ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИЙ

Петрушин А.В. Email: Petrushin627@scientifictext.ru

Петрушин Андрей Владимирович - студент магистратуры,
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва

Аннотация: *целью написания статьи является рассмотрение особенностей зарубежного опыта системы мотивации деятельности топ-менеджмента корпораций. Для исследования использованы методы теоретического познания (формализация, гипотетико-дедуктивный метод). Результатом исследования стало выделение положительных сторон и недостатков зарубежного опыта системы мотивации. В статье сделан вывод о том, что современный зарубежный опыт может быть успешно использован на практике для повышения эффективности работы корпораций в России.*

Ключевые слова: *мотивация, топ-менеджмент, деятельность топ-менеджмента, зарубежный опыт мотивации, система мотивации топ-менеджмента.*

FOREIGN EXPERIENCE OF CREATING MOTIVATIONAL SYSTEM FOR TOP MANAGERS OF CORPORATIONS

Petrushin A.V. Email: Petrushin627@scientifictext.ru

Petrushin Andrey Vladimirovich – masters student,
DEPARTMENT OF CORPORATE FINANCES AND CORPORATE GOVERNING,
FINANCIAL UNIVERSITY UNDER THE GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION, MOSCOW

Abstract: *the purpose of writing this article is to examine the features of the foreign experience of motivation system of corporate activities of top management. For the study used the methods of theoretical knowledge (formalization, hypothetical-deductive method). research result was the selection of positives and drawbacks of foreign experience motivation system. The article concludes that the current foreign experience can be successfully used in practice for improving the efficiency of work in Russian corporations.*

Keywords: *motivation, top management, top management activities, foreign experience of motivation and incentives of top management.*

УДК 331.225.3

В настоящее время формирование эффективной системы мотивации деятельности топ-менеджмента является одной из важнейших задач системы корпоративного управления. Мотивация, как и любой другой элемент управления, обладает определенным функциональным назначением. Функция мотивации состоит в осуществлении влияния на персонал организации в форме побуждающих мотивов к более эффективной трудовой деятельности, общественного воздействия, а также различных видов поощрительных мер [1, с. 182].

Основой зарубежного опыта мотивации деятельности топ-менеджмента является план материального стимулирования команды – Long-Term Incentive Plan (LTIP). В рамках LTIP денежную выплату руководитель получает по частям. При этом общий объем этой части компенсации за несколько лет может составлять до 500% от ежегодной фиксированной заработной платы. Альтернативный и распространенный подход в рамках LTIP – опционные программы, при которых топ-менеджмент помимо денежного вознаграждения получает возможность приобрести акции компании (по рыночной или внутренней, сниженной цене).

LTIP стимулирует руководящую команду к принятию решений, которые будут оптимальными с точки зрения долгосрочного развития компании, то есть опцион увязывает вместе цели собственников и наемных топ-менеджеров. Соотношение фиксированной и опционной части может быть различным. Одни из самых продвинутых американских компаний технологического сектора – Amazon, Facebook и Alphabet – практически полностью перешли на практику опционов. Сделано это было для того, чтобы дать команде возможность адекватно реагировать на ситуации в реальном времени и заглядывать далеко вперед без привязки к быстрым результатам.

В западной практике обычно выделяют следующие разновидности LTIP:

1. Опцион - право приобрести акции по цене, ниже рыночной.

2. Акции с ограничениями - реальные акции компании по цене ниже рыночной, на которые наложены определенные ограничения. Эти ограничения могут быть сняты в конце промежуточного периода при достижении поставленных целей.

3. Фантомный опцион - право получить денежную выплату эквивалентную разнице рыночных стоимостей акций на конец и начало промежуточного периода.

4. Фантомные акции - аналог фантомного опциона, дополненный некоторыми правами держателей акций (участие в распределении прибыли и т.д.).

Но сами по себе опционные программы могут существенно различаться. Так, согласно исследованию компании Radford, некоторые корпорации США предоставляют управленческой верхушке ограниченное участие в своем капитале. При такой форме вознаграждения менеджеры не имеют возможности напрямую распоряжаться выделенными им пакетами акций, а только получают от них ежегодный доход. Его размер целиком зависит от рыночной стоимости акций. Тенденция последних лет – постепенный переход крупнейших американских компаний к отложенной опционной программе. Согласно такому подходу, топ-менеджмент может воспользоваться своим правом на приобретение акций компании только в том случае, если он сумел доказать свою эффективность за определенный период (чаще всего он составляет один-два года).

В международной практике корпоративного управления долгосрочная мотивация руководства компаний – важный инструмент, направленный на сближение интересов менеджмента с долгосрочными интересами акционеров компании. Задача по внедрению долгосрочной мотивации в российских компаниях с государственным участием является актуальной, учитывая существенное влияние государственных «гигантов» на развитие всей экономики, и находится в русле реализации поручений Президента РФ и Правительства РФ по установлению взаимосвязи вознаграждения членов органов управления компаний с результатами реализации долгосрочных программ развития. Не менее актуальна эта задача и для частных компаний.

Акции с ограничениями, опционные программы, фантомные акции и опционы, долгосрочные бонусы за рубежом применяются достаточно давно. В то же время в российских компаниях подобная практика только начинает развиваться. При этом специфика различных типов компаний с государственным участием накладывает некоторые ограничения на использование «классических» инструментов долгосрочной мотивации.

По данным ряда исследований, в большинстве компаний FTSE 100 и FTSE 250 применяются программы долгосрочного вознаграждения. При этом, самыми популярными являются программы, основанные на акциях, а вот долгосрочные бонусы не столь распространены, как в России. Для генерального директора доля долгосрочного вознаграждения в общем пакете вознаграждения может составлять 40% и выше (рисунок 1) [3].

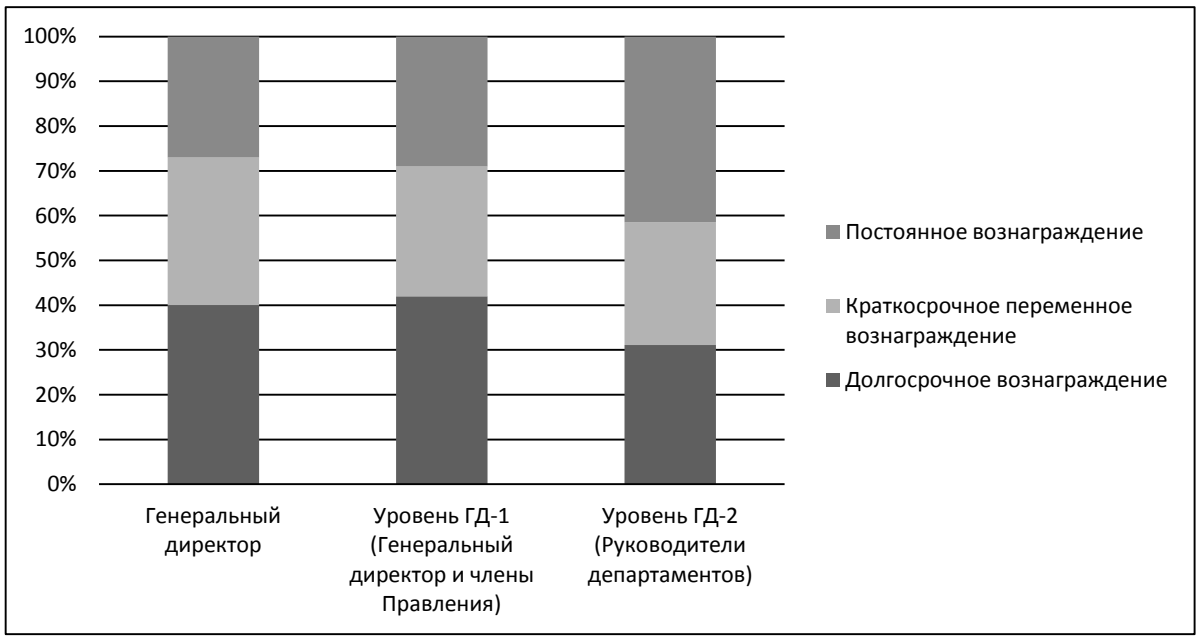

Рис. 1. Структура вознаграждения топ-менеджмента зарубежных компаний (компании FTSE 100 и FTSE 250)

Отметим также, что в международной практике подходы к долгосрочному вознаграждению совета директоров и исполнительных органов несколько различаются. Система вознаграждения членов совета должна быть прозрачной, должна обеспечивать сближение интересов членов совета с долгосрочными финансовыми интересами акционеров и не должна создавать каких-либо конфликтов интересов для членов совета.

Как правило, система вознаграждения членов совета состоит из трех частей: фиксированная часть, дополнительные надбавки и переменная часть.

Фиксированная часть зависит от размера и статуса (публичная/непубличная) компании, временных затрат директора на работу в совете.

Дополнительные надбавки складываются из выплат за:

– выполнение функций председателя совета (30-100%);

– выполнение функций председателя комитета (10-20%);

– участие в работе комитетов (или доплата за комитеты с большими затратами времени) (10%).

Переменная часть вознаграждения должна носить долгосрочный характер, не создавать конфликтов интересов для членов совета:

– для публичных компаний – вознаграждение акциями с отсрочкой права продажи не менее года после окончания полномочий;

– для непубличных – отсутствует или (в крайнем случае) выплачивается как отложенная часть фиксированного вознаграждения.

Дополнительно членам совета директоров, как правило, компенсируются расходы, связанные с выполнением ими своих функций. Компенсация расходов может производиться в соответствии с нормами, установленными для топ-менеджмента, и включает проезд, проживание в гостинице и международную связь (при необходимости).

Согласно исследованиям компании Spencer Stuart, можно сделать вывод, что уровень вознаграждения директоров несколько различается в разных странах в зависимости от роли, активности и уровня ответственности директоров (таблица 1) [2].

Таблица 1.Уровень вознаграждения директоров в различных странах

Показатели	Франция	Италия	Германия	Британия	Нидерланды	Россия	США
Количественный состав совета директоров (среднее число)	14	12,2	14	10,5	9,5	10,6	10,8
Независимые директора	62%	50%	43%	60%	62%	39%	84%
Процент иностранцев среди всех членов совета директоров	31%	7%	-	33%	43%	24%	8%
Среднее количество заседаний в год	8,3	10,5	6,1	7,6	8,6	22,3	8,1
Средний размер вознаграждения директора, тыс. евро (2013)	50 600	75 000	73 000	97 000	92 600	101 000	94 000
Средний размер вознаграждения директора с учетом курса евро, (2014, руб.)						66 500	

Фактический же размер вознаграждения членов совета директоров крупнейших российских компаний существенно отличается как от рекомендованного Росимуществом, так и от среднерыночного уровня. В убыточных компаниях, как правило, вознаграждение членам совета не выплачивается совсем. Так, например, в 2013 году средний уровень вознаграждения составил 3,7 млн руб. Выплаты выше данного показателя имеют члены совета директоров таких компаний, как Роснефть, Ростелеком, Газпром, Транснефть, Сбербанк и Банк ВТБ. При этом долгосрочные инструменты вознаграждения совета директоров практически не применяются. Исключением является компания Роснефть, которая в 2013 году выплачивала вознаграждение членам совета директоров акциями.

В западных компаниях уровень зарплаты сотрудника (минимальный, средний или максимальный) устанавливается в зависимости от оценки его performance appraisal (процедура ежегодной оценки результатов работы сотрудников). Практика performance appraisal применяется в основном в западных компаниях (British American Tobacco, Sun Interbrew, TNT Express).

Распространённой практикой в Финляндии является поддержание здорового образа жизни среди населения путем оплаты фитнеса и персональных инструкторов, а также информирование топ-менеджеров о достижениях, которое, по статистике, на 25% повышает степень удовлетворённости человека от проделанного труда.

В Китае существует традиция совместных походов в рестораны, причём блюда для всех сотрудников и топ-менеджеров оплачиваются из кармана работодателя.

При увольнении в Израиле принято выплачивать компенсацию, которая считается следующим образом: сумма заработка за месяц, умноженная на количество отработанных лет.

Льготы и привилегии, такие как пользование корпоративным самолетом, стали самой быстрорастущей частью пакетов компенсаций топ-менеджеров крупнейших компаний мира. По данным исследовательской компании Equilar, медианная зарплата (без льгот и привилегий) первых лиц компаний, входящих в индекс Fortune 100, в 2015 г. выросла почти на 15% до $7,4 млн по сравнению с $6,5 млн в 2013 г. За тот же период медианные привилегии, которыми пользуются топ-менеджеры, увеличились на 21,6% до $126 550.

Группа Goldman Sachs сократила на 4-5% выплаты топ-менеджменту компании в 2015 году из-за экономической нестабильности и неустойчивости рынков.

В зарубежной практике KPI для руководителей определяются в зависимости от целей стратегии развития корпорации. В системе KPI сочетаются личные и общие показатели. Общие - это показатели работы структурного подразделения, которым руководит топ-менеджер (предприятия в группе компаний, филиала, департамента, отдела). Общие показатели помогут обеспечить командную работу, заинтересованность руководителя в итоговом результате.

Для оценки систем мотивации многие зарубежные компании применяют анкетирование. К примеру, в компании McDonalds служба по управлению персоналом раз в год просит всех руководителей заполнить анкеты, в которых есть утверждения о бонусах и льготах в компании. Руководителю нужно оценить по десятибалльной шкале, насколько он ценит ту или иную льготу. К стимулам относятся: возможность учиться и повышать свою квалификацию, карьерный рост, бонусы по итогам работы, частичное погашение компанией ипотечного кредита сотрудника и добровольные отчисления компании в пенсионный фонд. Ежегодный опрос показывает, что большая часть руководителей в этой компании выше всего ценят то, что компания делает отчисления в пенсионный фонд, а также стабильно помогает оплачивать ипотечный кредит.

Таким образом, зарубежный опыт мотивации деятельности топ-менеджмента показывает, что во многих компаниях США и Запада размер заработной платы определяется в зависимости от оценки KPI. В Китае активно используются нематериальные стимулы, оплачиваются корпоративные мероприятия. Компенсация при увольнении за рубежом определяется, исходя из срока работы топ-менеджера в компании, средней заработной платы.

Для России может быть полезен опыт Израиля, практикующего методику расчета компенсации при увольнении топ-менеджера по нескольким критериям: сумма заработка за месяц, умноженная на количество отработанных лет. Полезен и опыт западных компаний, определяющих материальную мотивацию топ-менеджера в зависимости от оценки его performance appraisal (процедура ежегодной оценки результатов работы).

Список литературы / References

1. *Маслова В.М.* Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2016. 492 с.
2. *Кузнецов М.Е., Федоров О.Р., Михеев А.А.* Долгосрочная мотивация членов органов управления в компаниях с государственным участием // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2015. № 9. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://old.mgimo.ru/files2/2015_09/up24/file_2bf6f6046ab8d8c9444f0abd5a14fafc.pdf/ (дата обращения: 10.01.2017).
3. Официальный сайт «Федеральная служба государственной статистики». [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.gks.ru/ (дата обращения: 10.01.2017).