

УДК 657.471.12(470+571) (075.8)  
ББК 65.052.235 (2Рос)я73-1

**Н.Ю. ЛАНДА**  
*старший преподаватель  
Читинского государственного университета  
e-mail: nl76@list.ru*

## **СПЕЦИФИКА И СТРУКТУРА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ\***

---

Посвящена специфике экономического вознаграждения менеджеров, его сущности и структуре. Рассмотрено влияние уровня и функций управления на экономическое вознаграждение менеджеров компании.

*Ключевые слова:* экономическое вознаграждение, менеджер, структура, уровень управления, функции управления, компания.

---

**N.YU. LANDA**  
*senior lecturer of Chita State University  
e-mail: nl76@list.ru*

## **SPECIFIC CHARACTER AND STRUCTURE OF MANAGERS' ECONOMIC FEE**

---

This article deals with the specific character of managers' economic fee, its essence and structure. The influence of the management level and functions on economic fee of company's managers is considered.

*Keywords:* economic fee, manager, structure, level of management, management functions, company.

---

Сегодня успех компании зависит от эффективности деятельности менеджеров, от их вклада в развитие компании. В связи с этим проблема экономического вознаграждения менеджеров является одной из наиболее актуальных проблем науки и практики управления персоналом. Хорошо продуманная система экономического вознаграждения первых лиц компании — важнейшее условие ее успешной работы.

Оплата труда менеджеров в настоящее время стала сложным, запутанным явлением, кроме того, она лишена прозрачности, что еще больше вуалирует связь между оплатой труда и эффективностью работы. Несмотря на обилие исследовательских подходов к рассматриваемой теме — как отечественных (М.А. Винокуров [4], Н.А. Горелов [1], Т.Г. Озерникова [3] и др.), так и

зарубежных специалистов (Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман [2] и др.), существует ряд проблем, требующих решения, например степень зависимости оклада от ситуации на рынке труда, влияние структуры экономического вознаграждения менеджера на эффективность его работы и др.

Мировой финансовый кризис внес свои коррективы в формирование структуры экономического вознаграждения. В период кризиса собственники бизнеса предъявляют менеджерам более жесткие требования, подразумевающие быструю реакцию на незапланированные ситуации, кроме того, увеличивается риск принятия управленческого решения. В новых условиях ведения хозяйства возникают новая мотивация и новые требования к экономическому вознаграждению.

---

\* Печатается при поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), выполняемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2010 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

Так, труд менеджеров характеризуется повышенным уровнем ответственности, высокой квалификацией, большим риском и максимальным проявлением творчества в процессе

трудовой деятельности с ненормированным рабочим временем. Факторы, определяющие особенности экономического вознаграждения менеджеров, представлены на рис. 1.



Рис. 1. Факторы, определяющие особенности экономического вознаграждения менеджеров

Таблица 1

**Типовые показатели, определяющие размер переменной части экономического вознаграждения менеджеров**

Функция управления	Уровень управления		
	Топ-менеджмент	Средний	Низовой
Производство	Объем производства и реализации	Себестоимость продукции (работ, услуг), объем поставок, качество обслуживания клиента, конкурентная цена	
Маркетинг	Прибыль	Объем реализации продукции (работ, услуг), затраты на маркетинг (включая затраты на рекламу), рост доли рынка	
Управление финансами	Прибыль, рентабельность	Себестоимость продукции (работ, услуг), прочие расходы	
Исследования (НИОКР)	Снижение издержек	Процент продаж новых продуктов (услуг), рост удовлетворенности потребителей; эффективность НИОКР, снижение издержек	
Кадровая работа	Снижение издержек	Средний срок заполнения вакансий, уровень текучести кадров, финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров	

		Общие функции														
		Принятие решений			Планирование			Организация работы			Мотивация			Контроль		
		Топ-менеджмент	Среднее звено	Низовое звено	Топ-менеджмент	Среднее звено	Низовое звено	Топ-менеджмент	Среднее звено	Низовое звено	Топ-менеджмент	Среднее звено	Низовое звено	Топ-менеджмент	Среднее звено	Низовое звено
Конкретные функции	Производство	А, О, С, Д	О, Д, К	О, К	А, О, Д	К, Д	О, К	А, О, Д	К, Д	О, К	П, К, Д	П, К, Д	П	К, Д	К	О, К
	Маркетинг	А, О, С, Д	О, Д, К	О, К	А, О, Д	К, Д	О, К	А, О, Д	К, Д	О, К	П, К, Д	П, К, Д	П	К, Д	К	О, К
	Управление финансами	А, О, С, Д	О, Д, К	О, К	А, О, Д	К, Д	О, К	А, О, Д	К, Д	О, К	П, К, Д	П, К, Д	П	К, Д	К	О, К
	Исследования (НИОКР)	К, Д, С	О, К	О, К	К, Д	О, К	О, К	К, Д	О, К	О, К	П, К, Д	П, К, Д	П	К, Д	О, К	О, К
	Кадровая работа	О, К	О, К	О, К	О, К	О, К	О, К	О, К	О, К	О, К	О, К	О, К	П, О, К	О, К	О, К	О, К

Рис. 2. Матрица экономического вознаграждения менеджеров по уровням и функциям управления

Размер и структура экономического вознаграждения менеджеров напрямую зависят как от уровня управления, так и от выполняемых функций (общих и конкретных).

В зависимости от размера компании конкретные функции могут укрупняться или разукрупняться. Например, функция «капитальное строительство» для небольших компаний может не выполняться, а функция «реализация налоговой политики» — входить в другую функцию, например в управление финансами.

Влияние конкретных функций на размер и структуру экономического вознаграждения менеджеров сильно зависит от специфики продукции и услуг компании. Чем более значима конкретная функция, тем сильнее размер переменной части экономического вознаграждения менеджеров зависит от конечных результатов деятельности компании. Каждая конкретная функция управления имеет свою специфику в показателях оценки результатов. Набор примерных показателей приведен в табл. 1. Однако в зависимости от стратегии предприятия эти показатели могут варьироваться.

Уровни управления, общие и конкретные функции управления тесно связаны между собой и представляют, по нашему мнению, разные срезы матрицы управления. На рис. 2 показано влияние уровня и функций управления на вознаграждение, где О — влияние на размер оклада; Д — на размер долгосрочного вознаграждения; К — на размер краткосрочного вознаграждения; С — на соотноше-

ние между постоянной и переменной частями заработка (чем выше уровень менеджмента, тем больше может быть переменная часть, зависящая от результатов); А — на использование в качестве вознаграждения участия в собственности (участие в прибыли, предоставление опционов, приобретение акций); П — на структуру социального пакета.

Структуре экономического вознаграждения труда менеджеров присущ аспект соотношения времени предоставления переменной части экономического вознаграждения и управленческого риска (табл. 2).

Таблица 2

**Матрица структуры переменной части  
экономического вознаграждения  
менеджера**

Риск принятия решения менеджером	Краткосрочное вознаграждение	Долгосрочное вознаграждение
Высокий	Ежегодная премия	Долгосрочная премия
		Опцион
		Акции
		«Золотые парашюты»
		Беспроцентный кредит
Низкий	Пособия и льготы	—
	Привилегии	—

Отмеченные нами процессы влияния уровня и функций управления на экономическое вознаграждение менеджеров позволяют обозначить перспективность и актуальность рассмотренного подхода к развитию системы мотивации и стимулирования менеджеров.

#### Список используемой литературы

1. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам: (Компенсационный менеджмент): учеб. пособие. СПб., 2007.
2. Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / пер. с англ. И.Л. Белоус и др. М., 2005.
3. Озерникова Т.Г. Развитие системы стимулов к труду. Иркутск, 2002.
4. Экономика труда / под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. СПб., 2004.

#### Bibliography (transliterated)

1. Gorelov N.A. Voznagrazhdenie rabotnikam: (Compensatsionnyi menedzhment): ucheb. posobie. SPb., 2007.
2. Milkovich Dzh.T., N'yuman Dzh.M. Sistema voznagrazhdeniy i metody stimulirovaniya personala / per. s angl. I.L. Belous i dr. M., 2005.
3. Ozernikova T.G. Razvitiye sistemy stimulov k trudu. Irkutsk, 2002.
4. Ekonomika truda / pod red. M.A. Vinokurova, N.A. Gorelova. SPb., 2004.