

УДК 331.1

**ПРИНЦИПЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ СОТРУДНИКОВ,
НАХОДЯЩИХСЯ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ИЕРАРХИИ УПРАВЛЕНИЯ
В ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ**

А.В. Булавин

Рассматриваются возможности организации оптимальной заинтересованности сотрудников, а также теоретическое обоснование предлагаемой методики. Цель исследования – увеличение производительности креативной и организационной работы управляющего персонала посредством оптимальной мотивации. Результаты – авторская разработка общих принципов и теоретическое обоснование методик организации заинтересованности сотрудников.

Ключевые слова: стимуляция; заинтересованность; мотивация; сдельный труд; окладированный труд; социальная составляющая труда; бонус; премия; взыскание.

**СООДА КОМПАНИЯЛАРЫНДА БАШКАРУУ ИЕРАРХИЯСЫНЫН АР КАНДАЙ
БАСКЫЧТАРЫНДА ТУРГАН КЫЗМАТКЕРЛЕРДИН КЫЗЫҚДАР БОЛУУСУН
КАМСЫЗ КЫЛУУ ПРИНЦИПТЕРИ**

Бул мақалада кызматкерлердин оптималдуу кызыгууларын пайда кылуу мүмкүнчүлүктөрү, ошондой эле сунушталып жаткан ыкманын теориялык негиздемеси каралат. Изилдөөнүн максаты – оптималдуу шыктандыруу жолу менен башкаруучу персоналдын ойлоп табуучулук жана уюштуруучулук ишинин өндүрүмдүүлүгүн жогорулатуу. Жыйынтыктары – жалпы принциптердин автордук иштелип чыгышы жана кызматкерлердин кызыгууларын пайда кылуу ыкмаларынын теориялык негиздемеси.

Түйүндүү сөздөр: өбөлгөлөө; кызыкдар болуу; шыктандыруу; бааланган эмгек; маяналык жумуш; эмгектин социалдык түзүмү; бонус; сыйлык; тартип жазасы.

**THE PRINCIPLES OF ENSURING INTEREST OF THE EMPLOYEES WHO ARE AT THE DIFFERENT
LEVELS OF HIERARCHY OF MANAGEMENT IN THE TRADING COMPANIES**

A. V. Bulavin

The article considers the possibilities of organizing optimal employees' integrity level and theoretical justification for proposed methodology. The goal of the study is to increase the productivity of creative and organizational work of the management personnel through optimal motivation. The results are the author's development of general principles and the theoretical justification of the methods of organization of employees' motivation.

Keywords: stimulation; interest; motivation; piece-work; paid labor; social component of labor; bonus; award; recovery.

Заинтересованность – основополагающий мотив какой бы то ни было человеческой деятельности. Понимание природы заинтересованности позволяет не только правильно мотивировать сотрудников, но и раскрывает смысл персональной деятельности сотрудника в принципе, как для предприятия, так и для него лично.

Новизна подхода заключается в авторском системном рассмотрении методики организации

заинтересованности персонала и ее теоретическом обосновании.

В соответствии с представлениями система управления организацией тем более совершенна, чем меньше она зависит от человеческого фактора в управлении. Тактическая и стратегическая задача руководства – организовать такую систему мотивации сотрудников, в условиях которой интересы владельцев и совладельцев бизнеса находились

бы в простой, понятной, прямопропорциональной взаимосвязи и степени этой взаимосвязи с интересами сотрудников.

В ходе развития мотивационные теории проходили четыре основных стадии [1, с. 51]. Первоначально использовались методики поощрения либо санкции, одинаково распространяющиеся на всех сотрудников, независимо от их индивидуальных особенностей. Позже в мотивации начинают использоваться методы психологии [2, с. 172].

Следующим шагом развития считают научные разработки Ф. Герцбергом, Д. МакКлелландом и А. Маслоу, которые впервые обратили внимание на необходимость ориентации инструментов мотивации на достижение целей компании [3, с. 184].

Современным подходом к стимуляции труда принято считать так называемые процессуальные теории мотивации. Авторы методик М. Врум, Д. МакГрегор, П. Гудмэн, А. Портер и Э. Лоулер, заложили их основы еще в 60-х гг. прошлого века [4, с. 63]. В основе теорий не только удовлетворение потребностей, но и методы и способы их удовлетворения как с абсолютной, так и относительной точки зрения.

Существует множество различных продуктов заинтересованности – как материальных, так и социальных. По типу воздействия все продукты условно можно разделить на два основных вида: “кнул” и “пряник”. В свою очередь, указанные виды стимуляции могут иметь абсолютную и относительную природу. В случае “пряника” к абсолютной составляющей можно отнести оклад, к относительной – сдельную составляющую заработка. Пример аналогичного деления можно привести и в случае с “кнутом” – в форме фиксированного штрафа в абсолютном виде либо размера взыскания, привязанного к степени невыполнения должностных обязанностей.

Также тип стимуляции может различаться по временной ориентации: краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной. Зависит указанная ориентация от временного промежутка между моментом произведенной работы сотрудником и фактическим вознаграждением за ее результативность.

Должностные обязанности любого специалиста, в зависимости от профиля, подразумевают различное соотношение творческой и механической составляющих труда. Оплата труда, соответственно, также имеет две части – окладированную и сдельную составляющие, призванные по сути оплачивать фиксированно труд “фиксированный” (механический) и сдельно – творческий. В этом соотношении состоит оптимальная форма и соответствующая ей степень заинтересованности. Оптимум представляется соответствием до-

ли фиксированной части оплаты – механической части работы, а креативной – сдельной. При этом различные несоответствия данному соотношению имеют, как правило, следующие проявления: в случае “перекоса” в сторону фиксированной оплаты (относительная часть окладированного заработка – больше относительной части механической работы в составе должностных обязанностей сотрудника) при постановке задачи сотрудник изначально в большей степени будет исходить из поиска возможностей объяснения причин невыполнения задачи, нежели возможностей достижения целей руководства; в случае “перекоса” в сторону сдельной оплаты – ожидаемые негативные дисциплины в отношении выполнения ежедневной механической работы (если руководство недостаточно ее контролирует) либо текучестью кадров (последнее проявляется, как правило, в межсезонье).

В зависимости от занимаемой должности, сотрудники имеют различные возможности обеспечения качественных и количественных показателей работы фирмы. Оптимальной можно считать систему оценки и заинтересованности труда, находящуюся в прямо пропорциональной зависимости от основных качественных экономических показателей: доли рынка, доходности и зоны риска, в условиях которой данные показатели обеспечиваются.

По временному типу стимуляции оптимум представляется соответствием ориентации срочности мотивации на уровень сознательности сотрудников, который, как правило, находится в естественной зависимости от занимаемой должности (чем выше должность, тем выше сознательность). Под степенью сознательности подразумевается степень долгосрочности ориентации мотивов сотрудника. Соответственно, собственника(ов) бизнеса интересует стратегическое развитие компании, исполнительных директоров – результативность работы за время нахождения в должности, менеджмент среднего звена – финансовые показатели по году, реализаторов – выполнение плана по месяцу, грузчиков – количество работы в течение дня, за которую можно будет получить расчет сразу. То есть из приведенной логики представляется бесперспективным убеждать грузчика работать эффективно ради, например, премии в конце года хотя бы потому, что он за это время может просто сменить работу, так как чем ниже профессиональная квалификация, тем выше текучесть кадров, и наоборот (в конечном счете собственник бизнеса и вовсе не меняется). Данное видение логики мотивации представляется более естественным в отличие от отдельных положений процессуальных

теорий мотивации, считающихся современными, где дифференциация временной мотивации по признаку сознательности сотрудников учитывается единообразно для всех уровней управления, с уравнением последнего по самому низко сознательному.

Ниже предложена одна из возможностей математической связи результатов работы руководящего состава в торговой компании с основными экономическими показателями предприятия, на основании чего происходит создание базы “заинтересованности” в эффективной работе фирмы в целом и каждого сотрудника, от которого это зависит, в частности.

Поскольку привязка расчета бонуса к любым показателям предполагает их достаточную точность, по причине возникновения естественного конфликта интересов в противном случае, а интересующие показатели сложно измеряемы с точки зрения вышеуказанной привязки, объективно представляется возможным использование доходности в абсолютном виде, а доли рынка – в относительном. При этом в качестве показателя доли рынка, в связи с вышеописанной сложностью, можно принять за основу относительное увеличение объема продаж компании (направления).

Суть предложения состоит в закреплении за соответствующими должностями возможности привязки собственного капитала сотрудников к доходности собственного капитала учредителей бизнеса в объеме, равном установленному проценту от операционных активов компании (направления) базового года.

В данной ситуации заинтересованность сотрудников в обеспечении качественных финансово-экономических показателей компании полностью соответствует естественным интересам совладельцев бизнеса как с точки зрения обеспечения доходности собственного капитала, так и относительно доли рынка, определяющей долю собственных сбережений в операционных активах компании. Это соответствует основополагающему принципу заинтересованности, определенно-

му еще Дейлом Карнеги: “Единственный способ заставить человека что-либо сделать, это сделать так, чтобы он захотел это сделать” [5]. При этом сохраняется ответственность за риск невозврата дебиторской задолженности, недостачи и прочих убытков, связанных с доходностью собственного капитала, в связи с чем – заинтересованности в обеспечении безопасной зоны риска бизнеса. В этой же связи дальновидным будет отметить качественное обеспечение безопасности “кадровой” конкурентоспособности компании, имеющей тем большее значение, чем больше зависимость бизнеса от профессионального обслуживания, связанного, как правило, с уровнем развития бизнеса.

Если же в среде руководящего состава, начиная от директоров подразделений и заканчивая президентом компании, необходимость подобного инструмента сдельной заинтересованности реализуется через премирование, стимуляция в данном случае будет в большей степени искусственным, нежели естественным, стимулом, использование которого более рекомендовано в части невозможности математической связи бонуса с результатами работы сотрудника.

Литература

1. *Ершова Е.А.* Исследование существующих теорий мотивации в системе управления персоналом / Е.А. Ершова // Теория. Практика. Инновации. 2017. № 11. С. 51–58.
2. *Коноваленко В.А.* Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. 2-е изд. М.: Дашков и К^о, 2011.
3. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. М.: Инфра-М, 2011.
4. *Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. М.: Дело, 2013.
5. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. М.: ПРОГРЕСС, 1989. 715 с.