – 86 с.

153. *Просянкин Д.* Добавленная экономическая стоимость как способ снижения агентских издержек // Управление компанией. – 2003. – № 12. – С. 35–39.

154. Профиль с BusinessWeek. 50 самых эффективных компаний Европы // Профиль. – 2004. – № 24. – С. 52–57.

155. *Прусс И.* Общество трудовых коллективов // Знание – сила. – 1993. – № 9. – С. 48–58;

156. *Радыгин А.* Корпоративное управление в России: ограничения и перспективы // Вопр. экономики. – 2002. – №1. – С.101–124.

157. *Райзберг Б.Г., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М.– 1999.– 479 с.

158. *Ракоти В.* Дифференциация оплаты труда // Человек и труд. – 2001. – № 8. – С. 82–85.

159. *Ракоти В.* Предпринимательский доход: заработан или присвоен? // Человек и труд. – 2004. – № 3. – С. 22–24.

160. Распределение доходов и социально-экономическая дифференциации населения Томской области: Экспресс-информация. – Томск: Статистика, 2004. – № 38. – 2 с.

161. Распределение доходов и социально-экономическая дифференциация населения Томской области: Экспресс-информация. – Томск: Статистика, 2004. – № 219. – 2 с.

162. *Ребер А.* Большой толковый психологический словарь: В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Вече; АСТ, 2000. – Т. 1 – 592 с.

163. *Ребер А.* Большой толковый психологический словарь: В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Вече; АСТ, 2000. – Т. 2. – 560 с.

164. Рейтинг Томской области среди регионов Российской Федерации по отдельным социально-экономическим показателям в 2003 году: Стат. бюл. – Томск: Томскоблкомстат, 2004. – 20 с.

165. *Ржаницына Л.* Социальная тактика на современном этапе // Экономист. – 2003. – № 8. – С. 59–67.

166. *Риполь-Сарагоси Л.Г.* Управление мотивацией промышленного персонала: Дис.... канд. экон. наук. – Ростов н/Д, 2001.

167. *Риполь-Сарагоси Ф.Б.* Системное учетно-аналитическое обеспечение мотивации бизнеса: Дис. ... д-ра экон. наук. – М., 1997. – 273 с.

168. *Розанова Н.* Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопр. экономики. – 2002. – №1. – С. 50–67.

169. Российская социологическая энциклопедия / Под ред. Г.В. Осипова. – М.: Норма; Инфра-М. – 1998. – С. 302–303, 465.

170. *Рудакова И.* О применимости языка экономической теории для анализа российской экономики // Вопр. экономики. – 2001. – № 12. – С. 32–45.

171. *Рыков С.* Регулирование оплаты труда: региональный опыт // Человек и труд. – 2003. – № 5. – С. 81–83.

172. *Рябчикова Т.А.* Организация оплаты труда работников подрядных строительных организаций: состояние и направления совершенствования: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Томск, 2004. – 26 с.

173. *Савенков Д.Л.* Методология и основы методики стратегического анализа в коммерческой организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2001. – 23 с.

174. *Самедова Е.* До конца налоговой реформы остался год // Независимая газета. 2004. – 14 сент. – С. 4.

175. *Самохвалов В.* Как определить ключевые финансовые факторы стоимости? // Управление компанией. – 2004. – № 5. – С. 34–38.

176. Самые престижные профессии (места в рейтинге) // Аргументы и факты. – 2003. – № 6. – С. 26.

177. Сертификация работы с персоналом – новое явление в российской практике // Ведомости. – 2003. – 15 янв. – С. А7.

178. *Скоун Т.* Управленческий учет. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1997. – 179 с.

179. *Слезингер Г.Э.* Вопросы организации труда и социальных отношений (по материалам зарубежных научных изданий) // Труд за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 106–120.

180. *Слезингер Г.Э.* Социальная экономика плюс социальная организация труда // Человек и труд. – 2001. – № 7. – С. 77–81.

181. *Соболевская А.А.* Организационная культура и управление трудом // Труд за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 71–90.

182. *Соболевская А.А.* Типология национальных систем материального стимулирования // Труд за рубежом. – 1997. – № 7. – С. 85–100.

183. *Соколов Я.В., Терентьева Т.О.* Профессиональное суждение бухгалтера: итоги минувшего века // Бухг. учет.– 2001.– № 12.– С. 56.

184. Социальное государство: от декларации к воплощению // Человек и труд. – 2004. – № 8. – С. 10–16.

185. Социальное и экономическое положение г. Томска: Стат. бюл. – Томск: Томскоблкомстат, 2002. – Вып.12. – 64 с.

186. Социальное и экономическое положение г. Томска: Стат. бюл. – Томск: Томскоблкомстат, 2004. – Вып.12. – 60 с.

187. Социальное и экономическое положение г. Томска: Стат. бюл. – Томск: Томскоблкомстат, 2003. – Вып.12. – 66 с.

188. Социально-экономическая эффективность: опыт США. Система саморазвития/ В.И. Марцинкевич, Е.В. Яровая, А.А. Шлихтер и др. – М.: Наука, 2000 – 301 с.

189. Социальные индикаторы доходов и уровня жизни населения. Вып. 11 (109) (по состоянию на 20 ноября 2002 г.) / Под ред. В.Г. Зинина.

190. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. - 416 с.

191. *Спицын А.* Воспроизводство и развитие экономического потенциала // Экономист. – 2002. – № 5. – С. 12–20.

192. *Старюк П., Полиенко В.* Корпоративное управление и стоимость компании: ситуация в России // Управление компанией. – 2004. – №. 1. – С. 50–57.

193. Статистика области: Стат. сб. – Томск: Томскоблкомстат, 2004. – 282 с.

194. Страсти по окладам или сколько «стоит» российский чиновник // Человек и труд. – 2001. – № 2. – С. 72–79.

195. *Супян В.* Экономика США в начале XXI века // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 3. – С. 30–34.

196. *Сурков С.* Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации // Управление персоналом. – 2003. - № 6. – С. 38–41.

197. *Сурнин В.С.* и др. – Рыночная инфраструктура: проблемы становления и развития: [Сб. статей] / Под ред. В.А. Гаги, Н.А. Тюленевой. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1993. - Вып.1. – С. 95.

198. *Сычева И.Н.* Трудовые отношения в структуре социально-экономических систем: Автореф. дис....д-ра экон. наук. – Томск, 2001. – 44 с.

199. *Тарануха Ю.* Рабочая акционерная собственность, ее потенциал // Экономист. – 2003. – № 3. – С. 33–40.

200. *Тарасов В.* и др. Оценка инвестиционного риска // Банк. технологии. – 1998. – Нояб.-дек. – С. 40–43.

201. *Тарасова Н.Н.* Демократия на производстве: Практика передовых стран Запада. – М.: Наука, 2001. – 157 с.

202. *Теплова Т.* Системы вознаграждения топ-менеджеров в стоимостной концепции финансового управления // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 1. – С.117–123.

203. *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности: В 2 т. / Под ред. В.М. Гальперина и Н.А. Зенкевича. – СПб.: Экон. школа, 2000. - Т.1 – 328 с.

204. *Титова Н.* Головная боль GM // Эксперт. – 2003. – 30 июня. – № 24.- С. 35.

205. *Ткаченко Д.И.* Учетно-аналитическое обеспечение интеграции предприятий: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2003. - 22 с.

206. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 336 с.

207. Труд и занятость населения в Томской области (1990, 1992, 1995–2002 гг.): Стат. сб. – Томск: Томскоблкомстат, 2003. – 62 с.

208. Труд и социальное развитие: Словарь / Е.В Белкин, Н.А. Волгин, Н.Н. Гриценко и др. – М.: Инфра-М., 2001. – 266 с.

209. *Туранов С.* 50 наиболее влиятельных предпринимателей // Независимая газета. - 2004. – 30 янв. – С. 11.

210. *Туркин С.* Зачем бизнесу социальная ответственность // Управление компанией. – 2004. – №7. – С. 50–53.

211. *Тюленева Н.А.* Критерии оценки качества и полезности мотивационной системы // Качество и полезность: пути повышения и роста: Мат-лы междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск, 2002. - С. 59–61.

212. *Тюленева Н.А.* Рейтинг мотивации и инвестиционная привлекательность компании // Человек и труд. – 2003. – № 12. – С. 65-69.

213. *Тюленева Н.А.* Социально-экономическое обоснование организационной структуры соревнования: Дис. ... канд. экон. наук. – Л., 1984. – 165 с.

214. *Тюленева Н.А., Каминская М.А.* Тарифная автономия и ее применение на арендном предприятии. – Рыночная инфраструктура: проблемы становления и развития: [Сб. статей] / Под ред. В.А. Гаги, Н.А. Тюленевой. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1993. – Вып.1. – С. 233–240.

215. *Тюленева Н.А.* Поведенческие аспекты бизнеса. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004–240 с.

216. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998. – 453 с.

217. Уровень зарплат в различных странах Европы: FedEE // Прямые инвестиции. – 2004. – № 4. – С. 12.

218. *Утинова С.С.* Методологические подходы к анализу проблем занятости и рынка труда // Вопр. статистики. – 2003. – № 7. – С. 86–92.

219. *Уткин О.* Новые технологии системного анализа деятельности компаний // Экономист. – 2001. – № 8. – С. 67–68.

220. *Фатхутдинов Р.А.* Организация производства: Учеб. пособ. – М.: Инфра-М, 2001. – 672 с.

221. *Федосеев А.* Открывая новые горизонты управления. Система сбалансированных показателей // Управление компанией. – 2003. – № 9. – С. 34–40.

222. *Фиглин Л.* Модель управления качеством социальной ответственности организации // Пробл. теории и практ. управления. – 2003. – № 2. – С. 86–91.

223. *Филатов А.* Начало опционных программ в России // Управление компанией. – 2003. – № 10. – С. 26–28.

224. *Филатов А.* Сколько платить директору? // Управление компанией. – 2003. – № 9. – С. 28–33.

225. Философский энциклопедический словарь. – М.: Инфра-М, 1999. – С. 363.

226. Фонд ОМС идет на крайние меры // Ва-Банк. – 2004. – 29 июля. – С. 3.

227. *Хасби Д.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Контур, 1998. – 200 с.

228. *Хелферт Э.* Техника финансового анализа: Пер. с англ. / Под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1996. – 663 с.

229. *Хершген Х.* Маркетинг: Основы профессионального успеха: Учеб. для вузов: Пер. с нем. – М.: Инфра-М, 2000. – 324 с.

230. *Хойруп Т., Хансен К.М.* Главное отличие: Модель жизни современного менеджера и наука обновления: Пер. с дат. – СПб.: Всемирное слово, 2000. – 328 с.

231. *Хорин А.Н.* Категории прибыли организации и их практическое значение // Бухг. учет. – 2002. – № 12. – С. 51–54.

232. *Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. / Под. ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.

233. *Хубиев К.* Государственная собственность и условия ее эффективности (методологический аспект) // Экономист. – 2003. – № 1. – С. 45–56.

234. *Целых А.* Оценка IT-проекта: загляните в будущее // Управление компанией. – 2003. – № 3. – С. 28–34.

235. *Чемеков В.* Стратегические цели компании и мотивация персонала // Человек и труд. – 2002. – № 9. – С. 78–80.

236. *Чернейко Д.С., Клупт М.А., Перекрест В.Т.* Информационно-аналитическая инфраструктура рынка труда: проблемы развития // Вопр. статистики. – 2003. – № 6. – С. 28–33.

237. *Чернов А.* Год специалиста. Управленцы подорожали на 28% // Ведомости – 2003. – 15 янв. – С. 1–9.

238. *Чикунова Е.П.* Бухгалтерский кризис в США: последствия для России // Бухг. учет. – 2002. – № 23. – С. 75–78.

239. Численность и заработная плата работников предприятий и организаций Томской области: Аналит. записка. – Томск: Томскоблкомстат, 2004. – С. 13.

240. *Чмель А.* Корпоративное управление в России: взгляд экспертов и делового сообщества // Управление компанией. – 2004. – № 7. – С. 46–48.

241. *Чуркин Д.П.* Проблемы введения накопительных принципов в пенсионную систему России // Проблемы финансов и учета: [Сб. статей] / Под ред. А.А. Земцова. – Томск: НТЛ, 2003. – Вып. 1. – С. 73–79.

242. *Шакин В.* Почем завод? // Управление компанией. – 2004. – № 2. – С. 77–79.

243. *Шаститко А.* Неполные контракты: Проблемы определения и моделирования // Вопр. экономики. – 2001. – № 6. – С. 80–99.

244. *Шекшня С.* Психоанализ для GEO // Эксперт. – 2003. – № 24. – С. 36–39.

245. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебн.-практ. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1997. – С. 229.

246. *Шеремет А.Д.* Комплексный экономический анализ деятельности предприятия.– М.,1984.– 206 с.

247. *Шестаков А.* Специфика российского трудового коллектива: мифы и реальность // Кадры предприятия. – 2002. – № 2.

248. *Шутылев Д.В.* К вопросу о мотивации персонала в коммерческом банке // Деньги и кредит. – 2002. – № 2. – С. 49-52.

249. Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.

250. Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / Под ред. Р.М. Нуреева. – М.: МОНФ, 2001. – 804 с.

251. Эксперт. – 2003. – № 27-28. – С. 37.

252. *Энтони Р.* Учет: ситуации и примеры. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 558 с.

253. Энциклопедический социологический словарь / Общ. ред. Г.В. Осипова. – М.: ИСПИ РАН, 1995. – 939 с.

254. *Яковлев Р.* Особенности исчисления среднего заработка: действительные и мнимые // Человек и труд. – 2004. – № 7. – С. 66–71.

255. *Berle A.A., Means G.G.* The Modern Corporation and Private Property / With a new introduction by Murray L. Weidenbaum and Mark Jensen. – New Brunswick, N.J., 1991. – 380 p.

Ресурсы Internet

256. Анализ рынка оплаты труда, или где наши проблемы и конкуренты: попытка выполнения невозможного в условиях СНГ// Оплата труда и мотивация персонала: Международный электронный журн. / Rayter Incorporated. – Электрон. дан. – Б.м., 2001. – Режим доступа: http://www.zarplata.com. za 010102.htm.

257. *Дементьев В.В.* Мотивация доминирующих собственников и система экономической власти в переходной экономике [Электронный ресурс]: Науч. журн. / Донецкий гос. техн. ун-т, Украина. – Электрон. журн. – Донецк: ДГТУ, Б.г. – Режим доступа: http:// fppr.org.ua/articles/dementev 4.htm.

258. Как связать систему оплаты и стратегию компании // Оплата труда и мотивация персонала: Международный электронный журн. / Rayter Incorporated. – Электрон. дан. – Б.м., 2001. – Режим доступа: http://www.zarplata.com/za010103.htm.

259. *Козычева Н.Б., Козычев Б.С.* Проблема и задачи мотивации персонала // Корпоративный менеджмент: [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Б.м., 1998-2004. – Режим доступа: http:// www.cfin.ru/press/management/2001-2/kozicheva.shtml.

260. Люди впереди стратегии, или дифференциация вознаграждения за труд // Оплата труда и мотивация персонала: Международный электронный журн. / Rayter Incorporated. – Электрон. дан. – Б.м., 2001. – Режим доступа: http//www/zarplata.com/articles.htm.

261. Мотивация и стимулирование персонала (Материалы и результаты исследований (ноябрь 1996 – май 1997 гг.)): [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – СПб., Б.г. – Режим доступа: http://www.emsi.ru/420-076.html.

262. Оплата труда как часть функции управления персоналом // Оплата труда и мотивация персонала: Международный электронный журн. / Rayter Incorporated. – Электрон. дан. – Б.м., 2001. – Режим доступа: http://www.zarplata.com./za 010101.htm.

263. *Осипова Е.* Оценка персонала мотивирует к работе // ПроТеУ (Прогрессивные технологии управления): Консалтинговая компания: [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – М., Б.г. – Режим доступа: http: // www. proteu. ru / 26053_artikal_2. htm.

264. Переменные системы оплаты труда // Оплата труда и мотивация персонала: Международный электронный журн. / Rayter Incorporated. – Электрон. дан. – Б.м., 2001. – Режим доступа: http://www.zarplata.com/za010107.htm.

265. Построение системы базовых выплат // Оплата труда и мотивация персонала: Международный электронный журн. / Rayter Incorporated. – Электрон. дан. – Б.м., 2001. – Режим доступа: http://www.zarplata.com/za010104.htm.

266. Рейтинг корпоративного управления российских компаний (CORE) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iclg.ru/rurating12.

267. Электронный ресурс. – Электрон. дан. – Б.м., б.г. – Режим доступа: http: // www.recruiter.spb.ru/doc/list2.htm#list2-2.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Динамика фонда заработной платы работников Томска с 1999 по 2002 г., тыс. руб.*

Отрасли экономики	1999	2000	2001	2002	Удельный вес отраслей
Всего	3552256,0	5090450,7	7947869,0	10523377,0	100
Промышленность	802756,0	1341833,3	1821814,8	2347118,4	22,3
Лесное хозяйство	7758,8	10167,3	10470,6	19823,1	0,2
Сельское хозяйство	10562,5	11506,9	13958,0	16959,0	0,2
Транспорт	486691,7	747624,5	1138361,7	919312,8	8,7
Связь	126581,6	190783,5	335836,0	323663,7	3,1
Строительство	249312,8	375254,0	732473,7	1095284,0	10,4
Торговля и общепит, МТС	244951,1	292348,2	541081,3	653141,0	6,2
ЖКХ и бытовое обслуживание	149991,5	193962,3	286003,1	369781,5	3,5
Финансы, кредит, страхование	210333,9	290582,7	463687,6	586476,1	5,6
Научные организации	164936,0	229301,8	424508,3	626424,2	6,0
Геология и разведка недр	14352,8	23415,5	32452,2	65587,8	0,6
Прочие виды деятельности	34494,5	40261,2	111726,3	206926,0	4,1
Итого по небюджетным отраслям	2591116,0	3830702,2	6059954,6	7456650,2	70,9
Здравоохранение, физкультура, социальное обеспечение	198533,5	263123,4	366845,0	611855,8	5,8
Образование	352763,1	486053,2	725360,5	1221332,9	11,6
Культура и искусство	33664,2	44850,0	57688,6	114422,8	1,1
управление	376179,2	465721,9	738020,3	1119115,3	10,6
Итого по бюджетным отраслям	961140	1259748,5	1887914,4	3066726,8	29,1

* Составлено по источнику [207. С. 38].

Приложение 2

Предлагаемые пропорции стимулов по выделенным на основе кластерного анализа группам отраслей

Страны и отрасли	Базовые, социальные и налоговые выплаты (1:2:3)	Структурные элементы заработной платы («а»: «б»: «в»)
Страны СНГ	На примере стран СНГ выборочно*	
По России в целом	93 : 49 : 1	122 : 7 : 1
Беларусь	19 : 9: 1	307 :23 :1
Казахстан	...	135 : 24 :1
Украина	115 : 51 :1	64 : 4 : 1
Отрасли	Группы отраслей на примере Томской области**	
	«Благополучные»:	
Топливная промышленность	14 : 7 : 1	250 : 74 : 1
Газовая промышленность	15 : 5 : 1	12 : 1
Финансы, кредит, страхование	38 : 11 : 1	16 : 1
Банковская деятельность	37 : 10 : 1	16 : 1
	«Менее благополучные»:	
Электроэнергетика	23 : 8 : 1	54 : 5 : 1
Цветная металлургия	112 : 54 : 1	51 : 1
Химическая и нефтехимическая промышленность	26 : 11 : 1	26 : 1
Автомобильный транспорт	22 : 7 : 1	-
	«Неблагополучные»:	
Черная металлургия	32 : 13 : 1	-
Машиностроение и металлообработка	23 : 9 : 1	52 : 1
Лесная, деревообрабатывающая промышленность	68 : 23 : 1	40 : 1
Строительные материалы	14 : 5 : 1	69 : 1
Легкая промышленность	74 : 25 : 1	89 : 2 : 1
Пищевая промышленность	23 : 8 : 1	26 : 1
Железнодорожный транспорт	43 : 15 : 1	-
Воздушный транспорт	17 : 8 : 1	-
Связь	26 : 11 : 1	13 : 1
Строительство	28 : 13 : 1	21 : 1
Торговля	24 : 7 : 1	16 : 1
Общественное питание	23 : 9 : 1	16 : 1
ЖКХ	49 : 17 : 1	-

* По материалам последних обследований по странам СНГ (2001 г.).

** По материалам последних обследований по Томской области (2002 г.).

«...» Данные по налоговым выплатам отсутствуют.

Приложение 3

Таблица 1

Вопросы для оценки финансово-хозяйственной деятельности компании (самотестирование)

Вопросы	Оценочный показатель и формула расчета	Предыдущий период	Отчетный период	Вариант ответа	
				Да	Нет
1	2	3	4	5	6
1. Удовлетворительна ли ставка доходности чистых активов: 1.1. По сравнению с конкурентами? 1.2. По сравнению с процентными выплатами?	*Ставка доходности чистых активов (доходность собственного капитала)* Прибыль до уплаты процентов и налогов × 100% / Чистые активы *(всего активов)*				
2.1. Не занижена ли цена продукта? 2.2. Не завышены ли затраты?	*Коэффициент прибыльности (норма прибыли)* Прибыль до уплаты процентов и налогов × 100% / Объем продаж				
3.1. Возможно ли увеличение уровня валовой прибыли? 3.2. Возможно ли сокращение переменных затрат?	*Коэффициент выручки (уровень валовой прибыли)* Маржинальный доход (валовая прибыль) × 100% / Объем продаж				
4.1. Не завышены ли затраты на материалы? 4.2. Можно ли сократить расход материалов?	*Уровень затрат на материалы* Затраты на материалы / Объем продаж				
5.1. Не слишком ли высока стоимость рабочей силы? 5.2. Эффективна ли работа Вашего персонала?	*Уровень затрат на рабочую силу* Стоимость рабочей силы (ФОТ) / Объем продаж				
6.1. Не завышены ли накладные расходы? 6.2. Возможно ли их снижение?	*Уровень накладных расходов* Накладные расходы / Объем продаж				

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6
7. Целесообразно ли Вы используете активы?	*Коэффициент оборачиваемости чистых активов* Объем продаж / Чистые активы *(всего активов)*				
8. Существует ли задержка в получении Вами средств от дебиторов?	*Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности* *Объем продаж /* Краткосрочная дебиторская задолженность или 365 / Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности (в днях)				
9. Не слишком ли медленно происходит оборот запасов?	*Коэффициент оборачиваемости запасов* Затраты на продажу (себестоимость) / Запасы или 365 / Коэффициент оборачиваемости запасов (в днях)				
10. Целесообразно ли используются основные средства?	*Коэффициент оборачиваемости основных средств* Объем продаж / Основные средства				
11. Возможно ли получение большего кредита от поставщиков?	*Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности* Закупки (себестоимость) / Кредиторская задолженность или 365 / Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (в днях)				
12. Является ли бизнес неликвидным?	*Коэффициент текущей ликвидности* Оборотные активы / Краткосрочные обязательства				
13. Не слишком ли высок коэффициент долговых обязательств?	*Коэффициент долговых обязательств* Долговые обязательства / Собственный капитал + Долговые обязательства				
14. Не слишком ли высока зависимость от краткосрочных обязательств?	*Коэффициент краткосрочных обязательств* Краткосрочные обязательства / Кратко- и долгосрочные обязательства				

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6
15. Не слишком ли высоки процентные ставки?	*Коэффициент покрытия процентов* Прибыль до уплаты процентов и налогов / Процентные платежи				
16.1. Можно ли снизить норму затрат? 16.2. Можно ли снизить затраты (в т.ч. постоянные)? 16.3. Можно ли увеличить уровень валовой прибыли?	*Норма затрат (Предельный объем продаж, или Точка безубыточности)* Постоянные затраты × 100% / Уровень валовой прибыли *Резерв безопасности* Максимальный объем продаж – Объем продаж в точке безубыточности, (руб.) (Максимальный объем продаж – Объем продаж в точке безубыточности) × 100% / Максимальный объем продаж, (%)				

Таблица 2

План действий на основе оценки финансово-хозяйственной деятельности компании

Оценочные показатели	Оценка			Необходимые действия	Приоритеты		
	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо		Высокий	Средний	Низкий
1. Ставка доходности чистых активов							
2. Коэффициент прибыльности							
3. Коэффициент выручки							
4. Уровень затрат на материалы							
5. Уровень затрат на рабочую силу							
6. Уровень накладных расходов							
7. Коэффициент оборачиваемости чистых активов							
8. Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности							
9. Коэффициент оборачиваемости запасов							
10. Коэффициент оборачиваемости основных средств							
11. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности							
12. Коэффициент текущей ликвидности							
13. Коэффициент долговых обязательств							
14. Коэффициент краткосрочных обязательств							
15. Коэффициент покрытия процентов							
16. Норма затрат (точка безубыточности)							

Таблица 3

Исходные данные для анализа взаимосвязи между уровнем затрат на рабочую силу и финансовыми показателями деятельности компании на основе самотестирования за 2001–2003 гг.

№ п/п	Средний уровень затрат на рабочую силу, в долях	Стоимость рабочей силы (1)	Эффективность работы персонала (2)	Оценка уровня затрат на рабочую силу (3)	Необходимые действия (4)	Приоритеты действий (5)	Критерий 1 (рентабельность) (6)	Критерий 2 (деловая активность) (7)	Критерий 3 (ликвидность) (8)	Критерий 4 (финансовая устойчивость) (9)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,3	0	0	3	1	2	0	0	0	0
2	0,32	1	0	3	Н/д	1	1	1	0	0
3	0,06	Н/д	Н/д	Н/д	Н/д	Н/д	0	0	1	1
4	0,025	Н/д	Н/д	1	2	2	1	1	1	0
5	0,3	0	0	3	1	2	0	0	0	0
6	0,26	0	1	1	Н/д	1	1	1	0	0
7	0,205	0	Н/д	1	3	1	1	1	0	0
8	0,27	1	0	3	1	2	0	1	1	0
9	0,04	0	1	1	Н/д	Н/д	1	1	0	1
10	0,14	Н/д	Н/д	1	2	1	1	0	1	0
11	0,035	0	1	1	Н/д	2	0	0	0	-
12	0,02	0	1	1	3	3	0	1	1	0
13	0,035	Н/д	0	1	4	3	1	1	1	-
14	0,1	Н/д	Н/д	1	4	Н/д	0	0	1	0
15	0,006	0	1	1	Н/д	Н/д	1	1	0	0
16	0,14	0	1	2	4	2	0	0	1	1
17	0,007	0	Н/д	1	Н/д	2	0	0	1	-
18	0,305	1	0	2	4	2	0	0	0	1
19	0,285	0	0	2	4	2	0	1	0	-
20	0,26	0	1	1	Н/д	2	1	1	0	-
21	0,13	0	1	2	4	2	0	0	1	-
22	0,04	0	1	2	4	2	1	1	0	0
23	0,06	0	0	1	Н/д	Н/д	1	1	0	-
24	0,17	0	1	2	4	2	1	1	1	0
25	0,3	0	0	2	Н/д	Н/д	0	0	1	-
26	0,115	0	0	1	Н/д	3	0	1	1	1
27	0,205	Н/д	1	2	Н/д	2	1	1	0	0
28	0,17	0	0	2	Н/д	Н/д	0	0	0	0
29	0,06	0	1	2	3	3	1	0	1	0
30	0,455	0	1	2	2	2	1	1	-	-
31	0,01	0	1	2	5	1	1	0	0	-
32	0,025	0	1	1	4	2	1	0	0	-
33	0,01	1	0	2	4	1	1	1	0	-
34	0,19	0	1	1	5	3	1	1	0	-
35	0,03	0	1	1	6	2	1	1	1	-

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
36	0,33	1	0	2	4	1	0	1	1	-
37	0,03	1	1	2	2	1	1	1	1	1
38	0,01	0	Н/д	1	Н/д	Н/д	0	0	0	0
39	0,12	0	0	2	Н/д	2	1	1	0	1
40	0,002	0	1	1	Н/д	2	0	1	0	-
41	0,18	0	1	1	Н/д	2	1	1	0	-
42	0,13	0	1	1	Н/д	Н/д	1	1	0	0
43	0,001	0	Н/д	1	Н/д	2	1	1	0	0
44	0,375	0	1	1	Н/д	Н/д	1	1	0	-
45	0,115	0	1	1	Н/д	2	1	1	0	-
46	0,055	0	1	1	5	1	0	1	1	0
47	0,455	0	1	2	3	2	0	1	1	-
48	0,32	0	1	1	Н/д	Н/д	1	0	0	0
49	0,195	0	1	1	4	2	1	1	0	0
50	0,08	1	0	2	4	2	1	1	0	0

Обозначения. Н/д – нет данных.

«-» – оценка отсутствует, так как долговые обязательства не типичны для данного вида бизнеса.

Шифр колонки 3: 1 – да (стоимость рабочей силы не слишком высока), 0 – нет (стоимость рабочей силы высока).

Шифр колонки 4: 1 – да, 0 – нет.

Шифр колонки 5: 1 – хорошо, 2 – удовлетворительно, 3 – плохо.

Шифр колонки 6: 1 – оптимизировать численность, 2 – мотивация труда, 3 – повышение производительности, 4 – снижение затрат на рабочую силу, 5 – повышение уровня заработной платы, 6 – повышение квалификации.

Шифр колонки 7: 1 – высокий, 2 – средний, 3 – низкий.

Шифр колонок 8-11: 1 – да, 0 – нет.

Приложение 4

ВОПРОСНИК

1. *Назовите мотивы Вашего стремления выполнять работу лучше?* Выберите три причины и проранжируйте их в порядке значимости, используя шкалу от 1 до 3, где 3 – наиболее значимый мотиватор.

1. Деньги, гарантии и компенсации.
2. Безопасность жизнедеятельности.
3. Принадлежность к эффективной рабочей команде.
4. Обратная связь в процессе оценки и аттестации.
5. Возможность самоутверждения и развития.
6. Удовлетворенность трудом.
7. Удержание клиентов.
8. Прочие (пожалуйста, укажите).

2. *Как Вы определите эффективную мотивационную систему организации?* Подчеркните в каждой паре одну из фраз, которая наилучшим образом описывает эффективную мотивационную систему организации.

1. Структурированная и формализованная / Открытая и неформализованная.
2. Ориентированная на отдельного работника / Ориентированная на команды.
3. Бюрократическая / Прогрессивная и гибкая.
4. Жестко контролируемая / Саморегулируемая.

3. *Как Вы оцените свою компанию и свое структурное подразделение по следующим вопросам*? Используйте шкалу от 1 до 5, где 5 – самый высокий балл: Компания / Подразделение.

1. Ориентируется на внутренние бизнес-процессы, высокую производительность.
2. Ориентируется на обучение и перспективы роста, стремится к нововведениям.
3. Ориентируется на потребности потребителя.
4. Ориентируется исключительно на финансовые показатели.
5. Ориентируется одновременно на все четыре перечисленных выше направления, но ключевым является обучение и перспективы роста.
6. Ориентируется на выживание.

4. *Какие, на Ваш взгляд, результаты труда адекватно вознаграждаются в Вашей компании и структурном подразделении?* Используйте шкалу от 1 до 5, где 5 – самая высокая оценка: Компания / Подразделение.

1. Достижение текущих показателей.
2. Усилия сверх должностной инструкции.
3. Хорошее управление людьми (их развитие и мотивация).
4. Умение эффективно работать в команде.
5. Уменьшение затрат в расчете на единицу.
6. Количество принятых и внедренных предложений.
7. Производительность труда.
8. Удовлетворение потребностей клиентов.
9. Принятие точных стратегических бизнес-решений.

5. *Как Вы оцениваете следующие аспекты работы в Вашем подразделении*? Используйте шкалу от 1 до 5, где 5 – самый высокий балл.

1. Качество информационных технологий, касающихся лично Вас.
2. Усилия руководства по поиску идей от таких работников, как Вы.

3. Степень уважительного к Вам отношения со стороны руководства.
4. Справедливость и последовательность исполнения политики.
5. Уровень производственной этики и морали.
6. Степень Вашего понимания целей Вашего подразделения.
7. Степень Вашего понимания, как Ваша работа вписывается в цели Вашего подразделения.

6. *Укажите 5 элементов в организации управления и экономике, которые Вы считаете нужным изменить.*

7. *Укажите 5 причин, почему Вы работаете именно в этой компании.*

8. *Проранжируйте критерии, характеризующие финансовый аспект деятельности компании.* Используйте шкалу от 1 до 7, где 7 – наивысший по значимости балл.
1. Общий объем продаж.
2. Снижение уровня издержек.
3. Рост производительности труда.
4. Прибыль.
5. Возврат на инвестиции (ROI).
6. Соотношение «Объем доходов / Объем продаж».
7. Доля на рынке.

9. *Проранжируйте цели системы материального стимулирования от 1 до 7*, где 7 – наиболее значимый балл.
1. Прямая связь с результатами труда.
2. Сделать работников акционерами компании.
3. Больше платить.
4. Стимулирование за снижение себестоимости.
5. Снижение текучести кадров.
6. Мотивация персонала на развитие корпоративной этики.
7. Разделение финансовых успехов компании с работниками (участие в прибылях).

10. *Проранжируйте системы премирования от 1 до 4*, где 4 – самый высокий балл:
1. Премирование от общей прибыли компании.
2. Премирование от общих результатов деятельности структурного подразделения.
3. Премирование от результатов деятельности команды.
4. Премирование за достижение индивидуальных целей.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы мотивации бизнеса 5
1.1. Мотивация: сущность и формы проявления 5
1.2. Мотивационные механизмы в современных концепциях управления 31
ГЛАВА 2. Оценочные модели мотивации бизнеса и их связь со стимулированием 63
2.1. Системный анализ оценочных моделей мотивации бизнеса 63
2.2. Инструментарий стратегического и текущего стимулирования 91
2.3. Практический опыт разработки оценочных моделей и схем стимулирования отечественных компаний 125
ГЛАВА 3. Особенности формирования мотивационной системы компании в современных условиях России 140
3.1. Финансовая компонента мотивационного механизма 140
3.2. Исследование затрат на содержание рабочей силы 187
3.2.1. Результаты исследования затрат на содержание рабочей силы по данным официальной статистики 187
3.2.2. Результаты исследования затрат на содержание рабочей силы на основе самотестирования 249
3.3. Факторы формирования мотивационной системы компании и мотивационные стратегии 259
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 282
ЛИТЕРАТУРА 285
ПРИЛОЖЕНИЯ 297

Научное издание

Наталия Александровна Тюленева

МОТИВАЦИЯ БИЗНЕСА
И МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Редактор *А.И. Пшеничникова*
Технический редактор *Р.М. Подгорбунская*
Компьютерная верстка *Г.П. Орлова*

Лицензия ИД № 04617 от 24.04.2001 г. Подписано в печать 24.12.2004 г.
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная №1. Печать офсетная. Гарнитура «Таймс».
Печ. л. 9; уч.-изд. л. 8,37; усл. печ.л. 8,8. Тираж 500 экз. Заказ № 9

Издательство ТГУ, 634029, г. Томск, ул. Никитина, 4
Типография «Иван Федоров», 634003, г. Томск, Октябрьский взвоз, 1

В основе матрицы вознаграждений лежит соотношение затрат и выгод. Выгоды выражаются в покрытии базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды. Проблема заключается в научно обоснованном соотношении стимулов базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических