УДК: 334.027

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ МОТИВАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

С.Ю. Исаев, соискатель ИЭ УрО РАН

Ключевые слова: предпринимательская мотивация, профессиональный управляющий, мотивация топ-менеджеров, система мотивации высшего управленческого звена.

В настоящей статье, на основе анализа существующих теоретико-методологических основ мотивации руководителей в современных корпорациях выявлены факторы, определяющие эффективную предпринимательскую мотивацию. На основании анализа проблем существующих мотивационных подходов и методов предложена системная модель предпринимательской мотивации высшего управленческого персонала, которая позволяет снизить стратегические риски рассогласования интересов ключевых участников бизнеса и повысить инновационную восприимчивость компании.

В современном мире, менеджеру платят не за то, что он - распорядитель ресурсов, как это трактовалось ещё несколько лет назад. Как отмечает классик менеджмента Питерс, ему «платят только за одно – за улучшение, за изменение, за действие» [1, С. 469], т.е. за принятие решений в условиях высокой неопределенности. Таким образом, современный бизнес испытывает проблемы нахождения и мотивирования людей, способных принимать эффективные решения в условиях высокой неопределенности, а так же построения новых управленческих систем предприимчиво реагирующих на динамичные изменения окружения. Все это позволяет говорить о целесообразности изучения предпринимательской мотивации как системного аспекта, присущего современному бизнесу.

В данной статье мы уделяем внимание мотивированию топ – менеджеров, профессиональных управляющих (ПУ). Профессиональный управляющий – наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью, наделенный полномочиями, реализующий их путем распоряжения трудовыми и материальными ресурсами в полном соответствии с целями их владельцев.

Загоняя профессиональных управляющих в общую «толпу» сотрудников и применяя к ним пусть и видоизмененную, но все же общую мотивацию мы совершаем системную ошибку.

Исключительно материальное стимулирование не заставляет работника задумываться над будущим своего предприятия. «Получить от предприятия как можно больше» - вот девиз сотрудника, работающего на таком уровне. Материальное поощрение побуждает работников отдавать предпочтение непосредственному распределению дохода в ущерб инвестициям, т.е.

будущему предприятия. Поэтому необходимо повысить степень участия работников (особенно ПУ) в производственной и экономической жизни предприятия, поставить их мотивы в зависимость от результатов деятельности предприятия. В случае с вознаграждением ПУ – «неважно сколько ты платишь, важно за что» [2. С. 138]. В таком случае, у управленца возникает более высокая удовлетворенность своей работой, если эта работа соответствует их ценностям, ожиданиям, а тем более, чтобы эти ожидания совпадали с интересами предприятия.

Вопросы, касающиеся мотивирования, встречаются во множестве теорий, таких как: теория мотивации, теория стратегического управления, теория риск-менеджмента, теория агентских отношений, теория предпринимательства, теория идеологической мотивации и т.д. Все обозначенные теории имеют ряд как общих, так и индивидуальных проблем. Наиболее общие проблемы, которые, так или иначе, имеют место во всех теориях:

- проблемы адекватности общих моделей для высшего управленческого звена;
- несоответствие назначения и мотивационного воздействия отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации системам мотиваций персонала;
- необходимость видения своих целей и задач собственниками компании;
- отсутствие комплексности внедрения систем мотивации;
- возможность оппортунистического поведения ПУ;
- отсутствие конкретных рекомендаций по созданию системы мотивации.

В ходе решения задачи мотивации топ-менеджера необходимо предложить иное решение, объединяющее ряд удачных моментов вышеуказанных теорий и по возможности максимально уменьшающих воздействие проблем, в том числе и такую серьезную как оппортунизм.

Возможность максимально объединить положительные наработки известных теорий нам видится в создании ***системной модели предпринимательской мотивации*** *топ - менеджеров, которая бы обеспечивала стратегическую согласованность позиций заинтересованных сторон.*

Под предпринимательской мотивацией мы понимаем «включение» или активизацию предпринимательской активности управленца, с передачей ему помимо полномочий и части предпринимательских рисков.

Для определения системы предпринимательской мотивации топ–менеджеров необходимо вернуться к определению сущности предпринимательства, как открытия «прибыльного дела» на основе творчества и эксперимента [3. С. 536]. Тогда система стимулирования в предпринимательской деятельности будет определена как многообразие факторов-стимулов, побуждающих ПУ проявлять творческую инициативу,

готовность к эксперименту, граничащую с риском для внедрения инновационных прогрессивных методов работы и новых товаров и услуг в свое предприятие для повышения его конкурентоспособности. При этом комплексность системы стимулирования, соответствие ее поставленным задачам предпринимательской деятельности и постоянное ее совершенствование на основе изучения мотивов и потребностей работников остаются основными позициями формирования системы стимулирования в предпринимательской среде.

Особенности формирования системы предпринимательской мотивации выражаются в необходимости учета повышенного риска, личной заинтересованности собственника и руководителя в конечном результате деятельности, высокой степени адаптивности, персонификации, на основании которых происходит создание источника ресурсов материального стимулирования. Они формируются за счет фонда оплаты труда и прибыли от результата предпринимательской деятельности, а также конкретной направленности распределения этих фондов стимулирования по объектам стимулирования (фонд стимулирования персонала, фонд стимулирования предпринимателя, фонд развития предпринимательской деятельности, фонд развития социальной и культурной жизни коллектива).

При формировании системы предпринимательской мотивации решающую роль играет организационная культура, как основа моральных (психологических) отношений в коллективе между работниками, а также между собственником и руководителем. При этом необходимо использовать всю совокупность мотиваций персонала, чтобы создать такие взаимоотношения, которые носили бы общественный коллективный характер, направленный на развитие и сохранение культурных ценностей предприятия. Формирование организационной культуры предпринимательской деятельности начинается с механизма взаимоотношений собственника и ПУ, предполагающих создание таких условий деятельности, которые способствуют их полной причастности к результатам деятельности и, соответственно высокой профессиональной компетенции самого ПУ.

Формирование культуры в предпринимательской среде основывается на сочетании убеждений и ценностей каждого предпринимателя. В своем коллективе (организации) он является основным носителем культурных ценностей. Переход от формального администрирования в управлении персоналом к неформальной социально-психологической системе управления создает новые возможности в предпринимательстве, при развитии корпоративной культуры и внутриорганизационных отношений в коллективе.

Культура предпринимательства проявляется как в отношениях с внешней средой (государством, обществом, потребителями, партнерами, конкурентами), так и с внутренней средой, т.е. со своим персоналом – сотрудниками, непосредственно влияющими своим внутриорганизационным поведением на развитие этой культуры. Отношения предпринимателя и

персонала складываются в основном на почве производственных трудовых отношений. Изучая трудовые отношения в коллективе, влияя на них, можно добиться повышения общей культуры взаимоотношений, сохранить и упрочить лучшие традиции коллектива, увеличить духовные ценности и повысить значимость своего предприятия в обществе.

Мы рассматриваем системы корпоративного управления как особую форму предпринимательской деятельности. В связи с тем, что наличествует особая форма предпринимательской деятельности – нам нужны специальные формы мотивации, а, следовательно, и ключевые факторы, определяющие эту предпринимательскую мотивацию.

Рассматриваемая нами совокупность факторов, определяющих эффективную предпринимательскую мотивацию в системе корпоративного управления, как особой формы предпринимательской деятельности, включает следующие составляющие:

1. наличие культуры риск – менеджмента;
2. системы и процедуры отбора и оценки менеджеров по критерию отношения к риску (возможность работы с риском);
3. системы и процедуры выявления, оценки и систематизации рисков;
4. наличие показателей в системе управления по целям, скорректированным на риск;
5. наличие процессов разработки и принятия решений о мотивировании менеджеров на основе рисков и неопределенности.

Не вызывает никаких сомнений тот фактор, что прежде чем перейти к назначению показателей мотивации, требуется выявление, классификация и оценка рисков кампании, в том числе и определение тех рисков, которые передаются ПУ и только затем становятся абсолютно аргументированными и обоснованными разработка форм контрактов с ПУ.

Одним из основных элементов создания системы мотивирования топ – менеджеров является создание системы индикаторов для целей мотивирования профессиональных управляющих в рамках системы риск – менеджмента предприятия. Проведенный нами анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности позволил выделить группу индикаторов, используемых в практике управления рисками и мотивирования на основе рисков. Например: EVA, RAROC (Энциклопедия финансового риск менеджмента), VaR, SVA (Комплексный подход к риск менеджменту) и др. Анализ данных индикаторов и их систематизация позволили разработать свой индикатор, который наиболее точно отражает специфику мотивации. Таким индикатором может являться уточненный показатель VaR для оценки эффективности предпринимательской деятельности и включение его в систему мотивации профессиональных управляющих в рамках корпоративной системы управления, построенный на спецификации стоимости (в качестве стоимости используем показатель «прибыль»), оценке значения прибыли под риском и выделении доли риска,

передаваемого профессиональному управляющему из общего значения EaR по компании).

Также необходимо разработать методические рекомендации по внедрению системы предпринимательской мотивации на основе риска, т.е. рекомендации по внедрению системы предпринимательской мотивации, состоящие в создании корпоративной основы, которая включает культуру риск менеджмента и концептуальную технологическую модель принятия решения (КМПР), инфраструктурный механизм оценки рисков, мотивационных показателей с учетом риска и обеспечивающие на этой основе эффективность и результативность предпринимательской мотивации.

Мы считаем, что феномен предпринимательства выступает в качестве неотъемлемого атрибута системы мотивирования профессиональных управляющих, и также требует отдельного, тщательного рассмотрения. Таким образом, изучение вопроса предпринимательства раскрыто в двух направлениях: с одной стороны, как фактора, воздействующего на трудовую и творческую активность работника, с другой стороны, как необходимое условие для ее развития.

Список литературы

1. Peters, T. Thriving On Chaos. London, 1988.
2. M.C.Jensen, K.J.Murphy. CEO Incentives - It's Not How Much You Pay, But How// Harvard Business Review. № 68, May-June, 1990.
3. Хрестоматия по экономической теории/Сост. Е.Ф. Борисов. - М.: Юристъ, 2000.
4. Энциклопедия финансового риск – менеджмента/ Под редакцией А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. – М: Альпина Паблишер, 2003.