

Современная практика вознаграждения менеджмента в российских и зарубежных компаниях

Научный руководитель – Бобылева Алла Зиновьевна

Мзоков Азамат Русланович

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Москва, Россия

E-mail: azamat.mzokov.97@mail.ru

В современном мире все большее внимание уделяется формированию эффективной системы вознаграждения сотрудников компании, особенно менеджмента, от деятельности которого в высокой степени зависит ее будущее. При планировании оплаты работников выделяются различные группы участников в соответствии с уровнем принимаемых ими решений: для одних превалируют долгосрочные схемы и накопительные бонусы, для других - переменная часть увязывается с КРІ (ключевыми показателями эффективности) [4].

Приходит глубокое понимание того, что компенсационный пакет должен соответствовать потребностям сотрудников организации и быть сбалансированным, включая различные виды вознаграждений. При его составлении учитываются индивидуальные характеристики работников и их мотивационные профили. Составляющие компенсационного пакета значительно варьируются от компании к компании и могут включать: 1) фиксированную часть (базовые оклады; доплаты и надбавки постоянного характера) 2) переменную часть (премии, бонусы, комиссионные); 3) дополнительные льготы; 4) программы нематериальной мотивации; 5) другие выплаты. Сегодня набор дополнительных льгот либо фиксируется руководством компании (фиксированная система), либо же может быть введена гибкая система, так называемый принцип «кафетерия», в этом случае работник имеет возможность самостоятельно выбрать желаемую льготу из целого «меню», величина которого часто измеряется в баллах, зависит от грейда и результатов работы [1].

Так, в исследовании «Korn Ferry Hay Group 2015/2016 CEO Compensation Study» глобальной консалтинговой компании в сфере управления персоналом «Korn Ferry» был проанализирован процесс эволюции компенсационного пакета генеральных директоров с 2011 по 2015 г. Выборку исследования составили 300 крупнейших компаний мира. Так, в 2015 г. в структуру (прямого) вознаграждения CEO вошли: заработная плата - 14%, ежегодные бонусы - 21%, опционы на акции - 16%, акции с ограничениями - 16% и выплаты за высокие показатели производительности - 33% [6].

В последнее время достаточно популярны системы формирования бонусной части вознаграждения на основе ключевых показателей эффективности (КРІ). Для каждого уровня управления свойствен свой набор и с его понижением растет доля нефинансовых индикаторов достижения целей. Так, для публичных компаний характерно использование стоимостных (value- or market-based) показателей, определяемых на фондовом рынке, к примеру, таких, как темп роста капитализации, Tobin's Q или EVA. Для непубличных же КРІ часто выступают бухгалтерские (accounting) индикаторы: EBIT, EBITDA, ROA, ROE или чистая прибыль [5].

Вознаграждение, рассчитываемое на базе показателя EVA (Economic Value Added), довольно широко используется западными фирмами. В отличие от традиционных схем переменного вознаграждения, лимитированных по сумме, получаемой менеджером, EVA-

вознаграждение строится линейно от базового показателя оценки и не имеет верхней границы. Таким образом реализуется система неограниченного поощрения руководителей за особые успехи и наказание за ошибки и промахи.

Идея связки текущего вознаграждения и долгосрочных результатов реализуется при помощи введения так называемого банка бонусов. В этой схеме бонус не выплачивается в полном размере, а проходит через гипотетический банк, в котором оседает часть заработка.

Помимо этого, как в России, так и на Западе становятся распространенными три основных вида программ вознаграждения сотрудников при помощи акций и опционов: бесплатное предоставление акций; классические опционные программы и фантомные опционы с применением методики вестнига, тем самым мотивируя сотрудников ориентироваться на долгосрочные результаты деятельности компании [2].

Также существует практика вознаграждения менеджмента компании на основе сбалансированной системы показателей, сгруппированных по 4 основным направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. В рамках каждой составляющей выделяются более конкретные индикаторы (например, доля высококвалифицированных кадров по производству), которым присваиваются определенные веса [3]. По окончании отчетного периода сотрудникам выплачивается премия в соответствии с уровнем достижения ранее установленных целей организации, к примеру, при выполнении 100% задач может быть назначена мотивирующая выплата в размере 10% от годовой заработной платы [7].

Таким образом, как в российских, так и иностранных компаниях набирают популярность способы формирования бонусной части вознаграждения на основе КРП и долгосрочные системы вознаграждения, включая различные опционные программы и отложенные платежи, позволяющие увеличить горизонт оценки принимаемых менеджерами решений и снизить вероятность их ориентации на достижение краткосрочных целей.

Источники и литература

- 1) Мотивация трудовой деятельности / В. П. Пугачев [и др.] ; под ред. В. П. Пугачева. М., 2011. С. 327–329.
- 2) Программы вознаграждения сотрудников акциями/опционами в российской технологической индустрии / RusBase, Ernst & Young, Министерство связи и массовых коммуникаций РФ. 2014. С. 2–7. URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-esop-report-2014-rus/%24FILE/EY-esop-report-2014-rus.pdf>.
- 3) Финансовый менеджмент: проблемы и решения. В 2 т. Т. 1 / А. З. Бобылева [и др.]; под ред. А. З. Бобылевой. М., 2015. С. 350, 406.
- 4) Финансовый менеджмент / Н. И. Берзон [и др.] ; под ред. Н. И. Берзона, Т. В. Тепловой. М., 2014. С. 634–635.
- 5) Bogatyrev K. Top management compensation and performance in Russian companies // Journal of Corporate Finance Research. 2016. № 1 (37). P. 12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/top-management-compensation-and-performance-in-russian-companies>.
- 6) Korn Ferry Hay Group 2015/2016 CEO compensation study / Korn Ferry. 2016. P. 3–12. URL: http://www.kornferry.com/media/sidebar_downloads/KFHG_2015-2016_CEO_Comp_Study.pdf.
- 7) Niven P. R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. New Jersey, 2006. P. 246–248.