

Мотивирование 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 и 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),
Anderson Partners Russia & CIS

Исследовательские центры:

Hay Group,
ЭКОПСИ

Проекты в отношении топ-менеджеров, реализованные за последнее время

- ❖ Участие в создании системы KPI для членов Правления ОАО «СУЭК», 2005
- ❖ Разработка контракта, включая опционную схему, для Генерального директора ОАО «СУЭК», 2005-2006
- ❖ Мониторинг системы вознаграждения топ-менеджмента ОАО СУЭК, 2005-2008
- ❖ Разработка опционной программы для топ-менеджмента торгового холдинга (строительные и отделочные материалы), Сибирь, 2007
- ❖ Аудит и выработка рекомендаций по оптимизации системы вознаграждения топ-менеджмента телекоммуникационной компании, Москва, регионы РФ и страны СНГ, 2007
- ❖ Участие в разработке опционной программы для топ-менеджмента ОАО «СУЭК», 2007 и контроль реализации данной программы
- ❖ Диагностика системы мотивирования, в т.ч. системы KPI, топ-менеджмента коммерческого банка, Москва, регионы РФ, 2008
- ❖ Определение основных условий контрактов, включая комп. пакеты, для топ-менеджеров ОАО «СУЭК», 2008
- ❖ Разработка опционной программы для членов Правления коммерческого банка, Москва, 2008
- ❖ Диагностика системы KPI топ-менеджмента строительного холдинга, СПб, 2008
- ❖ Оценка эффективности системы мотивирования топ-менеджмента государственной компании (транспортировка газа), Москва, 2008
- ❖ Подготовка экспертных заключений о системе мотивирования топ-менеджмента металлургического комплекса, Москва, 2008-2009

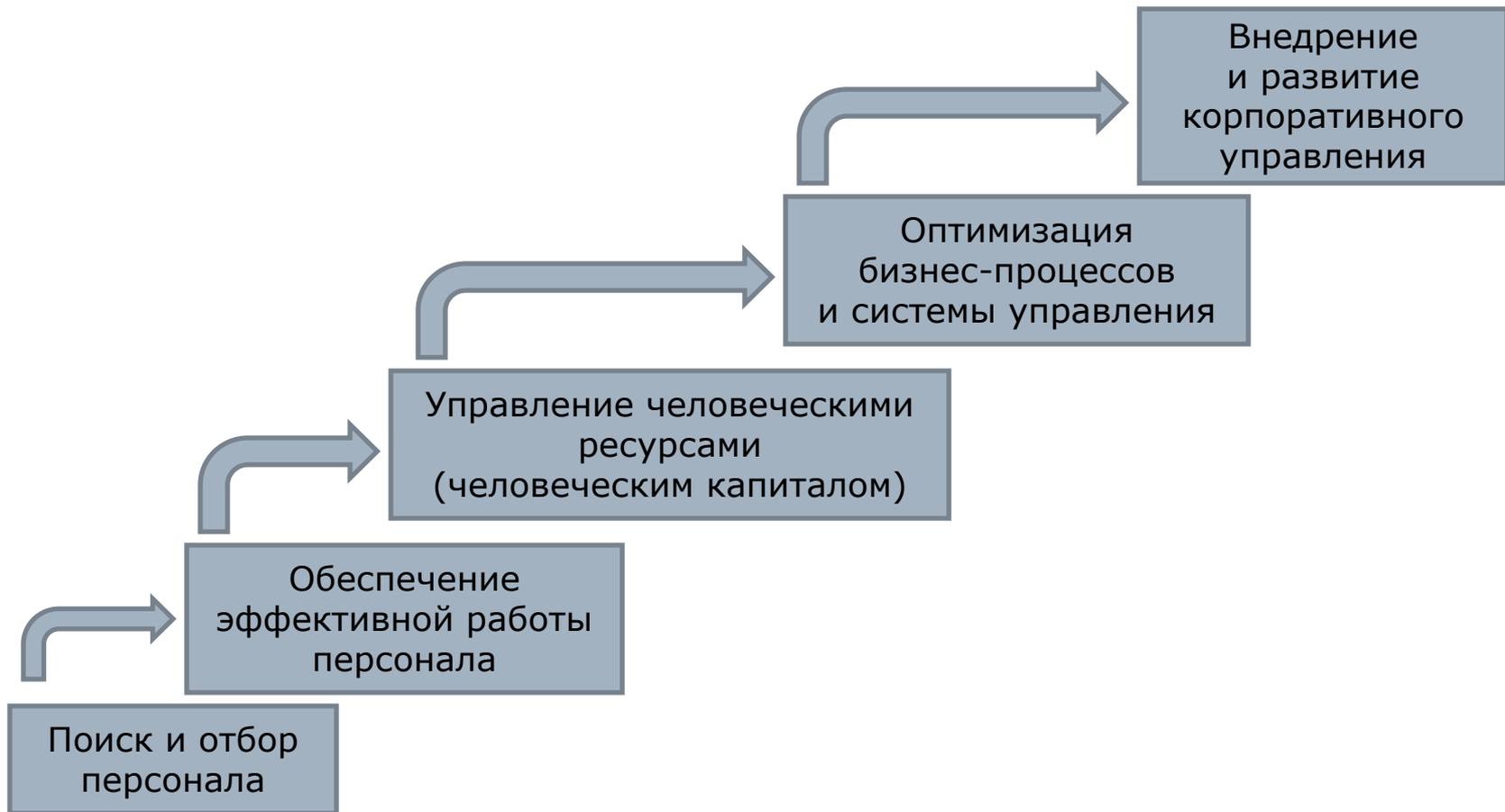
Работа в Санкт-Петербурге

- Ответственный исполнитель проекта «Разработка системы отбора и подготовки руководителей среднего звена (начальников цехов) ЛОМО», 1987-1989
- Управление своей компанией - Бюро персонала (агентство рекрутинга и консалтинга), 1992-1993
- Менеджер по персоналу американского агентства недвижимости Интер-Оксидентал, 1993-1994
- Административный директор компании RVI, 1994-1996
- Директор по персоналу Центрального дивизиона компании Юнилэнд, 1995-1997
- Консультант по организационному развитию Центрального агентства недвижимости, 1995-1998
- Советник по организационному развитию Президента компании Ultra Star, 2000-2001
- Зам. Ген. директора по организационным вопросам, Директор по персоналу управляющей компании группы компаний Митлэнд , 2003-2005

**Составитель 1-го и 2-го выпусков справочника
«Как найти работу - как найти нужный персонал»**

**Постоянный ведущий авторской
колонки в газете «Профессия»**

Опыт и компетенции



Мотивирование топ-менеджеров

Основные понятия

МОТИВАЦИЯ (от греч. motif от лат. moveo — двигаю) — внешнее или внутреннее побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения

МОТИВАЦИЯ - как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом

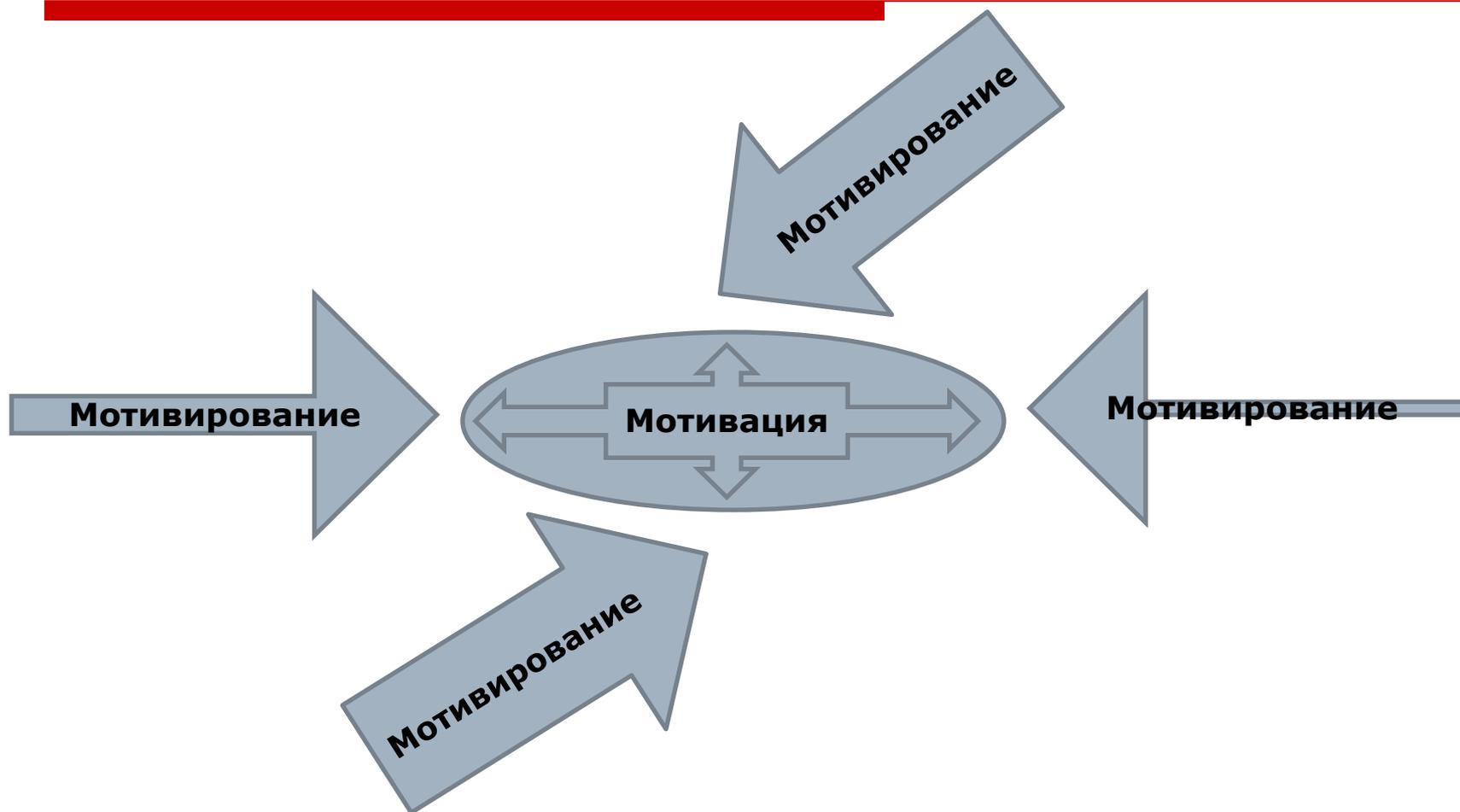
МОТИВАЦИЯ – внутренние силы, побуждающие человека совершать определенные виды действий

МОТИВАЦИЯ - механизм активирования внутренних стимулов и потребностей, придающий действиям людей цели и направления

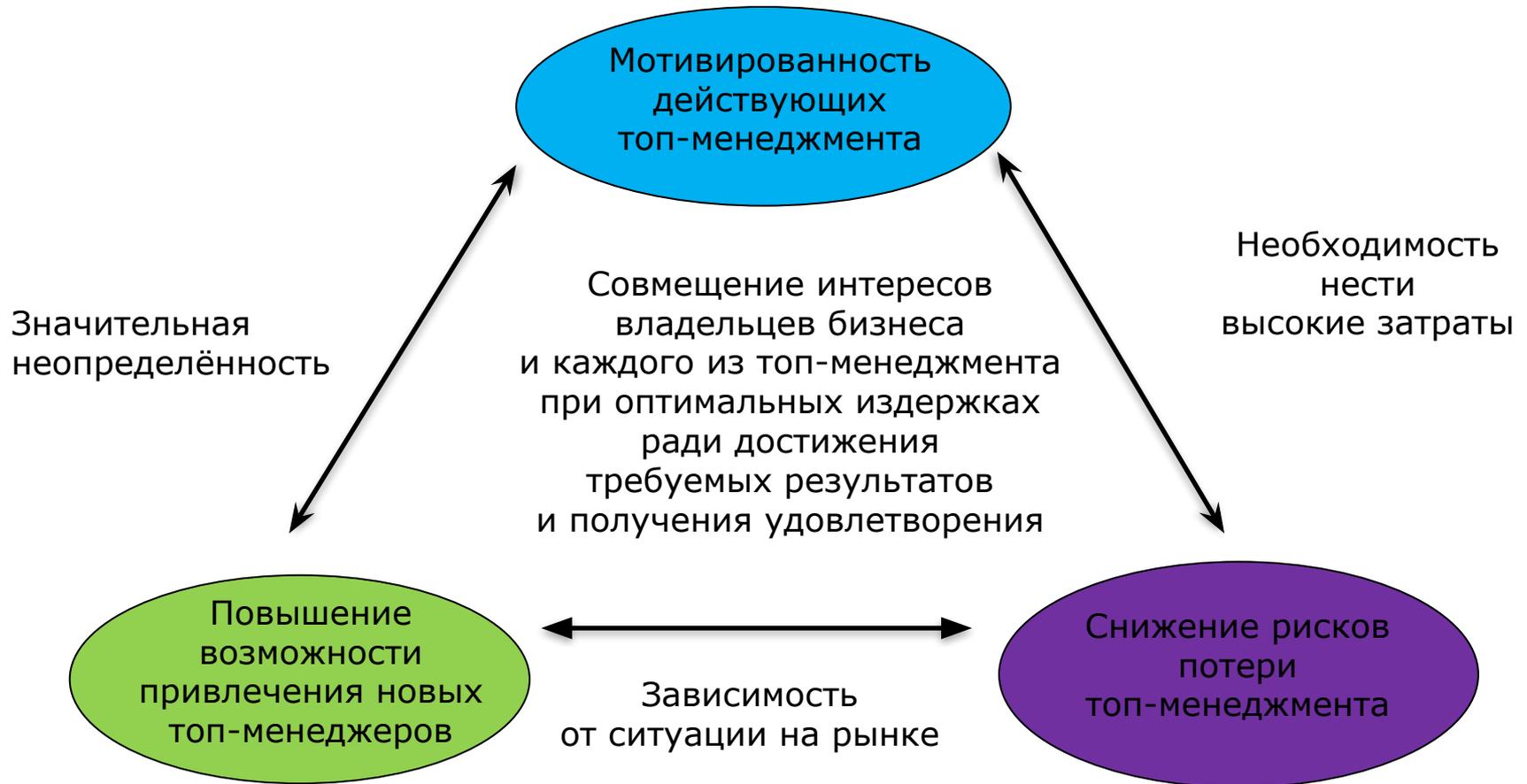
МОТИВИРОВАНИЕ – это процесс воздействия на человека для побуждения его к действиям, направленным на достижение целей, к которым стремится организация

МОТИВИРОВАНИЕ - это системы, схемы, программы и другие способы, побуждающие сотрудников поступить так, как нужно компании

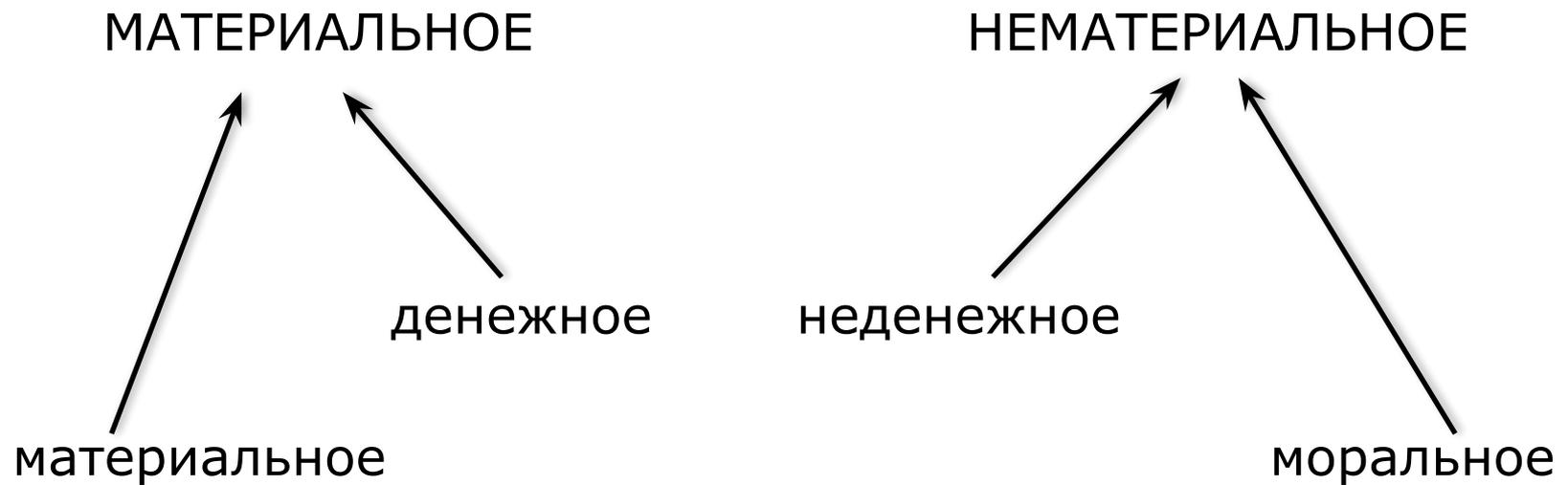
Основные понятия



Цели и задачи системы мотивирования топ-менеджеров



Мотивирование



Мотивирование топ-менеджмента

Предпочтения топ-менеджеров по видам мотивации
(по материалам исследования кадрового центра «Виват-Персонал», Москва, 2007)

Участие в прибыли компании	19%
Возможность самореализации	18%
Высокая заработная плата	16%
Перспектива стать одним из собственников компании	14%
Амбициозные задачи	14%
Возможность получать бонусы	10%

Мотивирование топ-менеджеров

Мировая практика, по данным специализированных обзоров систем мотивирования топ-менеджеров, проводимых Watson Wyatt, предусматривает следующие методы:

- регулярный пересмотр размера базового вознаграждения,
- годовой бонусный план (плановые бонусы за достижение определённых результатов),
- планы долгосрочного вознаграждения – долгосрочный бонус,
- планы долгосрочного вознаграждения – опционная программа (участие в прибылях, акции),
- корпоративная пенсионная программа,
- медицинские льготы, медицинское страхование (в т.ч. для членов семьи),
- пособия по инвалидности,
- выплата (разовая) или пособие (регулярное) родственникам в случае смерти, страхование жизни.

Другие методы мотивирования топ-менеджмента, используемые в мировой практике:

- sign-up – бонус за подписание контракта,
- hiring bonus – бонус при найме,
- joining bonus – бонус при выходе на работу к определённой дате,
- премиальные выплаты по результатам реализации проектов,
- снижение налоговых выплат,
- накопительные программы, кредитование,
- страхование ответственности,
- оплата (полная или частичная) обучения и развития,
- оплата членства в клубах и/или объединениях (профессиональных, по интересам, спортивных и т.п.),
- корпоративный автомобиль или компенсация расходов на транспорт,
- «золотой парашют» при увольнении.

Мотивирование топ-менеджеров

Дополнительные методы мотивирования топ-менеджеров, используемые в отечественной практике:

-  представительские расходы,
-  полная или частичная оплата питания,
-  полная или частичная компенсация расходов на мобильную связь, интернет и т.п.,
-  предоставление в пользование оргтехники (моб. телефон, ноутбук и т.п.) или компенсация расходов (полная или частичная) на приобретение оргтехники,
-  компенсация (полная или частичная) расходов на услуги стилистов, визажистов, имиджмейкеров, косметологов, эстетической стоматологии и т.п.,
-  компенсация (полная или частичная) аренды жилья, в т.ч. загородного,
-  оплата (полная или частичная) или компенсация расходов (полная или частичная) на услуги личных коучеров, психоаналитиков, психотерапевтов, психологов и т.п.,
-  предоставление дополнительного отпуска,
-  компенсация расходов (полная или частичная) на проведение отпуска (в т.ч. для членов семьи),
-  предоставление персональной охраны (в т.ч. для членов семьи),
-  предоставление персонального водителя (в т.ч. для членов семьи) и/или компенсация (полная или частичная) расходов на услуги персонального водителя,
-  предоставление персонального кабинета (рабочего места) и/или выполнение требований/пожеланий по стилю оформления данного кабинета,
-  особые (расширенные) условия компенсации «командировочных расходов»,
-  предоставление возможности льготного приобретения или безвозмездного получения товаров/услуг, производимых компанией, сырья, пользования оборудованием в личных целях.

Мотивирование топ-менеджеров

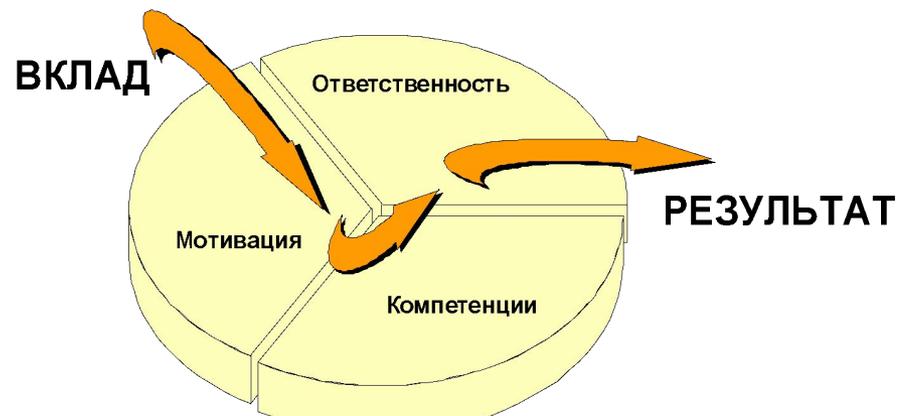
Методы морального мотивирования топ-менеджеров, используемые в мировой и отечественной практике:

-  «прямая связь» с владельцем бизнеса,
-  участие в деловых обедах/ужинах, на которых присутствуют владельцы бизнеса,
-  возможность неформального общения с владельцем бизнеса,
-  участие в регулярных конференциях топ-менеджеров всех компаний, принадлежащих данному владельцу, и/или конференциях топ-менеджеров компании с присутствием на них владельцев бизнеса,
-  совместный выезде на отдых топ-менеджеров (иногда с членами семей) с участием в этом владельца бизнеса,
-  членство в исполнительном органе управления – Правлении компании – или регулярное участие в его заседаниях,
-  членство в Совете директоров данной компании и/или в Советах директоров её дочерних или зависимых компаний,
-  поддержка со стороны владельца компании реализации программы создания и развития личного PR (персонального брендинга) данного топ-менеджера,
-  помощь со стороны владельца бизнеса для данного топ-менеджера в получении новых деловых контактов, вход в новые профессиональные, деловые, политические сферы общения,
-  получение возможности (разрешения) на членство в Советах директоров и иных органах (Попечительских советах, Наблюдательных советах, Экспертных советах, рабочих группах и т.п.) в других компаниях и/или организациях.

Основные понятия

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ — высшее руководство компании, включающее ее генерального директора, его заместителей и директоров по направлениям работ

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ – те представители высшего руководства компании, от действий или бездействия которых зависит успешность деятельности и развития данной компании



Основные понятия

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ – представители высшего руководства крупных компаний и/или компаний, вносящих наиболее значительный вклад в экономику страны/мира

Уровень компании определяется по следующим параметрам:

-  годовой оборот,
-  годовая прибыль,
-  чистые активы,
-  количество сотрудников.

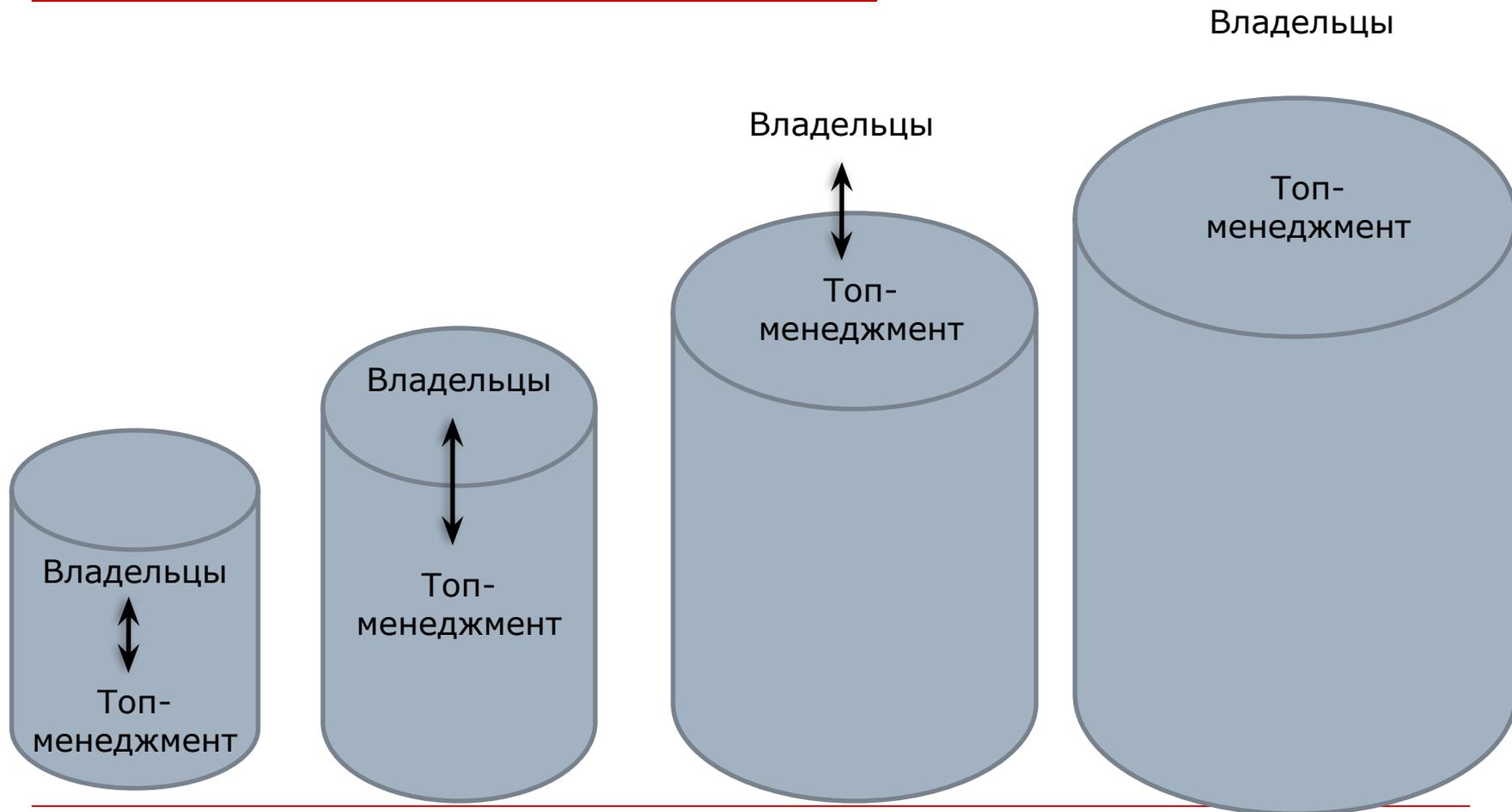


Hay Group

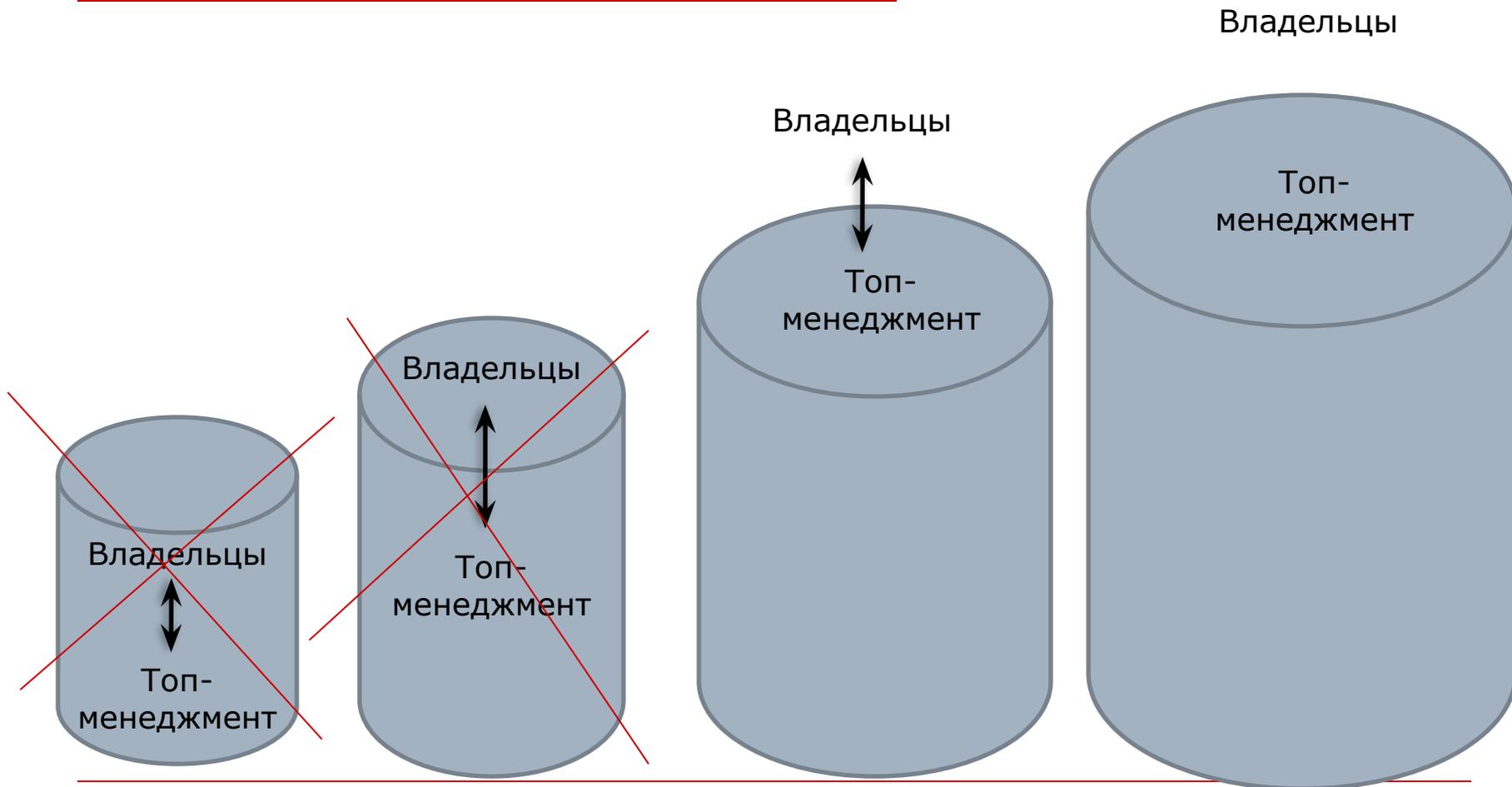
Watson Wyatt

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ – это высший менеджмент топ-компаний

Роль топ-менеджмента



Рассмотрение вопросов мотивирования топ-менеджмента



Труд топ-менеджера

УПРАВЛЕНИЕ
компанией

Выполнение ЗАДАЧ, поставленных владельцами бизнеса
(достижение определённых
РЕЗУЛЬТАТОВ)

Труд топ-менеджера

ПРОЦЕСС

или

РЕЗУЛЬТАТЫ

Правовые аспекты

Трудовой кодекс РФ

Топ-менеджер – это работник

Статья 274

Права и обязанности руководителя организации в области трудовых отношений

определяются настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами организации, локальными нормативными актами, **трудовым договором**.

Статья 275

В случае, когда в соответствии с частью второй статьи 59 настоящего Кодекса с руководителем организации заключается **срочный трудовой договор**, срок действия этого трудового договора определяется учредительными документами организации или соглашением сторон.

Статья 277

Руководитель организации **несет полную материальную ответственность за прямой Действительный ущерб, причиненный организации**. В случаях, предусмотренных федеральными законами, руководитель организации возмещает организации убытки, причиненные его виновными действиями. При этом расчет убытков осуществляется в соответствии с нормами, предусмотренными гражданским законодательством.

Статья 278

Дополнительные основания для прекращения трудового договора с руководителем организации

Правовые аспекты

Трудовой кодекс РФ

Топ-менеджер – это работник

Статья 15

Трудовые отношения - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем **о личном выполнении работником за плату трудовой функции** (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), **подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда**, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Статья 56

Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым **работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда**, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, **своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату**, а **работник обязуется лично выполнять** определенную этим соглашением **трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка**, действующие у данного работодателя.

Правовые аспекты

Гражданский кодекс РФ – часть 2

Статья 702

1. По договору подряда одна сторона (подрядчик) **обязуется выполнить по заданию** другой стороны (заказчика) **определенную работу и сдать ее результат заказчику**, а заказчик **обязуется принять результат работы и оплатить его**.

Статья 708

1. В договоре подряда **указываются начальный и конечный сроки выполнения работы**. По согласованию между сторонами в договоре могут быть предусмотрены также **сроки завершения отдельных этапов работы (промежуточные сроки)**. Если иное не установлено законом, иными правовыми актами или не предусмотрено договором, **подрядчик несет ответственность за нарушение как начального и конечного, так и промежуточных сроков выполнения работы**.

Статья 709

1. В договоре подряда указываются **цена** подлежащей выполнению **работы** или **способы ее определения**.
2. Цена в договоре подряда включает компенсацию издержек подрядчика и **причитающееся ему вознаграждение**.
3. Цена работы может быть определена путем **составления сметы**.
4. **Цена работы (смета)** может быть **приблизительной или твердой**.

Труд топ-менеджера – Правовые аспекты

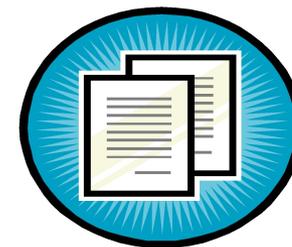


Труд топ-менеджера – Правовые аспекты

Отсутствие должной правовой базы для качественного и количественного определения результатов, ожидаемых от топ-менеджера, принципов оценки этих результатов и вознаграждения по результатам данной оценки или реализации мер при недостижении результатов.



Отсутствия должной правовой базы или усложнённость для установления индивидуальных условий сотрудничества с каждым отдельным топ-менеджером.



Правовые методы мотивирования топ-менеджмента требуют своего развития !

***Размышления
об актуальных
тенденциях***

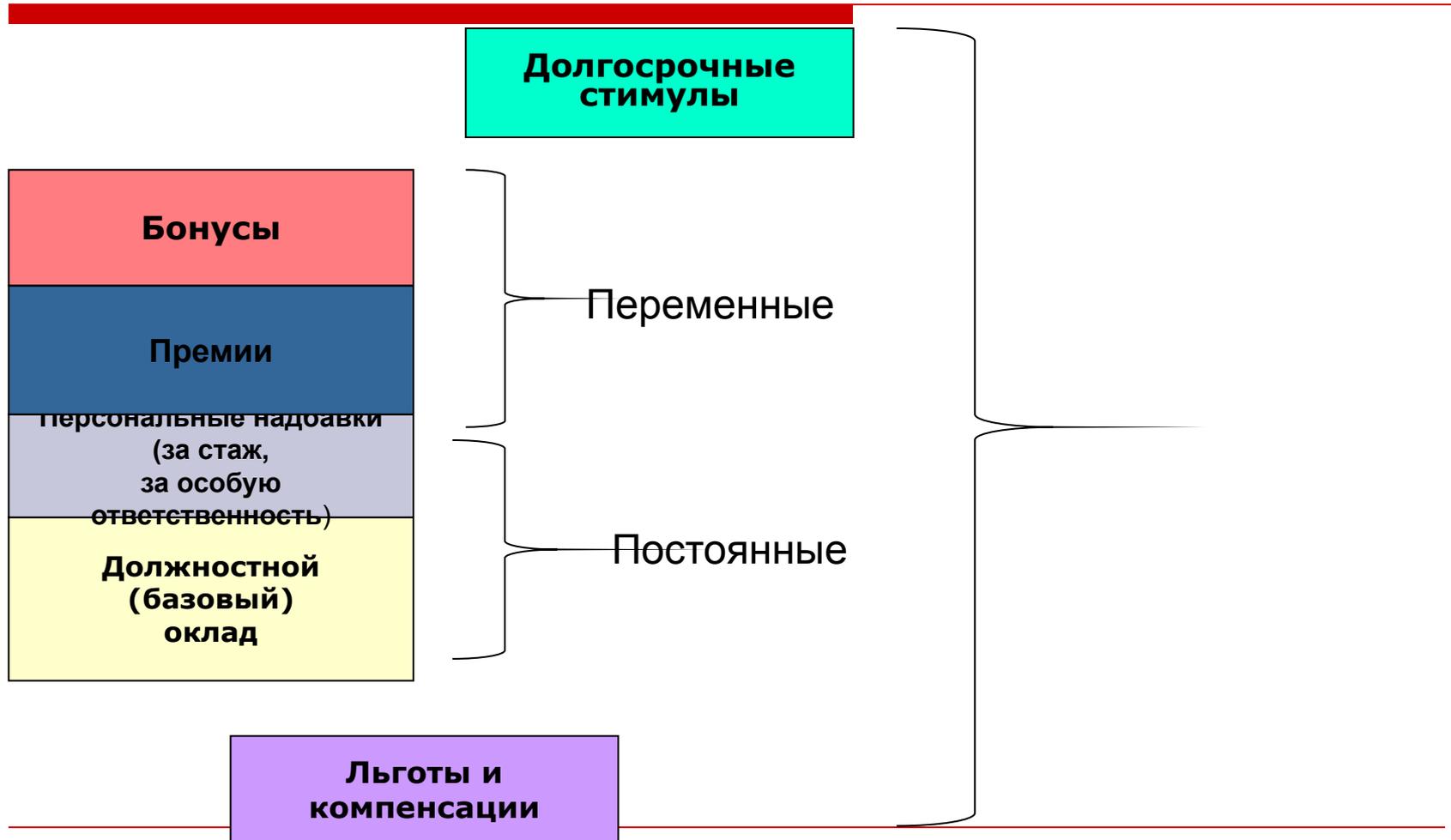
Актуальные тенденции - 1

*Стремление получить
«идеальную» систему
мотивирования
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



Актуальные тенденции - 1

Соотношение переменной и постоянной части вознаграждения топ-менеджмента – по материалам исследования PricewaterhouseCoopers, 2008, в отношении высшего руководства:

	Фиксированная часть	Переменная часть
10-й перцентиль	33%	33%
25-й перцентиль	50%	48%
Медиана	50%	50%
75-й перцентиль	52%	50%
90-й перцентиль	67%	67%
Ср. арифметическое	52%	48%

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
привлечь
«звезд»

Актуальные тенденции - 2

Стремление привлечь «звезду»



Острый дефицит эффективных
управленческих компетенций
на рынке труда

Актуальные тенденции - 2

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 - 2

«Война за таланты» → Зарплатная гонка

Следование
текущим
тенденциям
рынка труда



Ориентация
при определении
размера
вознаграждения
на «бренд»
компании

Актуальные тенденции - 3

Стремление использовать
«модные» элементы
системы вознаграждения
топ-менеджмента

Актуальные тенденции - 3

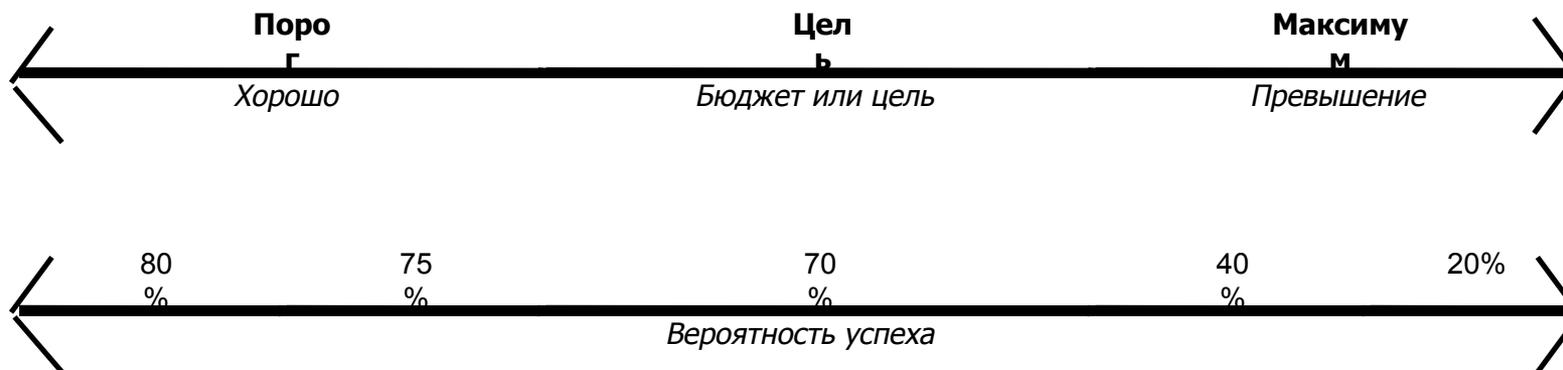
3.1.

Бонусы по KPI

Актуальные тенденции – 3.1

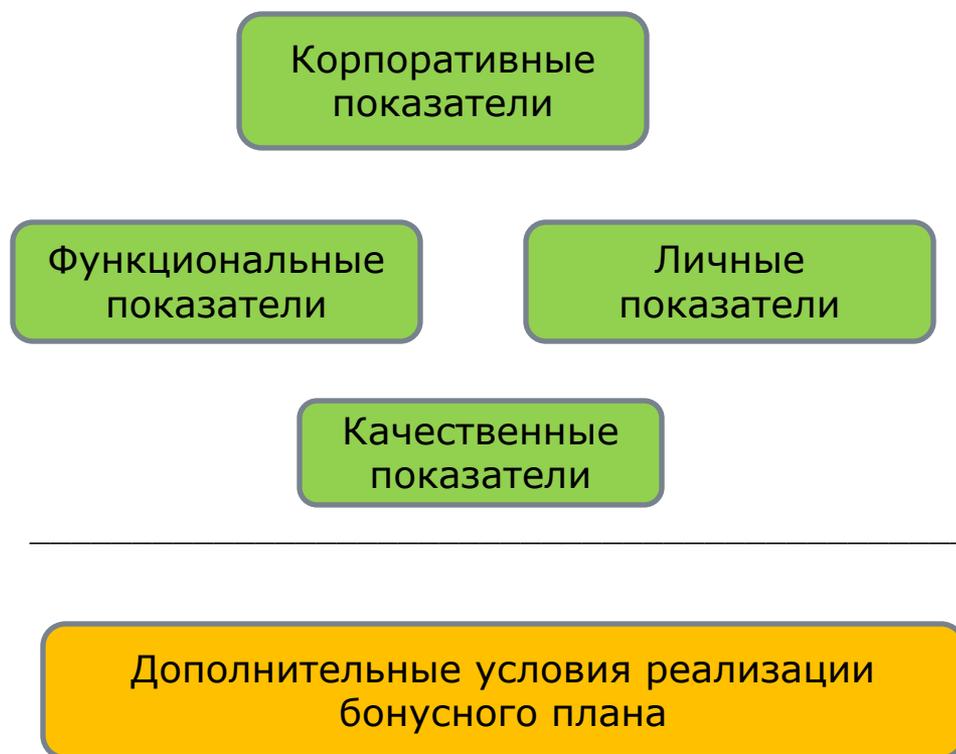
Бонусы на основе КРІ

Диапазон возможного вознаграждения



Актуальные тенденции – 3.1

Наиболее часто используемая структура бонусов на основе KPI



Актуальные тенденции – 3.1

Классические общие (корпоративные показатели)

Фокус внимания	Возможные KPI
Финансы	ROCE
	ROE
	Долг к собственному капиталу
	Чистый долг к собственному капиталу
	EBITDA
	EBITDA на 1 ед. производимой продукции (товаров/услуг)
	Денежный поток от операционной деятельности
	Операционная маржа на 1 ед. производимой продукции
Клиенты	Объём реализации продукции (товаров/услуг)
	Степень удовлетворённости клиентов
Процессы и инновации	Общий объём производства продукции (товаров/услуг)
	Себестоимость производства на 1 ед. продукции
	Процент выполнения годового плана

Актуальные тенденции – 3.1

Классические общие (корпоративные показатели)

Фокус внимания	Возможные KPI
Человеческие ресурсы	Производительность труда
	Охрана труда и безопасность – число смертельных случаев
	Степень удовлетворённости ключевого персонала

Актуальные тенденции – 3.1

Показатели, применяемые в бонусных планах по KPI (для формирования KPI), используемые в мировой практике – по материалам Watson Wyatt:

- прибыль компании/чистая прибыль на акцию (EPS),
-  рентабельность капитала компании,
-  прибыль бизнес-единицы,
-  рентабельность капитала бизнес-единицы,
-  добавленная экономическая стоимость,
-  выручка,
-  затраты (контроль затрат, размер затрат, выполнение плана по затратам),
-  нефинансовые показатели эффективности бизнес-единицы,
-  индивидуальные показатели эффективности,
-  другие.

Актуальные тенденции – 3.1

Показатели, применяемые в бонусных планах (годовых поощрительных вознаграждениях), в отношении высшего руководства по материалам исследования PricewaterhouseCoopers, 2008:

Показатели	Использование данного показателя, % (количество ответов, подтверждающих использование данного показателя, полученных от компаний-участников обзора в соотношении от общего количества ответов, при этом общее количество ответов больше, чем общее количество участников обзора, т.к. некоторые компании используют одновременно несколько показателей)
Выручка, продажи	0 %
Показатели прибыли	72 %
Показатели денежного потока	14 %
Показатели рентабельности	19 %
Показатели качества	44 %
Показатели удовлетворённости клиентов	7 %

Пример формы бонусной карты

Бонусная карта Заместителя Генерального директора по... г-на _____ на 200__ г.

Общий размер бонусного фонда _____,
что составляет ___ % от годового фонда базового вознаграждения

Ключевые показатели эффективности	Описание каждого показателя	Критерий оценки	Доля в бонус. плане в %	Значение в руб.	Плановое значение показателя	Прим.	Факт исполнения	Прим.	Сумма к выплате
ИТОГО			100%						

Утверждено Советом директоров «___» _____ 200__ г.

Согласовано: Генеральный директор «___» _____ 200__ г.

Ознакомлен: Зам. Генерального директора по ... «___» _____ 200__ г.

Пример содержания бонусной карты

Бонусная карта Финансового директора компании ААА

Вид показателя	Ключевые Показатели Эффективности	Доля в общем бонусном плане, %
Корпоративный показатели	EBIDTA	20%
Функциональные показатели	Управление рабочим капиталом	15%
Функциональные показатели	Бюджетирование: эффективность управления бюджетом на текущий год и качественное формирование бюджета на след. год	15%
Личные показатели	Реализация проектов: 1. Переход на МФСО, 2. внедрение ERP	30%
Качественные показатели	Оценка эффективности работы и проф. развития со стороны Совета директоров	20%
ИТОГО		100%

Пример содержания бонусной карты

Бонусная карта заместителя Ген. директора по юридическим вопросам компании ВВВ

Вид (группа) показателя	Ключевые Показатели Эффективности	Доля в общем бонусном плане, %
Корпоративный показатели	Динамика роста чистой прибыли компании	15%
Функциональные показатели	Соотношение кол-ва выигранных судеб. дел к общему кол-ву законченных в текущем году судеб. дел	10%
Функциональные показатели	Соотношении общей суммы выигранных и взысканных денежных средств к сумме понесённых на это затрат	10%
Функциональные показатели	Соответствие работы Юридического департамента потребностям подразделений компании (оценка «внутренних» клиентов)	30%
Личные показатели	Успешное завершение проекта создания Юридического департамента в установленные сроки, включая создание и внедрение Регламента юр. обеспечения деят-ти компании	25%
Качественные показатели	Оценка выполнения текущих задач (заданий, поручений), поставленных Генеральным директором	10%
ИТОГО		100%

Пример возможных KPI для HR-директора (HR-департамента)

Наиболее распространённые показатели по материалам исследований мирового опыта, проведённых Институтом по управлению персоналом (Saratoga) PriceWaterhouseCoopers:

- Контроль (поддержание запланированных объёмов) затрат на персонал в расчёте на одного сотрудника,
- Размер затрат на подбор персонала на одного сотрудника компании,
- Прибыль компании в расчёте на одного сотрудника,
- Поддержание запланированного соотношения затрат на вознаграждение персонала и общих затрат компании (доли затрат на вознаграждение персонала в структуре общих затрат компании),
- Поддержание запланированного соотношения затрат на вознаграждение сотрудников и общей выручки компании,
- Инвестиции (или кол-во часов) на обучение и развитие в расчёте на одного сотрудника компании,
- Оценка эффективности обучения (ROI на обучение),
- Коэффициент увольнений, в зависимости от стажа работы в данной компании,
- Коэффициент принятия предложений о работе в данной компании со стороны кандидатов,
- Скорость заполнения вакансий,
- Эффективность заполнения вакансий (соотношение вновь принятых и уволенных в период адаптации),
- Коэффициент внутренних назначений (заполнения вакансий внутренними кандидатами),
- Коэффициент планирования преемственности (наличия кадрового резерва),
- Численность HR-специалистов в расчёте на одного сотрудника компании
- Суммарный объём затрат на содержание HR-подразделения в расчёте на одного сотрудника компании,
- Уровень абсентизма в компании (уровень незапланированного и необоснованного отсутствия сотрудников компании на работе).

Актуальные тенденции – 3.1

**Способы, применяемые в отечественной практике,
для формирования бонусного фонда компании
(общего фонда годового вознаграждения)
в отношении высшего руководства
по материалам исследования PricewaterhouseCoopers, 2008:**

Показатели	Использование данного показателя, % (количество ответов, подтверждающих использование данного показателя, полученных от компаний-участников обзора в соотношении от общего количества ответов, при этом общее количество ответов больше, чем общее количество участников обзора, т.к. некоторые компании используют одновременно несколько показателей)
В зависимости от степени достижения целевых (стратегических) показателей компанией в целом	54 %
В процентах от прибыли компании	15 %
По субъективной оценке руководства (владельцев) компании	31 %

Размышления – 3.1

Система
бонусов по КРІ

Постановка целей

Оценка достижений

Обратная связь

Ориентация
на развитие

Актуальные тенденции - 3

3.2

Опционные программы

Актуальные тенденции – 3.2

Наиболее распространённые виды опционных программ:

- фантомные акции
- обычные акции
- акции с ограничением

Актуальные тенденции – 3.2

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 – 3.2

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 – 3.2

- 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 - 4

Влияние кризиса

Актуальные тенденции - 4

Оптимизация
системы вознаграждения
топ-менеджеров

Оптимизация
численности
топ-менеджеров

Актуальные тенденции - 4

- ✓ Переход с ежегодных бонусных планов на ежеквартальное
- ✓ Негарантированность бонусных и премиальных выплат
- ✓ Более пристальное внимание к оценке достижений и принятию решения о выплатах
- ✓ Перераспределение постоянной и переменной части вознаграждения
- ✓ Отказ или «замораживание» программ долгосрочного вознаграждения
- ✓ Пересмотр состава компенсационного пакета

Размышления - 4

Внутренние коммуникации

Адекватность постановки задач

Размышления - 4

Наличие, сохранение и развитие
необходимых
управленческих компетенций

Размышление - 4

Эффективное и взаимно интересное
партнёрство

Мотивирование топ-менеджеров

Система мотивирования



Важнейший элемент
корпоративного управления

(механизм постановки и поддержания
корпоративных целей и ценностей)

Корпоративное управление

Владельцы
компании



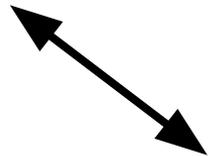
Топ-менеджеры

Корпоративное управление

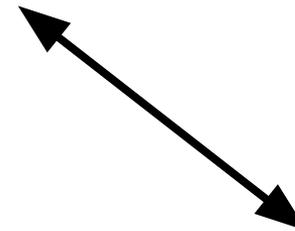


Корпоративное управление

Владельцы
компании

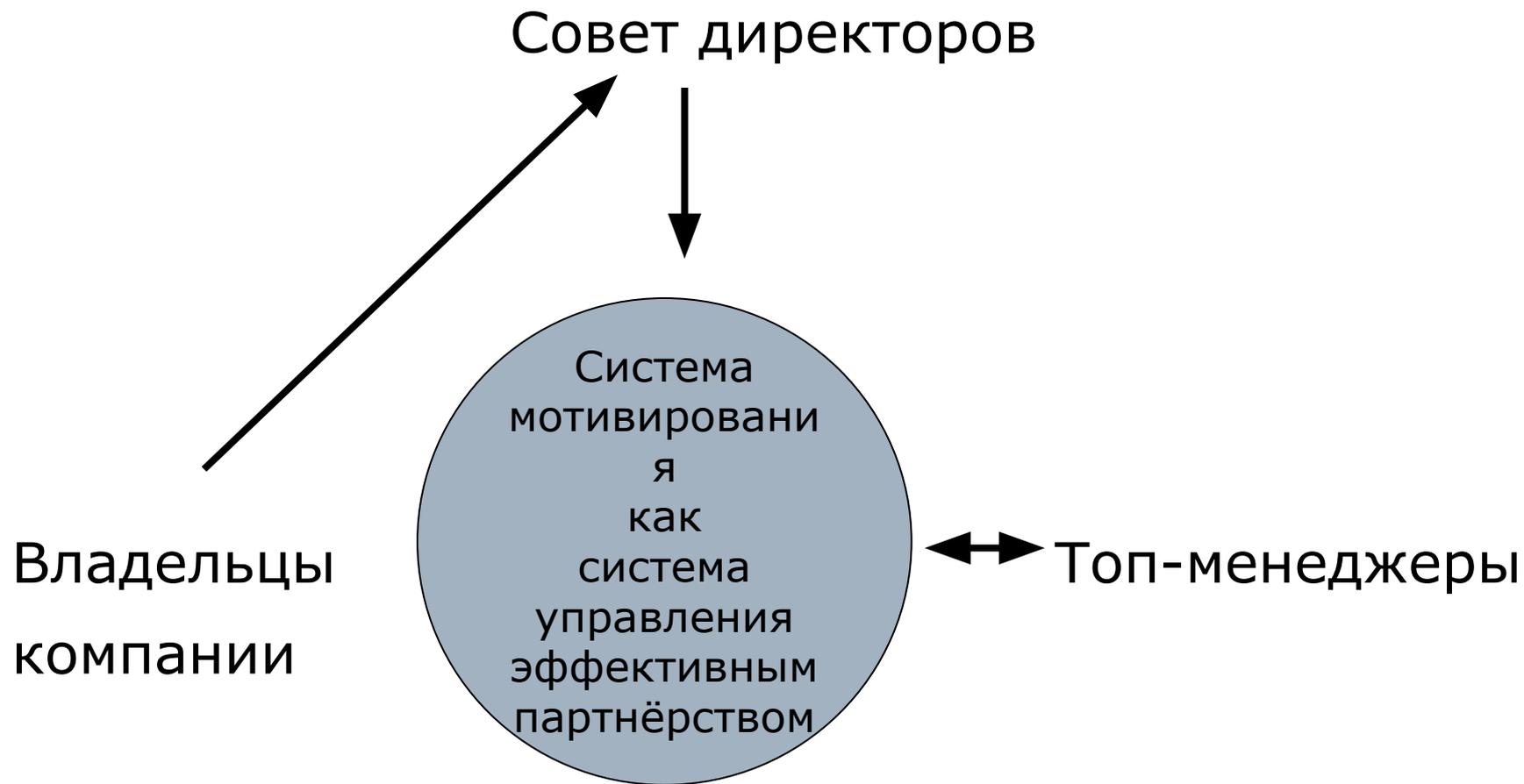


Совет
директоров



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

Мотивирование 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

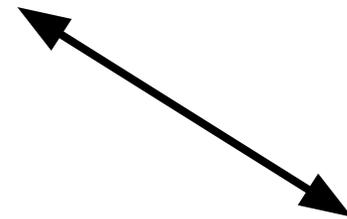
Мотивирование топ-менеджеров

Чётко поставленные задачи развития
+
Хорошая деловая репутация компании
+
Адекватная стратегия и действенная система
управления человеческим капиталом

Эффективные
процедуры
управления

Мотивированные
топ-менеджеры

Результативное
развитие компании
Лидерские позиции



Севастьянова Ольга



Благодарю за внимание!

Желаю успехов!

Севастьянова Ольга



+ 7 921 939 8703



olvicsev@rambler.ru

Севастьянова Ольга

Возможные темы следующих выступлений:

- ✓ Корпоративное управление – когда оно полезно и как сделать его эффективным
- ✓ Совет директоров – создание 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)