

Для цитирования: Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Стимулирование труда менеджеров предприятий региона // Экономика региона. — 2017. — Т. 14, вып. 1. — С. 123-136

doi 10.17059/2018-1-10

УДК 331.104

В. Н. Белкин^{а,б)}, Н. А. Белкина^{а)}, О. А. Антонова^{а,б)}

^{а)} Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (Челябинск, Российская Федерация; e-mail: akademiya28@bk.ru)

^{б)} Южно-Уральский государственный университет

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА¹

В статье рассматриваются основные проблемы стимулирования труда менеджеров предприятий региона. Большинство вопросов, связанных со стимулированием их труда, остались от плановой экономики. Величина вознаграждения является коммерческой тайной, системы стимулирования труда порождают не только мотивацию, но и демотивацию и оппортунистическое поведение менеджеров, разбалансированы и слабо мотивируют их на достижение средне- и долгосрочных целей предприятия. В исследовании большое внимание уделяется актуальным вопросам, связанным с разработкой политики стимулирования труда менеджеров, прозрачности вознаграждения за труд, связи вознаграждения менеджеров с результатами работы предприятия. Приводятся практические примеры из зарубежного и отечественного опыта, показывающие возможность обеспечения прозрачности вознаграждения менеджеров и связи вознаграждения с результатами деятельности предприятий. Из приведенных материалов видно, что размер вознаграждения менеджеров не всегда соответствует эффективности деятельности предприятий и доходности акционерного капитала. Для решения указанных проблем предлагается разрабатывать на предприятиях философию и политику стимулирования труда менеджеров, что позволит находить баланс между интересами акционеров и менеджеров и положительно отразится на конкурентоспособности предприятий региона. Политика стимулирования труда менеджеров должна включать обеспечение конкурентоспособности вознаграждения труда менеджеров, изучение мотивов труда менеджеров и их учет при разработке системы стимулирования труда менеджеров предприятия, оптимальное сочетание компонентов стимулирования труда (базовый оклад, материальное и социальное, краткосрочное и долгосрочное вознаграждение и т. п.) с учетом мотивов труда менеджеров, показатели и нормативы эффективности работы предприятия, оценка труда менеджеров. Результаты данного исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения стимулирования труда менеджеров на российских предприятиях, а также на практике — при анализе стимулирования труда менеджеров и его влияния на развитие предприятий.

Ключевые слова: менеджеры предприятий, вознаграждение за труд, стимулы труда, мотивы труда, политика стимулирования труда менеджеров, философия стимулирования труда менеджеров, информационная прозрачность вознаграждения за труд менеджеров, стратегия развития предприятий, краткосрочное вознаграждение менеджеров, долгосрочное вознаграждение менеджеров, материальное стимулирование труда, социальное стимулирование труда, конкурентоспособность вознаграждения менеджеров

Введение

Наши многолетние исследования проблем стимулирования и мотивации труда на предприятиях разных отраслей и регионов РФ дают основания утверждать, что в российской экономике налицо мотивационный кризис. Широко распространенные традиционные системы стимулирования труда (сдельная, повременная и т. д.) оставшиеся от плановой экономики, не соответствуют ожиданиям и настроениям подавляющего большинства работников предприятий. Тарифно-окладная система,

по которой осуществляется оценка и оплата труда менеджеров российских предприятий, безнадежно устарела и порождает оппортунистическое поведение менеджеров и демотивацию их труда. Чтобы преодолеть ограниченные возможности тарифно-окладной системы, на крупных предприятиях с топ-менеджерами а также с руководителями крупных структурных подразделений заключаются контракты. Однако в них, как правило, оговаривается конкретная величина вознаграждения, не зависящая ни от текущей работы менеджера, ни от достижения предприятием кратко-, средне- и долгосрочных целей. При этом не изучается или не используется богатый опыт стимули-

¹ © Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Текст. 2018.

рования труда менеджеров, накопленный на предприятиях развитых стран.

Политика стимулирования труда менеджеров российских предприятий

На большинстве российских предприятий не разрабатывается политика стимулирования труда менеджеров. Зачастую дело не выходит за рамки простого знания о том, сколько платят конкуренты предприятия за подобную работу. Как правило, нет информационной прозрачности структуры заработной платы менеджеров. По мнению группы экспертов службы рейтингов корпоративного управления компании Standard & Poor's, причин может быть много, однако мягкие требования российской регуляторной среды к этому элементу раскрытия информации и неэффективный контроль за исполнением действующих требований способствуют тому, что вознаграждение менеджмента остается в тени.¹ По итогам исследования информационной прозрачности крупнейших публичных российских компаний, проводимого Standard & Poor's ежегодно с 2002 г., вознаграждение членов совета директоров и менеджмента традиционно является наименее раскрываемым компонентом: от максимально возможного объема соответствующей информации в среднем раскрывается 22 %, согласно результатам, полученным в 2009 г.² Хуже всего компании раскрывают информацию об индивидуальном вознаграждении. Так, условия договора с генеральным директором раскрыли только 1 % компаний включенных в исследование в 2009 г. (3 % компаний в 2007 г.). Структура вознаграждения менеджмента менее прозрачна, чем вознаграждение членов совета директоров (6 % и 20 % компаний соответственно опубликовали индивидуальную информацию о вознаграждении членов этих органов управления).

Система вознаграждения представляет собой «черный ящик» в 21 компании из 90. Среди компаний, не предоставляющих никакой информации о вознаграждении, есть компании нефтегазового сектора (ОАО «Акционерная нефтяная компания „Башнефть“», ОАО

«Газпромнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Татнефть», ОАО «ТНК-ВР Холдинг») и сектора электроэнергетики (ОАО «Холдинг межрегиональных распределительных сетевых компаний», ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Московская объединенная электросетевая компания», ОАО «Первая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии» (ОГК-1), ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии» (ОГК-3), ОАО «Территориальная генерирующая компания № 5» (ТГК-5), ОАО «Территориальная генерирующая компания № 9» (ТГК-9) и др.), а также AFI Development plc, ОАО «Пивоваренная компания „Балтика“», Sibir Energy plc. и др.

Большинство компаний предоставляют ограниченную информацию о вознаграждении органов управления. Часть из них раскрывают только форму вознаграждения (например, денежные суммы или акции) менеджмента и членов совета директоров (среди них ОАО «РусГидро», ОАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» (ФСК ЕЭС)), другие — только процесс принятия решения (ОАО «Мечел», ОАО «Северсталь», ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья» («МРСК Центра и Приволжья»)), некоторые компании также иногда раскрывают процедурные вопросы принятия решений о поощрениях (соответствующие внутренние положения, правила. Часть компаний раскрывают некие агрегированные суммы, оставляя в тени и реальный уровень выплат, и наличие всевозможных видов компенсации (компенсация представительских расходов, страховки, компенсации и прочие элементы вознаграждения).

Лучше всего раскрывают информацию компании телекоммуникационного сектора (46 %), почти в два раза меньше сведений о вознаграждении раскрывают металлургические компании и банки (22 и 23 % соответственно). Электроэнергетические компании публикуют почти в три раза меньше информации, чем телекоммуникационные. Высокий уровень прозрачности телекоммуникационных компаний объясняется тем, что большая часть компаний этого сектора (среди них ОАО «СТС Медиа», ОАО «Вымпел-Коммуникации» («ВымпелКом»), ОАО «Ростелеком» и др.) прошли листинг на зарубежных площадках, что налагает на них обязательство соответствовать требованиям зарубежных бирж, в том числе по раскрытию информации. Показатели раскрытия информации о вознаграждении по отраслям представлены в таблице 1.

¹ СТС Media Definitive Proxy Statement, 2007 [Электронный ресурс]. URL: <http://uploadrb.ru/> (дата обращения: 1.02.2017).

² Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2009 г.: разрыв между лидерами и аутсайдерами увеличился. S&P, ЦЭФИР РЭШ. 21 октября 2009 г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.metaldaily.ru/news/news33001.html> (дата обращения: 1.02.2017).

Таблица 1
Показатели раскрытия информации о вознаграждении по отраслям

Отрасль	Доля раскрываемой информации, %
Телекоммуникации	46
Металлургия	22
Банки	23
Нефтегазовый сектор	16
Пищевая промышленность, потребительские товары и розничная торговля	20
Девелоперская деятельность	16
Электроэнергетика	12
Машиностроение	5
Итого по выборке	20

Таблица 2
Результаты ответов на вопрос «Ведется ли в вашей компании работа по внедрению принципов и положений нового Кодекса корпоративного управления?»

Вариант ответа	2015 г., %	2016 г., %
Да, такая работа ведется в настоящее время	51	47
Нет, пока не планируется	24	22
Нет, практика компании уже соответствует указанным принципам и положениям	8	16
Нет, но планируется в ближайшее время	17	19

Уместен вопрос: какие компании лидируют в раскрытии информации о вознаграждении высших органов управления и что побуждает их делать это? В пятерку лидеров входят «СТС Медиа», ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), АФК «Система», ОАО «ЛУКОЙЛ», X5 Retail Group N.V. Явным лидером является компания «СТС Медиа», которая подробно раскрывает структуру и размер индивидуального вознаграждения как членов высшего руководства, так и совета директоров¹.

Единственная компания («СТС Медиа»), раскрывшая сведения о вознаграждении на 100 % (включая сведения о вознаграждении генерального директора, а также о структуре вознаграждения членов правления и совета директоров), инкорпорирована в США, законодательство которых налагает на нее обязательство раскрывать эти сведения. На основании этого можно предположить, что одной из причин столь низкого уровня раскрытия данных о

вознаграждении в России является отсутствие соответствующих регуляторных требований.

Вопрос, также связанный с открытой публикацией информации по вознаграждению труда менеджеров, — существует ли нормативно-правовая база в РФ, которая обязывала бы собственников публиковать открыто такую информацию. На данный момент времени существует Письмо Банка России 10.04.2014 г. № 06—52/ 2463 «О Кодексе корпоративного управления», где в части А «Принципы корпоративного управления» есть п. VI «О раскрытии информации об обществе, информационная политика общества». Кодекс имеет в целом рекомендательный характер, а его положения адресованы, прежде всего, публичным компаниям и крупным компаниям с государственным участием. Отдельные принципы и положения кодекса корпоративного управления нашли отражение в новых правилах листинга Московской биржи. Нормы кодекса корпоративного управления вступают в силу, если на предприятии принят данный документ. В связи с этим интересны ответы социологического опроса, проведенного консалтинговой компанией «Прайсвотерхаус Куперс Аудит» (PwC) в 2016 г. среди 127 членов советов директоров российских компаний «Между стратегией и тактикой». Один из разделов социологического опроса был посвящен вопросу внедрения корпоративного кодекса. Результаты следующие: согласно ответам респондентов, подавляющее большинство компаний все еще ведут работу по внедрению принципов и положений кодекса (47 %) или же планируют начать ее в ближайшее время (16 %) (табл. 2).²

В ст. 48 федерального закона «Об акционерных обществах» (пункт 1, подпункты 11 и 19) к компетенции общего собрания акционеров относится вопрос о распределении прибыли, а также внутренних документах, регулирующих деятельность общества. Помимо этого, согласно статье 64, пункт 2, размеры вознаграждений членам Совета директоров и компенсации устанавливаются решением общего собрания акционеров (ОСА), а следовательно, информация о размере вознаграждения должна содержаться в материалах и протоколе ОСА. Такая формулировка закона, так же, как и упоминаемая ранее рекомендательная норма Банка России, позволяет компа-

¹ СТС Media Definitive Proxy Statement, 2007 [Электронный ресурс]. URL: <http://uploadrb.ru/> (дата обращения: 1.02.2017).

² Дубовицкая Е. Между стратегией и тактикой. Исследование PwC в России, 2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pwc.ru/russianboards> (дата обращения: 25.01.2017).

Таблица 3

Размер вознаграждения членов Совета директоров и управляющей организации ПАО «Уральская кузница», за 2 квартал 2016 г., в тыс. руб.*

Показатель	Совет директоров	Управляющая организация
Вознаграждение за участие в работе органов управления	н/д	н/д
Зарботная плата	н/д	н/д
Премии	н/д	н/д
Комиссионные	н/д	н/д
Иные виды вознаграждений	н/д	н/д
Итого	494,34841	29400

* Составлено по: Ежеквартальный отчет ПАО «Уральская кузница» код эмитента: 32341-D за 2 квартал 2016 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uralkuz.ru/doc/doc.asp?obj=137338> (дата обращения: 25.01.2017).

ниям держать информацию о вознаграждении в «черном ящике».

Ряд компаний приводит разбивку по компонентам вознаграждения и совета директоров, и менеджмента, например, в ежеквартальном отчете ПАО «Уральская кузница». «Понятность» и «содержательность» раскрываемой информации о вознаграждениях в ПАО «Уральская кузница» представлено в таблице 3.

Как показывают данные таблицы 3, речи о раскрытии информации по заработным платам менеджеров высшего уровня управления не идет.

Составление финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) или с общими принципами бухгалтерского учета (ОПБУ) США, не являющееся обязательным для боль-

Таблица 4

Вознаграждение труда топ-менеджеров российских компаний за 2015 г.

№	ФИО	Компания	Оценка вознаграждения, млн долл.		Суммарное вознаграждение ключевых менеджеров, млн долл		Изменение, %	Выручка, млрд долл. (2015 г.)
			2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.		
1	А. Миллер	Газпром	17,7	27	78,3	113,8	-31	140,4
2	И. Сечин	Роснефть	13	17,5	53,1 ³	181	-71	82,7
-	А. Костин	ВТБ		21	99,5 ⁴	152,8	-35	19,6
3	Г. Греф	Сбербанк	11	13,5	47,8	73,2	-35	22,4
4	Д. Разумов	Онэксим	10	15	н/д	н/д	н/д	н/д
5	И. Стрешинский	USM Advisors	10	15	н/д	н/д	н/д	н/д
6	В. Соловьев	UC Rusai	7,4 ⁶	4,4 ⁶	23	16,2	42	8,7
7	М. Шамолин	АФК Система	7,4 ⁵	11,6 ⁵	75,3	114,1	-34	11,6
8	М. Задорнов	ВТБ 24	6,5	8,5	14,7	35	-58	5
9	А. Акимов	Газпромбанк	6,3	8	29,3	38	-22	6,5
10	Р. Аганбегян	Открытие	6	11	49,2	59	-16	5,1
11	Жан-Ив Шарль ¹	Vimpelcom	5,7	н/д	68,6	48	43	9,6
12	М. Соков	Еп+	5	7	н/д	н/д	н/д	н/д
13	А. Марей	Альфа-Банк	4,5	4,5	22,3	18,3	22	4,1
14	Г. Молдажанова	Базовый элемент	4	6	н/д	н/д	н/д	н/д
15	А. Дюков	Газпромнефть	3,8	7	25,5	36,8	-31	23,9
16	Н. Маганов	Татнефть	3,6	5	29,3	41	-28	9
17	П. Грачев	Полюс	3,5	н/д	14,1	3,2	341	2,2
18	Б. Ковальчук	Интер РАО	3,5 ⁴	н/д	13,3	15,7	-15	13,1
19	А. Варичев	Металлоинвест	3,4	н/д	23	38,4	-40	4,4
20	А. Москов	Ренова	3	4,5	н/д	н/д	н/д	н/д
21	Н. Токарев	Транснефть	3	н/д	26,1	40,6	-36	13,3
22	А. Дубовсков	МТС	2,9	7	17,8	44,6	-60	7
23	И. Шехтерман ²	X5 Retail Group	2,8 ⁷	н/д	18,5	5,9	213	13,2
24	Д. Конов	Сибур	2,6 ⁷	5,5	13,5	37,9	-64	6,2

¹ С марта 2015-го; ² с ноября 2015-го; ³ вознаграждение членов правления; ⁴ данные консолидированной отчетности по Группе ВТБ; ⁵ данные компании; ⁶ данные из отчета компании; ⁷ без учета выплат на основе акций.

Источник: данные компаний, расчеты Forbes, оценки экспертов.

Для банков в качестве выручки взята сумма процентных и комиссионных доходов.

шинства российских компаний, также может побуждать к раскрытию информации о вознаграждении. Поскольку все большее число компаний составляет такую финансовую отчетность, рассмотрим практику раскрытия сведений о вознаграждении в отчетности по МСФО и ОПБУ США.¹ По данным американского финансово-экономического журнала Forbes представлена информация по вознаграждению труда топ-менеджеров российских компаний за 2015 г. (табл. 4).

Если компания раскрыла вознаграждение своего руководителя в годовом отчете или предоставила информацию по просьбе Forbes, в рейтинге фигурируют официальные данные.² Оценка в большинстве случаев — величина, полученная путем расчетов на основе суммарного вознаграждения, выплаченного высшему руководству в 2015 г. (эту цифру компании обычно раскрывают в отчетах). Оценка учитывает краткосрочное вознаграждение (зарплата, премии и иные виды вознаграждений) долгосрочное вознаграждение (выплаты на основе акций) и вознаграждение, полученное от участия в советах директоров дочерних обществ. В расчет включены бонусы по результатам 2014 г., выплаченные в 2015 г., и не включены бонусы за 2015 г., которые были выплачены весной и летом 2016-го. Для конвертации был использован средний курс за 2015 г. — 61,3 руб. за долл.

По нашему мнению, для успешного исследования в этой области необходимо законодательное закрепление обязанности публичных компаний раскрывать значительный объем информации по показателям своей деятельности, в том числе по составу и размеру вознаграждения топ-менеджеров.

Разработка политики стимулирования труда менеджеров предприятия

Политика стимулирования труда менеджеров должна начинаться с определения ее философии. Философия является воплощением представлений и ценностей предприятия в области стимулирования, но она должна быть также практическим руководством, которое связывает эти ценности со стратегией и направлением бизнеса, а также способом согла-

сования мотивов и стимулов труда, различных элементов вознаграждения, таких как базовый оклад, ежегодные и долгосрочные поощрительные выплаты, соглашения, льготы и пособия руководителям [1].

К сожалению, во многих, если не в большинстве предприятий философия стимулирования заключается в общем декларировании ценностей без учета специфики и неизбежных компромиссов, наличие которых позволяет создать пригодный для практических действий документ. Большинство философий вознаграждения формируется настолько широко, что они не способны выявить и рассмотреть ключевые вопросы, которыми следует руководствоваться при разработке и администрировании общей программы стимулирования труда менеджеров. [1]

Мы предлагаем философию политики стимулирования труда менеджеров предприятия, основанную на разработанной нами Рыночной системе оценки и стимулирования труда персонала (система «РОСТ»). Философия политики стимулирования труда менеджеров предприятия включает цели, задачи, принципы.

Философия стимулирования труда менеджеров предприятия отражает взаимоотношения между собственниками и менеджерами, с одной стороны, и наемным персоналом, с другой стороны, по поводу формирования и распределения доходов предприятия.

Целями философии являются:

1. Рост эффективности и конкурентоспособности производства.
2. Рост доходов собственников и менеджеров путем привлечения, стимулирования и удержания наиболее высококвалифицированных сотрудников.
3. Конкурентоспособность дохода менеджеров (базовый оклад, социальные выплаты, премии из прибыли, долгосрочные поощрительные выплаты).
4. Рост удовлетворенности менеджеров трудом, зарплатой и трудовыми отношениями.

Задачи:

1. Разработка и внедрение механизма правовых взаимоотношений субъектов философии стимулирования труда на основе четкого определения их прав, обязанностей и ответственности в области формирования и распределения доходов организации.

2. Создание и внедрение экономического механизма, обеспечивающего единство экономических интересов собственников, менеджеров и наемного персонала, системы участия менеджеров в бизнесе.

¹ Форбс опубликовал рейтинг зарплат топ-менеджеров российских компаний. Ruposters: политика. 24.11.2016 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://ruposters.ru/news/24-11-2016/forbes-opublikoval-rejting-zarplat> (дата обращения: 25.01.2017).

² CTC Media Definitive Proxy Statement, 2007 [Электронный ресурс]. URL: <http://uploadrb.ru/> (дата обращения: 1.02.2017).

3. Создание и внедрение системы корпоративной культуры, обеспечивающей духовное, интеллектуальное и нравственное единство собственников, менеджеров и персонала.

4. Создание и внедрение системы стимулов адекватной системе мотивов труда менеджеров, обеспечивающей высокую заинтересованность менеджеров в росте эффективности производства и конкурентоспособности предприятия.

5. Создание и внедрение системы корпоративного управления по целям и результатам.

Принципы:

1. Формирование и рост доходов организации на основе более полного удовлетворения потребностей рынка (населения, хозяйствующих субъектов), то есть за счет реализации социально значимых целей.

2. Формирование доходов всей организации по рыночному критерию (объему реализованной продукции, товаров, услуг, работ), а также в зависимости от других результатов бизнеса (объема и качества произведенной продукции, материальных затрат на 1 рубль произведенной продукции, производительности труда).

3. Формирование доходов (фондов оплаты труда) структурных подразделений организации на основе оценки их трудового вклада в общие результаты работы (бизнеса) и в общий доход.

4. Формирование доходов менеджеров в зависимости от результатов работы всей организации и структурных подразделений, которыми они руководят, от личного трудового вклада (личных результатов, трудовой и творческой активности, дисциплины) и рыночной цены труда по соответствующей должности на рынке труда, от оценки трудового потенциала менеджера, а также от отработанного в отчетном месяце рабочего времени.

5. Обеспечение справедливого распределения доходов в соответствии с трудовым вкладом подчиненных коллективов и менеджеров в общие результаты работы и доходы.

6. Обеспечение реализации прав менеджеров, зафиксированных в Трудовом кодексе РФ.

7. Обеспечение социальной защиты менеджеров (от инфляции, эффективных менеджеров от безработицы и других рисков).

8. Создание благоприятных условий и возможностей повышения заработной платы менеджеров на основе роста эффективности индивидуального труда и стоимости бизнеса.

9. Эффективное социальное партнерство собственников, менеджеров и наемного персонала.

Философия политики стимулирования труда менеджеров может решить насущный сегодня вопрос о соотношении мотивов и стимулов труда менеджеров, фиксированной и переменной частей заработной платы. В достаточно устойчивой или регулируемой среде с предсказуемыми краткосрочными результатами наличие высокоразвитой системы ежегодных поощрительных выплат имеет мало смысла. Однако для компании, находящейся на переходном этапе и пытающейся приспособиться и измениться в условиях большого конкурентного давления, высокоразвитая система с сильными стимулами могла бы стать эффективным средством, создающим ощущение необходимости и целеустремленности. По данным исследования консалтинговой компании «ПрайсвогтерхаусКуперс Аудит» (PwC) проведенном в 2016 г. среди 127 членов советов директоров российских компаний «Между стратегией и тактикой», в условиях активно меняющейся конъюнктуры рынков инвесторам, советам директоров и менеджменту все сложнее найти баланс между долгосрочными и краткосрочными целями. С одной стороны, руководство компаний старается мыслить стратегически, с прицелом на повышение акционерной стоимости в долгосрочной перспективе. С другой — руководители вынуждены постоянно думать о том, как справляться с текущими вызовами и оперативно реагировать на изменяющиеся условия ведения бизнеса.

Неудивительно, что, по мнению большинства (51 %) опрошенных членов советов директоров, краткосрочные приоритеты в деятельности их компаний в настоящее время преобладают над долгосрочными и среднесрочными. Чуть более трети (39 %) компаний, по мнению директоров, справляются с тем, чтобы хорошо балансировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные приоритеты. Однако далее в настоящем исследовании показано, что расстановка приоритетов в деятельности компании в представлении советов директоров далеко не всегда совпадает с видением топ-менеджмента.

Безусловно, не единственным, но обязательным условием достижения баланса приоритетов в деятельности компании является наличие единой стратегии и бизнес-планов — если не на бумаге, то, по крайней мере, в головах у членов совета директоров и исполнительного руководства.¹

¹ Дубовицкая Е. Между стратегией и тактикой. Исследование PwC в России, 2016 [Электронный ресурс].

С точки зрения философии политики стимулирования труда менеджеров, интересен вопрос, заданный директорам: «На Ваш взгляд, какие изменения необходимы вашей компании чтобы процветать в средне- и долгосрочной перспективе?» Ответы распределились следующим образом: 49 % директоров полагают, что непреложным условием успеха их компаний в средне- и долгосрочной перспективе является оптимизация издержек, а 46 % отводят такую роль трансформации ключевых бизнес-процессов. Следующий по значению ответ — корректировка стратегии (так ответило более половины директоров госкомпаний и более трети директоров, представляющих компании частного сектора). Далее следуют инновации: 41 % директоров полагают, что именно внедрение инноваций обеспечит их компаниям процветание в контексте постоянных технологических изменений. 38 % директоров делают ставку на диверсификацию продуктов и услуг, а среди представителей компаний частного сектора, которые, согласно пространственному мнению, проявляют большую гибкость и адаптивность, чем госкомпании — 45 % директоров. Более четверти респондентов считают целесообразным сфокусироваться на развитии бизнеса в смежных отраслях.

Любопытно, что в то время как 8 % директоров склоняются к тому, чтобы пока отказаться от некоторых крупных инвестиционных проектов, 22 % директоров, напротив, убеждены в необходимости активно инвестировать. Для сравнения, в 2015 г. 38 % членов советов директоров указали на то, что в 2014–2015 гг. их компании вынуждены были отказываться от ряда крупных инвестиционных проектов.

19 % директоров считают необходимым пересмотреть систему вознаграждения высшего руководства. Причем среди членов советов директоров госкомпаний так ответили 30 % респондентов. Очевидно, что чем сложнее и неопределеннее среда ведения бизнеса, тем более важно, чтобы интересы руководства компании были максимально сближены с интересами самой компании и ее акционеров. Недостаточно продуманная система вознаграждения может не только не способствовать достижению стратегических целей бизнеса, но и создавать неверные стимулы для менеджмента — например, мотивируя последних на достижение результата в краткосрочной перспективе зачастую в ущерб стратегическим приоритетам. И

наоборот, чрезмерный акцент на долгосрочных ориентирах и недостаточное внимание к текущим вопросам могут помешать руководству оперативно реагировать на изменения и эффективно решать тактические задачи здесь и сейчас.

Следующий вопрос: «Какое из нижеперечисленных утверждений наиболее точно характеризует деятельность менеджмента вашей компании?» По мнению 65 % директоров, менеджменту их компаний удастся хорошо сочетать решение тактических задач со стратегическими. Более четверти (27 %) членов советов директоров уверены, однако, что менеджмент реализует тактические меры в ущерб стратегическим интересам их компаний. 6 % директоров полагают, что менеджмент их компаний сфокусирован на стратегических приоритетах и недостаточно эффективен в тактических решениях.

Возможно, именно неспособность справиться со сложнейшей задачей балансирования краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных интересов является причиной того, что 22 % членов советов директоров госкомпаний и 12 % директоров компаний частного сектора признали: чтобы их компании могли процветать в средне- и долгосрочной перспективе, может понадобиться смена руководства.¹

Результаты социологического опроса, проведенного PwC, наглядно показывают, что с помощью философии политики стимулирования труда менеджеров можно ясно определить связь между направлением бизнеса и разработкой программы стимулирования труда.

Реальная политика стимулирования труда менеджеров состоит из утверждений, определяющих конкретные аспекты вознаграждения труда, которые разрабатываются в контексте получившего в организации оценку профиля «риск — поощрение»:

- обеспечение конкурентоспособности вознаграждения труда менеджеров;
- изучение системы мотивов труда менеджеров и системы стимулов труда организации, которые организация предлагает менеджерам за их трудовой вклад в достижение ее целей;
- обеспечение соответствия системы стимулирования труда системе мотивов труда менеджеров;
- разработка показателей оценки эффективности работы менеджеров.

¹ Дубовицкая Е. Между стратегией и тактикой. Исследование PwC в России, 2016 [Электронный ресурс]. URL: /http://www.pwc.ru/russianboards (дата обращения: 25.01.2017).

URL: <http://www.pwc.ru/russianboards> (дата обращения: 25.01.2017).

Рассмотрим более подробно каждый аспект, входящий в политику стимулирования труда менеджеров предприятия.

В политике стимулирования труда менеджеров по поводу уровня конкурентоспособности вознаграждения труда должны быть следующие характеристики:

— чтобы не допустить возможного перехода руководителей предприятия к конкурентам из-за размеров вознаграждения труда, необходимо установить ежегодное денежное вознаграждение руководителей на основании сравнения с группой аналогичных компаний, имеющих сходный размер доходов, действующих в той же отрасли, что и предприятие, или находящихся в других регулируемых отраслях, подобных по характеру той отрасли, в которой работает предприятие;

— в целях обеспечения простоты управления и согласованности при принятии решений действующие долгосрочные поощрительные выплаты должны определяться посредством сравнения с той же группой компаний, что использовалась для оценки денежного вознаграждения руководителей;

— календарные графики предоставления прав на существенные первоначальные гранты в целях долгосрочного материального стимулирования должны охватывать больший период, нежели преобладающие на рынке сроки предоставления прав, чтобы гарантировать удержание в компании ключевых лиц.

Еще один аспект политики связан с изучением мотивов труда менеджеров, что необходимо для согласования системы стимулов труда предприятия с системой мотивов труда менеджеров. Исследование можно начать с социологического опроса менеджеров по изучению их потребностей в вознаграждении за труд. Нами был проведен социологический опрос руководителей всех уровней управления (высший, средний, первичный) в ООО «Ойлпамп Сервис» в 2011 г. В опросе приняло участие 135 респондентов, что составило 25 % от их численности. Результаты социологического опроса руководителей представлены в таблице 5. Анализ материалов опроса показал, что руководители нуждаются во всех 14 названных благах, но в разной степени. Больше всего они нуждаются в гарантии от безработицы. В этом нуждаются 74 %, имеют 21 % (по мнению респондентов). По степени нужности этот мотив вышел на 1-е место. Абсолютных гарантий от безработицы в условиях рынка нет. Однако в системе «РОСТ» защищенными становятся руководители, имеющие сравнительно высокий

коэффициент трудового вклада (КТВ) за относительно продолжительный период времени. Кандидатами на увольнение становятся руководители, систематически имеющие КТВ ниже единицы или наименьшую величину по сравнению с другими коллегами.

На второе место вышел мотив «похвала, поддержка и одобрение со стороны коллектива» (70 %). Данный мотив довольно хорошо реализуется на практике. Три четверти руководителей получают это благо.

Большую ценность для руководителей ООО представляет возможность повышения квалификации. Более половины руководителей хотели бы повысить свою квалификацию (63 %). По степени нужности этот мотив вышел на 3-е место.

На четвертое место вышел мотив «получение социальных льгот». Нуждаются в этом 58 % руководителей. Каждый четвертый респондент желает получать за труд благодарственное письмо от руководителя ООО. Быть занесенным на доску почета желает каждый пятый руководитель (22 %).

56 % руководителей нуждаются в улучшении условий труда, оснащении рабочего места современным оборудованием и оргтехникой. Этот мотив в рейтинге занимает 5-е место.

Продвижение по службе заняло в рейтинге 6-е место. Нуждаются в нем 51 % респондентов.

Важно для руководителей иметь возможность работать более самостоятельно. Каждый третий из них (38 %) хотел бы увеличить свою самостоятельность в труде. По степени нужности этот мотив вышел на 6–7-е места, а по степени реализации — на 10-е место.

Руководители ООО нуждаются не только в поддержке со стороны коллектива, но и со стороны вышестоящего руководителя (нуждаются в этом 50 %). По степени нужности данный мотив вышел на 7-е место. Нужда в похвале и поддержке со стороны руководителя значительно меньше, чем со стороны коллектива (50 % против 70 %).

44 % руководителей хотели бы иметь дополнительные выходные дни. Эта нужда заняла 8-е место.

Хотели бы более активно участвовать в управлении (39 %) опрошенных руководителей. У данного мотива 9-е место по степени нужности.

28 % руководителей желали бы получать за труд ценные подарки и 31 % — почетные грамоты. В рейтинге по степени нужности данные мотивы занимают 11-е и 10-е место соответственно.

Таблица 5

Результаты социологического опроса руководителей ООО «Ойламп Сервис» по изучению их потребностей в вознаграждении за труд

№	Виды вознаграждения за труд	Высший уровень ООО 12 чел., %		Структурное подразделение, %						Структурное подразделение, %				Первичный уровень — 18 чел.		Итого, чел. / %	
		Нуждаюсь	Получаю	Первичный уровень — 40 чел.		Средний уровень — 12 чел.		Первичный уровень — 20 чел.		Средний уровень — 2 чел.		нуждаюсь	получаю	нуждаюсь	получаю	нуждаюсь	получаю
				нуждаюсь	получаю	нуждаюсь	получаю	нуждаюсь	получаю	нуждаюсь	получаю						
1	Похвала и одобрение со стороны руководителя	75	42	42	52	60	37	42	83	45	65	100	0	33	22	68/50	63/47
2	Похвала, поддержка и одобрение со стороны коллектива	58	50	61	93	37	62	42	75	25	70	100	0	5	77	94/70	97/72
3	Продвижение по службе	25	50	42	39	62	30	58	17	65	25	0	100	44	11	69/51	41/30
4	Социальные льготы	58	58	74	52	55	42	58	25	70	25	0	100	28	44	78/58	58/43
5	Улучшение условий труда, оснащение рабочего места современным оборудованием и оргтехникой	50	83	61	74	55	62	67	25	75	25	0	100	33	39	76/56	75/56
6	Занесение на доску почета	17	17	13	13	32	12	25	33	30	25	0	0	11	11	30/22	22/16
7	Благодарственное письмо от имени руководителя	33	33	16	26	35	13	33	33	40	35	0	50	11	5	37/27	31/23
8	Возможность работать более самостоятельно	58	50	52	61	37	35	25	75	30	65	100	0	11	55	51/38	71/53
9	Возможность более активно участвовать в управлении	50	58	52	35	40	62	33	50	35	50	100	50	5	44	52/39	68/50
10	Гарантии от безработицы	58	25	84	26	80	12	67	33	65	25	50	50	72	11	100/74	28/21
11	Возможность повышения квалификации	50	67	54	42	75	20	58	25	65	15	100	50	55	17	85/63	39/29
12	Дополнительные выходные дни	58	42	52	29	40	35	42	33	40	35	100	50	27	28	59/44	45/33
13	Ценный подарок	17	25	26	19	47	10	17	25	20	20	0	50	17	0	38/28	21/15
14	Почетная грамота	25	25	32	23	42	12	25	33	30	40	0	50	17	11	42/31	30/22

Опрос проведен в 2011 г., опрошено 135 руководителей, в том числе: руководители высшего уровня-12; среднего уровня-45; первичного уровня-78.

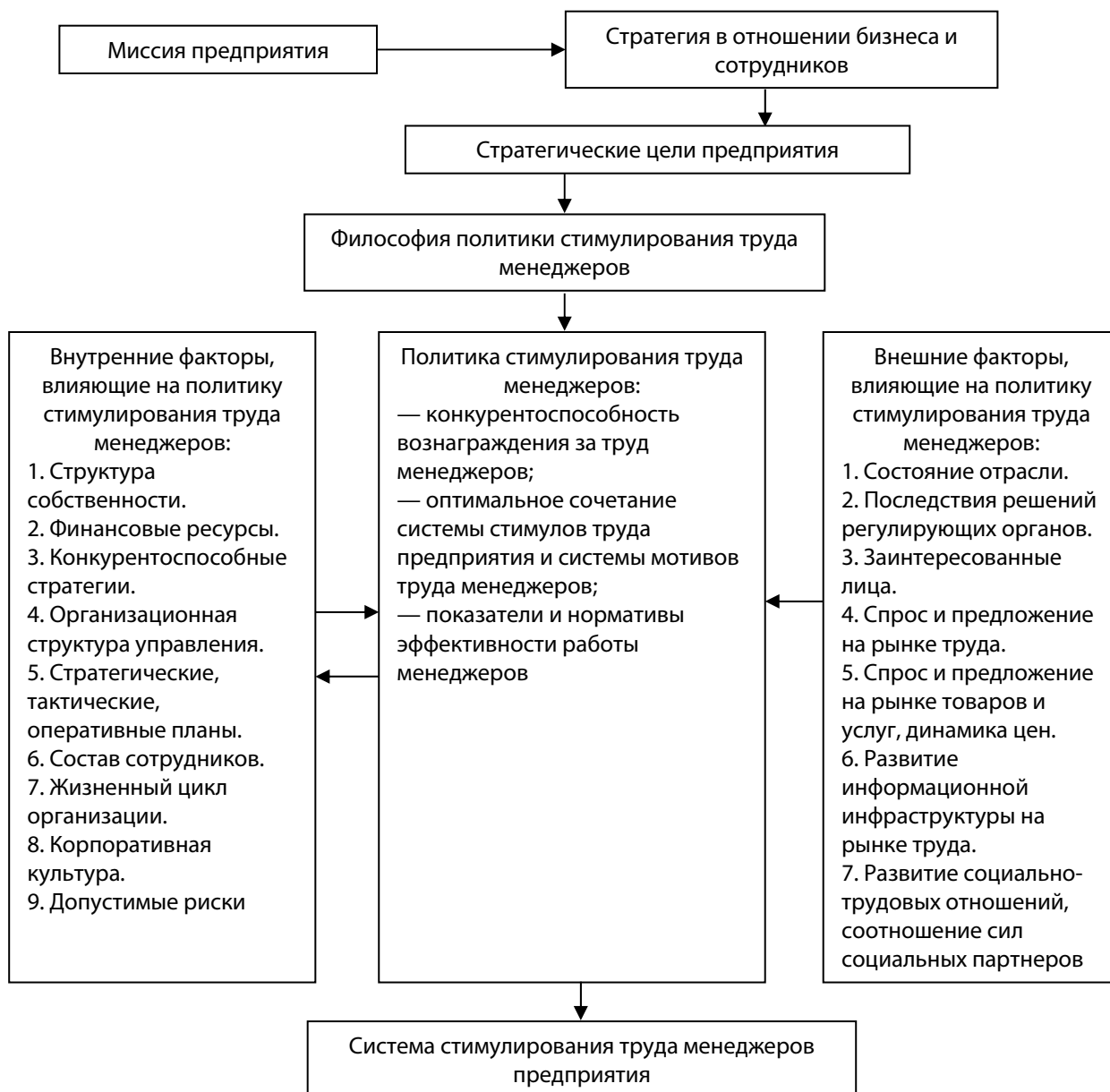


Рис. Процесс становления политики стимулирования труда менеджеров предприятия

Материалы данного социологического опроса открывают возможность построения системы стимулирования труда руководителей ООО «Ойлпамп Сервис» не на основе предположений, интуиции и прошлого опыта, а на основе знания предпочтений руководителей в настоящее время.

Соответствие вознаграждения руководителей предприятия его основным целям и задачам должно поддерживаться следующим образом:

— чтобы поддержать финансовый успех организации, максимально учитывая интересы акционеров, возможности предоставления ежегодных поощрительных выплат должны зависеть, прежде всего, от эффективности работы организации с обеспечением умеренной гибкости при принятии решений о награжде-

ниях, размер которых может варьироваться в зависимости от уровня личного вклада в достижение целей организации;

— чтобы обеспечить содействие достижению цели организации по осуществлению первичного размещения акций в течение следующих двух-трех лет, показатели эффективности работы должны быть количественно измеримыми, объективными и напрямую связанными со стратегическими инициативами организации в отношении роста и прибыльности;

— чтобы стимулировать стратегические финансовые потребности компании, показатели эффективности работы должны измеряться, прежде всего, на основе финансовых результатов, включая доходы до учета процентов, размеров налогообложения, износа и аморти-

зации, денежного потока и роста доходов по сравнению с предыдущим годом;

— чтобы компания заняла нужное с точки зрения инвестиционного сообщества место, эффективность работы должна измеряться путем сравнения с учтенными во внутреннем бюджете финансовыми целями и с относительной эффективностью работы группы аналогичных компаний данной отрасли;

— чтобы сосредоточить внимание руководителей на обеспечении стабильного и в то же время устойчивого финансового роста, показатели компании должны измеряться в относительно узких пределах, так, чтобы никакое вознаграждение не полагалось за финансовые показатели, составляющие менее 90 % от ожидаемого уровня, и чтобы награждения ограничивались сверху после того, как показатели работы компании превысят 110 % от ожидаемого уровня;

— возможность для руководителей продолжать участвовать в финансовом росте компании посредством действующих грантов в виде акций или фондовых опционов должна определяться на основе субъективной оценки генеральным директором усилий каждого руководителя и его вклада в успех компании. Эта оценка должна подвергаться рассмотрению комитетом правления компании по вознаграждению труда. [2]

Процесс становления политики стимулирования труда менеджеров предприятия представлен на рисунке.

На формирование, функционирование и развитие политики стимулирования труда менеджеров влияют в тот или иной период времени внешние и внутренние факторы, показанные на рисунке.

Для успешной разработки политики стимулирования труда менеджеров предприятия членам совета директоров ПАО, необходимо ответить на несколько вопросов:

1. Будет ли вознаграждение труда менеджеров связано с результатами деятельности предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде?

2. Важно ли изучать мотивы труда менеджеров и разрабатывать сбалансированную систему стимулирования труда, основанную на мотивах труда менеджеров?

3. Насколько будет прозрачной информация, касающаяся вознаграждения топ-менеджеров предприятия?

4. Насколько важно разработать философию политики стимулирования труда менеджеров?

5. Насколько важно разработать политику стимулирования труда менеджеров?

Приступая к формированию политики стимулирования труда менеджеров, руководство предприятия должно учесть, что все аспекты политики должны определяться на основе особых внутренних и внешних аспектов бизнеса компании, ее демографических и организационных характеристик.

Заключение

Анализ практики стимулирования труда менеджеров на российских предприятиях показывает, что широко распространенные системы их стимулирования в основном заимствованы из плановой экономики, порождают оппортунистическое поведение и демотивацию труда менеджеров. Информация о величине и структуре вознаграждения топ-менеджеров объявляется коммерческой тайной. Анализ практики заключения контрактов с менеджерами показывает, что при этом менеджеры слабо заинтересованы в достижении средне- и долгосрочных целей предприятия. Практически невостребованными остаются формы стимулирования труда менеджеров, практикуемые в развитых странах Западной Европы и США.

В основе решения вопросов по стимулированию труда менеджеров на российских предприятиях лежит разработка политики стимулирования труда менеджеров. Ее необходимо начинать с философии стимулирования труда менеджеров, в которую входят цели, задачи, принципы стимулирования. Философия стимулирования труда менеджеров должна опираться на миссию и стратегические цели предприятия. В политику стимулирования труда менеджеров должны входить следующие основные направления:

— обеспечение конкурентоспособности вознаграждения труда менеджеров;

— изучение мотивов труда менеджеров и их учет при разработке системы стимулирования труда менеджеров предприятия;

— оптимальное сочетание компонентов стимулирования труда (базовый оклад, материальное и социальное, краткосрочное и долгосрочное вознаграждение и т. п.) с учетом мотивов труда менеджеров;

— показатели и нормативы эффективности работы предприятия, оценка труда менеджеров.

Результаты данного исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения стимулирования труда менеджеров на

российских предприятиях а также использо- ния труда менеджеров и его влияния на разви-
ваны на практике при анализе стимулирова- тие предприятий.

Благодарность

Статья подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ № 18-010-00025 «Теоретико-методологические основы модернизации трудовых отношений в российской экономике».

Список источников

1. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда : пер. с англ. / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с.
2. Чингос П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США : пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. — 416 с.
3. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда / Рос. акад. наук., Урал. отд-ие, Ин-т экономики. М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. — 352 с.
4. Белкин В. Н. Теория человеческого капитала предприятия. — Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2012. — 400 с.
5. Котлер Ф. Конец капитализма? 14 антидотов от болезней рыночной экономики / Котлер Ф; пер. с англ. К. Шашковой. — М. : Эксмо, 2016. — 288 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ.; 3-е изд. — М.: Вильямс, 2007. — 672 с.
7. Озерникова Т. Г., Носырева И. Г. Оплата труда персонала : учеб. пособие. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. — 390 с.
8. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе / Н. Н. Богдан, О. В. Горшкова, М. Ю. Дикусарова и др.; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. — Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. — 240 с.
9. Управление персоналом в России. История и современность / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, И. А. Эсаулова и др.; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2015. — 240 с.
10. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб. : Питер Пресс, 2014. — 304 с.
11. Лайкр Дж. Корпоративная культура Тойоты. Уроки для групп компаний. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 354 с.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. — 1996. — Vol. 2 (January-February). — P. 75–85.
13. Zigon J. Performance Measurement Examples —Media, Pa.: Zigon Performance Group. Xerox Corporation 59, 582, 584, 1999. — CD-ROM.
14. Grugulis I., Marchington, M. 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? // International Journal of Human resources management. — 2000. — Vol. 11. — No. 6. — pp. 1104 — 1124.
15. Harvey M. Designing a Global Compensation System: The logic and a model // Columbia Journal of World Business. 1993. — Vol. 28. — Iss. 4 (Winter). — Pp. 56–72.
16. Hodgetts R. M., Luthans F. U.S. Multinationals' Expatriate Compensation Strategies for Local Management // Compensation and Benefits Review. — 1993. — Vol. 25. — 2 (Jan.-Feb). — Pp. 42–45.
17. Wallace J. The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values // International Journal of Public Sector Management. — 1999. — Vol. 12. — No. 7. — Pp. 548–564.
18. Souza F. S., Zajac J. J. Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective // Executive Development. 1995. — Vol. 8. — No. 3. — Pp. 26–30.
19. Reynolds C. Developing Global Strategies in Total Compensation // American Compensation Association Journal. 1992. — Vol. 17 (Autumn). — Pp. 58–66.
20. Solomon C. M. Global Compensation: Learn the ABCs // Personnel Journal. — Vol. 74. — July 1995. — 70–76.
21. In Praise of the Incomplete Leader / Ancona D., Malone T. W., Orlikowski W. J., Senge P. V. // Harvard Business Review. 2007. — February. — Pp. 92–100.
22. Currie G., Procter S. Exploring the relationship between HR and middle managers // Human Resources Management Journal. 2001. — Vol. 11. — No. 3. — Pp. 53–69.
23. Mintzberg H. Managers Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004. — 464 p.
24. Kleiner A. The age of Heretics, a History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management, 2nd ed. — San Francisco: Jossey-Bass, 2008. — 391 p.
25. Deming W. E. Out of the Crisis. — Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2000. — 507 p.

Информация об авторах

Белкин Владимир Никифорович — доктор экономических наук, профессор, директор, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; профессор кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Южно-

Уральский государственный университет (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; Российская Федерация, 454080, г. Челябинск, пр-т Ленина 76; e-mail: akademiya28@bk.ru).

Белкина Надежда Андреевна — доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, пр-т Ленина 87, ауд. 627-а; e-mail: akademiya28@bk.ru).

Антонова Ольга Анатольевна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Южно-Уральский государственный университет (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; Российская Федерация, 454080, г. Челябинск, просп. Ленина 76; e-mail: akademiya28@bk.ru).

For citation: Belkin, V. N., Belkina, N. A. & Antonova, O. A. (2018). Stimulation of Managers in Regional Enterprises. *Ekonomika regiona* [Economy of Region], 14(1), 123-136

V. N. Belkin^{a,b}, **N. A. Belkina**^a, **O. A. Antonova**^{a,b}

^a) Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (Chelyabinsk, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru)

^b) South Ural State University (Chelyabinsk, Russian Federation)

Stimulation of Managers in Regional Enterprises

Most of the principles related to top managers work incentives were inherited from the planned economy that produces demotivation and opportunistic behaviour. Remuneration is a commercial secret and shall not be disclosed. The system of top managers' stimulation is unbalanced and does not motivate them to achieve medium- and long-term goals of the company. The study pays great attention to the development of managers' stimulation policies, the transparency of remuneration, correlation between pay and performance. We provide practical examples of foreign and national experience, showing the ability to ensure the transparency of remuneration of managers, and the relation between compensation and performance. These examples show that managers' remuneration amount does not always correspond to the efficiency of enterprises and return on capital. To solve these problems, we offer to develop philosophy and policy for the stimulation of managers in enterprises. It will allow to find a balance between the interests of shareholders and managers. Furthermore, this philosophy will have a positive impact on the competitiveness of enterprises in a region. The policy of stimulating managers should include certain key areas. Firstly, it should ensure the competitiveness of managers' remuneration. Secondly, it implies studying the motives of managers' work and the integration of these motives in the development of incentive system for the managers. Thirdly, it should include an optimal combination of elements to stimulate labour: base salary, material and social remuneration, short and long-term remuneration, etc. And last, it should consider the indicators and norms of enterprise's effectiveness as well as the assessment of working results of managers. The results of this research can be used for further study of the stimulation of managers' work in Russian companies. They can also be used in practice for the analysis of labour incentives of managers and their impact on the development of enterprises.

Keywords: managers of companies, remuneration, work incentives, labour motives, policies to stimulate management, philosophy of stimulating managers, transparency of remuneration of managers, strategy of companies development, short-term remuneration of managers, long-term remuneration of managers, financial stimulation, social stimulation, competitiveness of managers remuneration

Acknowledgements

The article has been supported by the Grant of the Russian Foundation for Basic Research №18-010-00025 «Theoretical and methodological background to the modernization of employment relationship in the Russian economy».

References

1. *Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda: per. s angl. [Encyclopedia of systems of motivation and compensation: trans. from English]*. In: Berger, D. & Berger, L. (Eds). Moscow: Alpina Bussines Books, 761. (In Russ.)
2. Chingos, P. T. (2004). *Oplata po rezultatu. Iz opyta oplaty truda personala v SShA: per. s angl. [Payment by results. Of the remuneration practices in the United States personnel: trans. from English]*. Moscow: Williams Publ., 416. (In Russ.)
3. Belkin, V. N. & Belkina, N. A. (2007). *Ekonomicheskaya teoriya truda [Economic theory of labour]*. Ros. akad. nauk., Ural. otd.-ie, In-t ekonomiki [Russian Economy of Sciences of the Ural Branch of RAS]. Moscow: Ekonomika Publ., 352. (In Russ.)
4. Belkin, V. N. (2012). *Teoriya chelovecheskogo kapitala predpriyatiya [The theory of the human capital of the enterprise]*. Ekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN Publ., 400. (In Russ.)
5. Kotler, F. (2016). *Konets kapitalizma? 14 antidotov ot bolezney rynochnoy ekonomiki [Is it the end of capitalism? 14 antidotes against diseases of the market economy]*. Trans. from English by K. Shashkovaya. Moscow: Eksmo Publ., 288. (In Russ.)
6. Meskon, M., Albert, M. & Khedouri, F. (2007). *Osnovy menedzhmenta: per. s angl.; 3-e izd [Fundamentals of Management: trans. from English. 3rd ed.]*. Moscow: Williams Publ., 672. (In Russ.)
7. Ozernikova, T. G. & Nosyreva, I. G. (2015). *Oplata truda personala: ucheb. posobie [Labour compensation]*. Irkutsk: BGUEP Publ., 390. (In Russ.)

8. Bogdan, N. N., Gorshkova, O. V., Dikusarova, M. Yu. et al. (2015). *Teoretiko-prikladnyye aspekty upravleniya personalom v malom i srednem biznese [Theoretical and applied aspects of human resources management in small and medium-sized enterprises]*. Vladivostok. gos. un-t ekonomiki i servisa [Vladivostok State. Univ. of Economics and Service]. Vladivostok: Izd-vo VGUES, 240. (In Russ.)
9. Kibanov, A. Ya., Durakova, I. B. Esaulova, I. A. et al. (2015). *Upravlenie personalom v Rossii. Istoriya i sovremennost [Human resource management in Russia. History and present time]*. Moscow: Infra-M Publ., 240. (In Russ.)
10. Roter, M. (2014). *Toyota Kata. Liderstvo, menedzhment i razvitie sotrudnikov dlya dostizheniya vydayushchikhsya rezultatov [Toyota Kata. Leadership, management and development of employees for the achievement of outstanding results]*. Saint-Petersburg: Piter Press, 304. (In Russ.)
11. Laykr, Dzh. (2011). *Korporativnaya kultura Toyoty. Uroki dlya grupp kompaniy [Corporate culture of Toyota. Lessons for groups of companies]*. Moscow: Alpina Publishers, 354. (In Russ.)
12. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996, January-February). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 2, 75–85. (In Russ.)
13. Zigon, J. (1999). *Performance Measurement Examples*. Media, Pa.: Zigon Performance Group. Xerox Corporation 59, 582, 584, CD-ROM.
14. Grugulis, I. & Marchington, M. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human resources management*, 11(6), 1104–1124.
15. Harvey, M. (1993). Designing a Global Compensation System: The logic and a model. *Columbia Journal of World Business*, 28(4), 56–72.
16. Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (1993, January-February). U.S. Multinationals' Expatriate Compensation Strategies for Local Management. *Compensation and Benefits Review*, 25(2), 42–45.
17. Wallace, J. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548–564.
18. Souza, F. S. & Zajac, J. J. (1995). Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective. *Executive Development*, 8(3), 26–30.
19. Reynolds, C. (1992). Developing Global Strategies in Total Compensation. *American Compensation Association Journal*, 17 (Autumn), 58–66.
20. Solomon, C. M. (1995, July). Global Compensation: Learn the ABCs. *Personnel Journal*, 74, 70–76.
21. Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. & Senge, P. V. (2007, February). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, 92–100.
22. Currie, G. & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resources Management Journal*, 11(3), 53–69.
23. Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 464.
24. Kleiner, A. (2008). *The age of Heretics, a History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 391.
25. Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 507.

Authors

Vladimir Nikiforovich Belkin — Doctor of Economics, Professor, Head of the Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS; Professor, Department of Labour Economics and Human Resources Management, South Ural State University (87, Lenina Ave., 454000, Chelyabinsk, 454080, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru).

Nadezhda Andreevna Belkina — Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Research Associate, Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (87, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454000; 76, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru).

Olga Anatolyevna Antonova — PhD in Economics, Senior Research Associate, Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS; Associate Professor, Department of Labour Economics and Personnel Management, South Ural State University (87, Lenina Ave., 454000, Chelyabinsk, 454080; 76, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru).