

Вознаграждение топ-менеджеров

***Размышления
об актуальных
тенденциях***

Севастьянова Ольга



Севастьянова Ольга

- ❑ Международный сертификат корпоративного директора Национальной Ассоциацией Корпоративных Директоров (США) – NACD, www.nacdonline.org
- ❑ Международный сертификат IoD (Institute of Directors in London) по курсу «Роль корпоративного директора в UK/US листингуемых компаниях»
- ❑ Член национальной Ассоциации Независимых Директоров (www.nand.ru)
- ❑ Эксперт по системам оценки и вознаграждения Советов директоров, исполнительных органов управления (Правление, CEO) Центра Корпоративного Развития Ассоциации Независимых Директоров
- ❑ 2007 – н/вр – Эксперт (2005-2006 –Член) Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ОАО «СУЭК» (Сибирская угольная энергетическая компания – www.suek.ru)
- ❑ Член Советов директоров ЗАО «Митлэнд Лоджистик энд Дистрибьюшн» (2003-2005), Издательский дом «Медиа Пресс» (2002-2003), RBI (1994-1995).
- ❑ 2007 – н/вр - Член Попечительского совета Школы практического управления персоналом HR4HR (www.hr4hr.ru)

Сфера деловых контактов

Аудиторские и консалтинговые компании:

PricewaterhouseCoopers,
Ernst & Young,
KPMG.

Рейтинговые агентства:

Standard & Poor's.

Объединения:

Ассоциация Независимых Директоров,
Российский институт директоров.

Рекрутинговые компании:

Amrop Hever,
Egon Zehnder International,
RosExpert (Korn/Ferry).

Исследовательские центры:

Hay Group,
ЭКОПСИ.

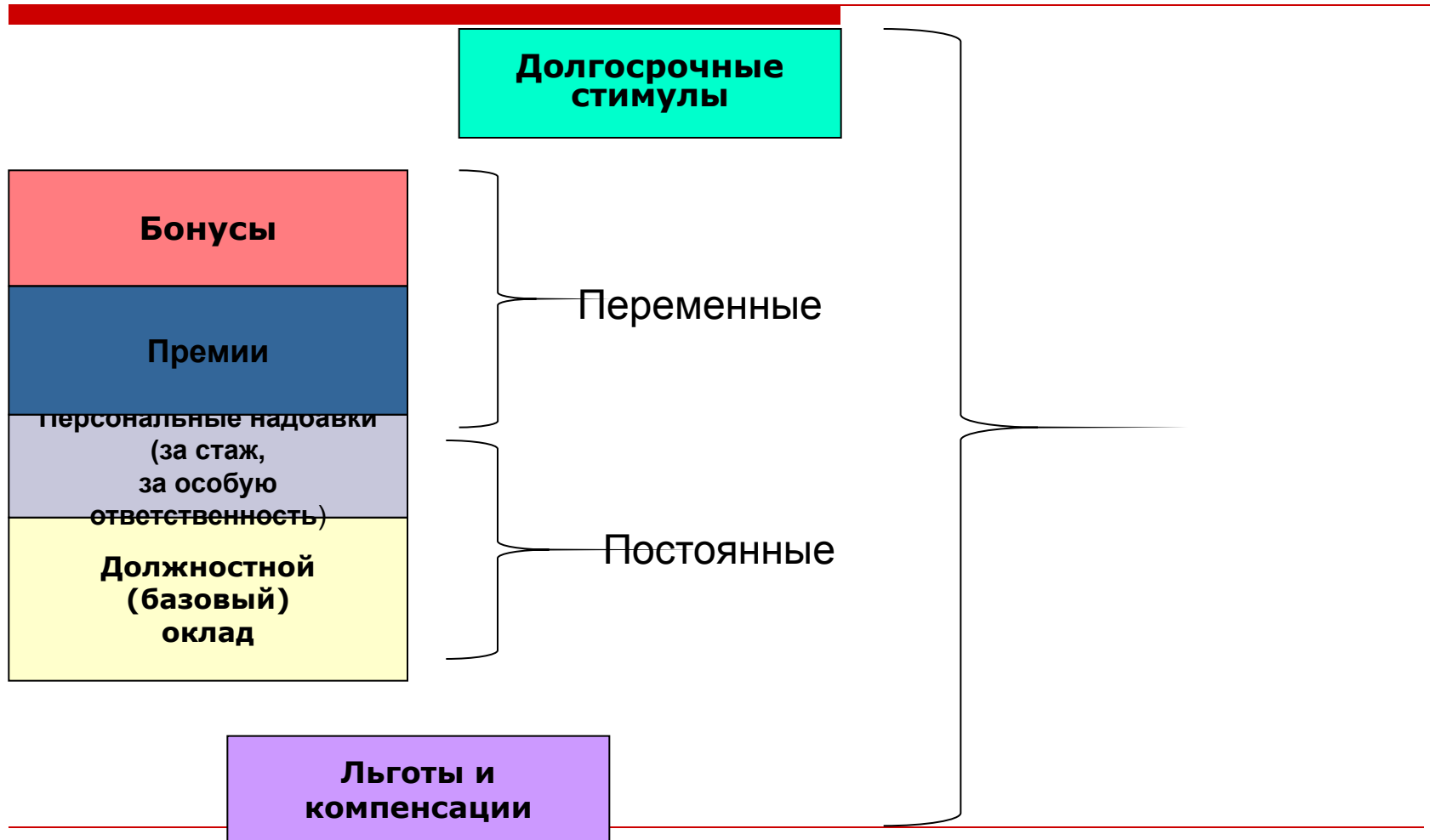
Актуальные тенденции - 1

*Стремление получить
«идеальную» систему
вознаграждения
топ-менеджеров*

Актуальные тенденции - 1

Долгосрочные стимулы	За результат в долгосрочном периоде
Бонусы	За результат в среднесрочном периоде (как правило, на основании KPI)
Премии	Разовые выплаты за определённый результат, например, за успешную реализацию проекта
Льготы и компенсации	Как обеспечения условий для эффективного труда и как поощрение за хорошую работу
Персональные надбавки (за стаж, за особую ответственность)	За принадлежность компании
Должностной (базовый) оклад	Гарантированная выплата сотруднику за квалификацию и ответственность (как правило, на основании грейдинга)

Актуальные тенденции - 1



Размышления - 1

Цикл развития Компании		
Начальный этап	Рост	Зрелость, / завершение цикла
<ul style="list-style-type: none"> ■ Базовый оклад ○ ■ Краткосрочн. стимулы ○ ■ Долгосрочн. стимулы ○ ■ План, основанный на достижении показателей ■ Финансовые /операционные показатели: <ul style="list-style-type: none"> ■ Возможно уникальные ■ Трудноизмеримые ■ Возможно, не подходят для следующего этапа 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Базовый оклад ○ ■ Кратк. стимулы ● ■ Долгосрочн. стимулы <ul style="list-style-type: none"> ■ Бонусы ○ ■ Финансовые /операционные показатели, напр.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Рост ■ Повышение стоимости 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Базовый оклад ○ ■ Краткоср. стимулы ● ■ Долгосрочн. стимулы ● ■ Требуется другая квалификация ■ Более традиционные модели вознаграждения <ul style="list-style-type: none"> ■ Менее агрессивная ■ Более сбалансированная ■ Финансовые/операционные показатели <ul style="list-style-type: none"> ■ Прибыль ■ Повышение стоимости

Приоритет

○ Низкий

◐ Средний

● Высокий

Размышления - 1

Стандартные схемы:

оклад

+ бонусы по KPI

+ премии

+ компенсации

+ опционная программа

Мотивирование
«звёзд»

Актуальные тенденции - 2

Стремление использовать
«модные» элементы
системы вознаграждения
топ-менеджмента

Актуальные тенденции - 2

Опционные программы

Актуальные тенденции - 2

Опционы – аргументы «За»

Стимул, связывающий интересы
собственника и менеджера:

- привлечение и удержание топ-менеджеров
- ориентации на долгосрочную перспективу

Возможность сократить объем
прямого денежного вознаграждения

Нематериальный стимул для топ-менеджеров

Актуальные тенденции - 2

Опционы – аргументы «ПРОТИВ»

- Возможность размывания структуры капитала/активов
- Низкая ликвидность акций большинства предприятий
- Риск для топ-менеджеров – нестабильный рынок
- Не всегда можно определить взаимосвязь между результатами деятельности компании и ее рыночной стоимостью
- Требует затрат на введение системы опционов
- Расход для компании
- Может стать толчком для манипуляций с финансовой отчетностью компании
- Слабое законодательное регулирование

Размышления - 2

- Какова цель опционной программы?
- Каковы риски?
- Кому предоставлять?
- За что предоставлять?
- В какой форме предоставлять?
- В каком количестве?
- По какой цене?
- Есть ли ограничения?

Актуальные тенденции - 3

Стремление
привлечь
«звезд»

Актуальные тенденции - 3

Стремление привлечь «звезду»



Острый дефицит эффективных
управленческих компетенций
на рынке труда

Актуальные тенденции - 3

Вознаграждение – выше рынка

Агрессивный стиль управления

Сотрудники с наилучшими
результатами на рынке
Высокий спрос / требования
Целевой найм
Конкуренция при найме

Вознаграждение в соответствии с рынком

Стабильность

Хорошие результаты
Средние значения по рынку
Стандартное вознаграждение
за стандартные результаты

Вознаграждение - ниже рынка

Гарантии

Социальные гарантии
Гарантии сохранения работы
Эффективное использование
неквалифицированной рабочей
силы

Hay Points

Размышления - 3

«Война за таланты» → Зарплатная гонка

Следование
текущим
тенденциям
рынка труда



Ориентация
при определении
размера
вознаграждения
на «бренд»
компании

Актуальные тенденции - 4

Стремление управлять
выплатами бонусов

Актуальные тенденции - 4

Бонусы на основе KPI –

механизм

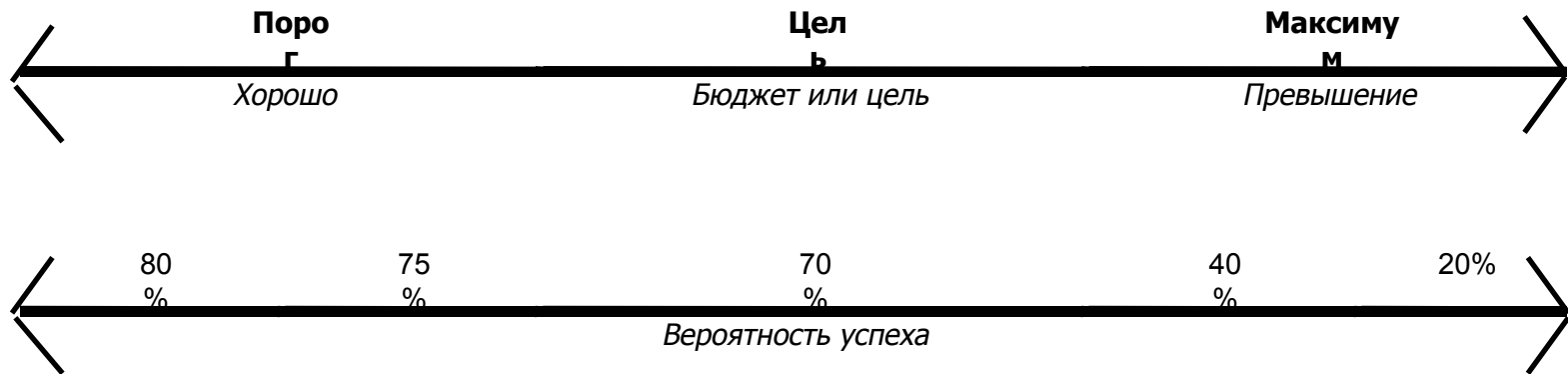
регулирования

выплат

Актуальные тенденции - 4

Бонусы на основе КРІ

Диапазон возможного вознаграждения



Размышления - 4

Система
вознаграждения

Постановка целей

Оценка достижений

Обратная связь

Ориентация
на развитие

Актуальные тенденции - 5

Стремление найти
«ВИНОВНЫХ»

Актуальные тенденции - 5

Оптимизация
системы вознаграждения
топ-менеджеров

Оптимизация
численности
топ-менеджеров

Размышления - 5

Адекватность постановки задач ...

Размышления - 5

Наличие, сохранение и развитие
необходимых
управленческих компетенций

Размышление - 5

Эффективное и взаимно интересное
партнёрство

Вознаграждение топ-менеджеров

А мотивируют ли
системы вознаграждения
?!?

Вознаграждение топ-менеджеров

Система вознаграждения



Важнейший элемент
корпоративного управления

(механизм постановки и поддержания
корпоративных целей и ценностей)

Корпоративное управление

Владельцы
компании



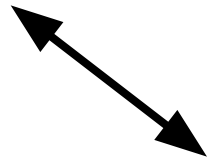
Топ-менеджеры

Корпоративное управление

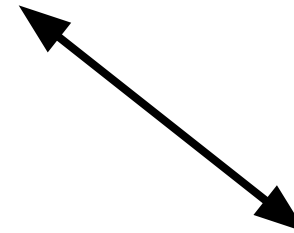


Корпоративное управление

Владельцы
компании

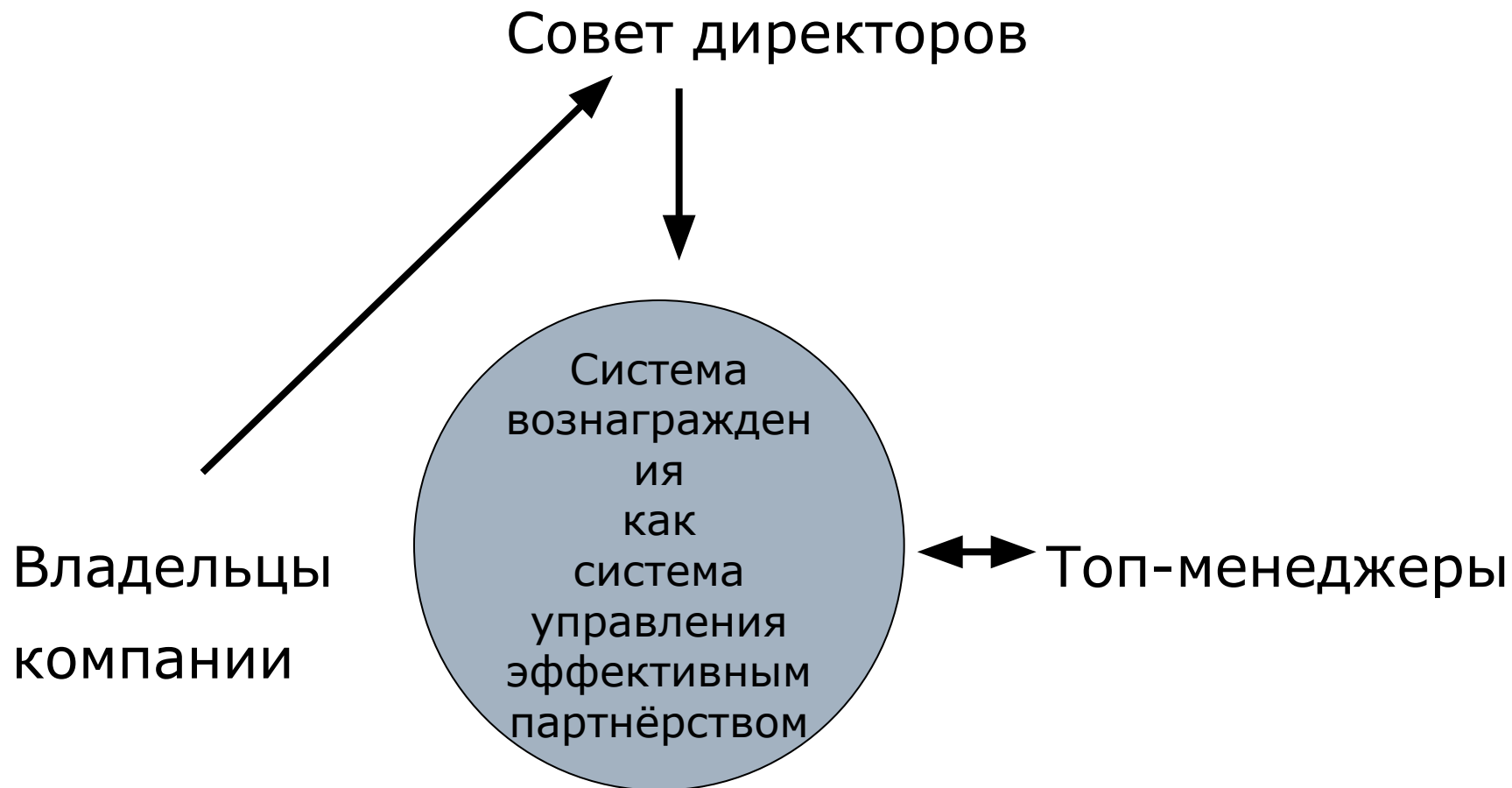


Совет
директоров



Топ-менеджеры

Корпоративное управление



Корпоративное управление

Совет директоров



Комитет по кадрам и вознаграждениям
(Комитет по номинациям,
Комитет по вознаграждениям)

Корпоративное управление

Совет директоров



Топ-менеджеры

Не всегда
имеются
компетенции
для эффективной
работы Комитетов
по кадрам и
вознаграждениям

Вознаграждение топ-менеджеров

Элемент
системы управления
человеческим капиталом

Система управления человеческим капиталом

Цели и ценности компании

Наиболее значимые задачи

Распределение полномочий и ответственности

Органы управления

Регламенты и процедуры

Корпоративная культура

Необходимые управленческие компетенции

Особенности команды

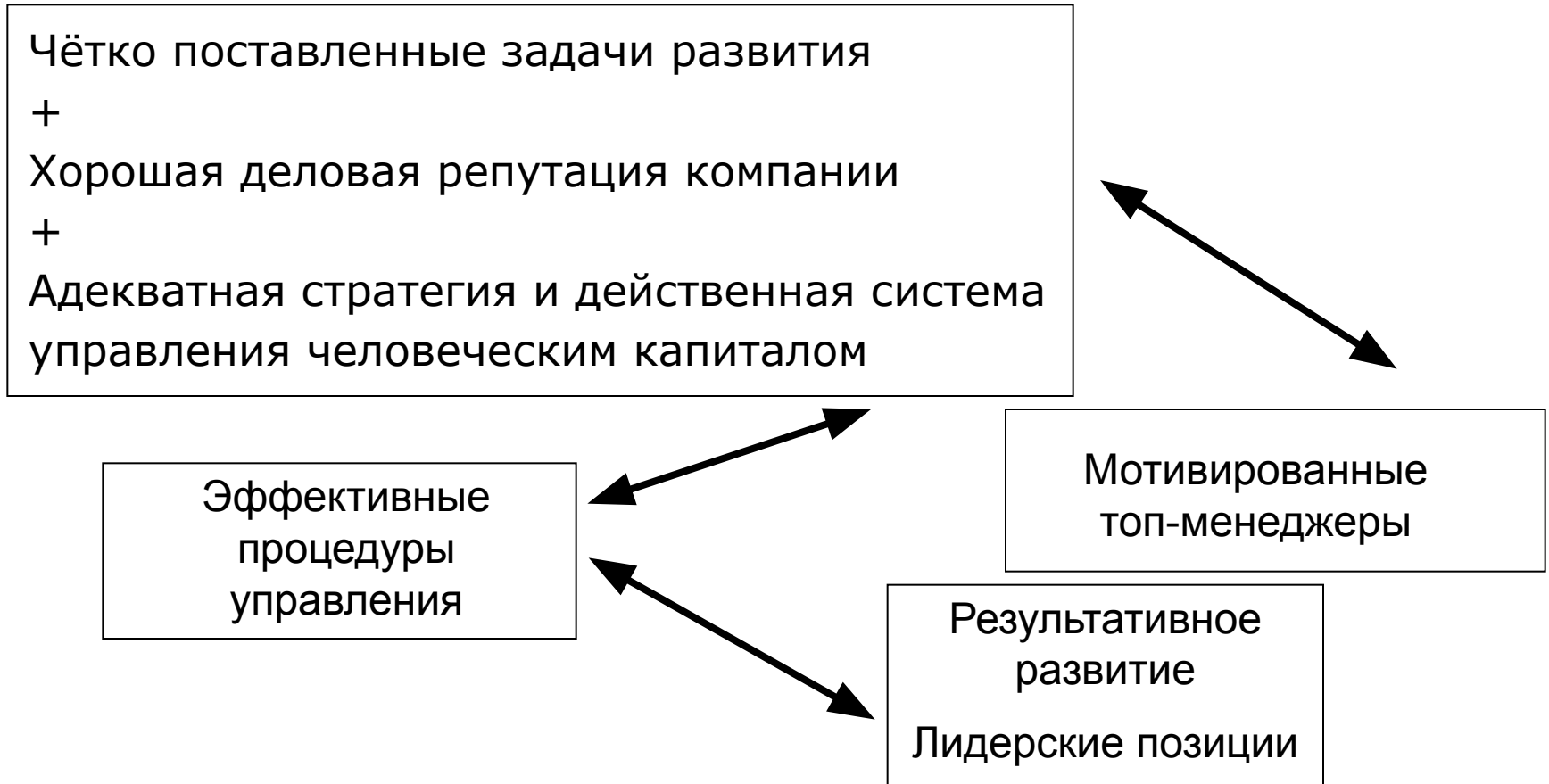
Поиск, отбор, привлечение

Оценка и обратная связь

Развитие

Создание условий и соблюдение обязательств

Вознаграждение топ-менеджеров



Севастьянова Ольга



Благодарю за внимание!

Желаю успехов!

Севастьянова Ольга

Возможные темы следующих лекций:

- ✓ Совет директоров – построение и деятельность
- ✓ Задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров в разного типа компаниях и на разных этапах развития системы корпоративного управления
- ✓ Независимые директора – статус, роли и функции
- ✓ Оценка эффективности деятельности и вознаграждение Советов директоров и их Комитетов
- ✓ Оценка эффективности деятельности исполнительных органов управления (Генеральных директоров, Правлений компаний)