

Высшие награды

Журнал: Справочник по управлению персоналом

Год: 2009 №5

Автор: Денисова Ариадна

Тема: мотивация персонала, Материальная мотивация

Рубрика: Опыт

Вопреки изменениям в экономике схемы начисления вознаграждений руководителям высшего звена десятилетиями остаются одинаковыми. Рассмотрим виды программ краткосрочного и долгосрочного стимулирования топ-менеджеров, а также виды льгот и компенсационных выплат, предлагаемых сотрудникам этой категории.

Годовое вознаграждение руководителей крупных российских компаний включает четыре составляющие:

- базовый оклад, соответствующий рыночному уровню заработной платы, а также представлениям собственника о вкладе руководителя в успех компании;
- краткосрочные премии - выплачиваются за период не более года (раз в месяц, квартал, год, за проект и проч.);
- долгосрочные премии - начисляются за период более года (как правило, 3-5-летние программы);

• льготы, включающие как стандартные выплаты (ДМС, страхование жизни и т. п.), так и редкие для других категорий персонала компенсационные суммы («парашютные» программы и т. п.).

Руководители средних и малых предприятий, как правило, получают только базовый оклад и краткосрочные премии.

Краткосрочное премирование

Существующие сегодня схемы краткосрочного премирования можно разделить на две большие группы:

- основанные на комплексе показателей;
- направленные на повышение стоимости бизнеса.

Разберем каждую из этих групп отдельно.

Премии, основанные на комплексе показателей (KPI и BSC)

Чаще всего краткосрочные премии руководителя привязывают к определенным показателям эффективности подразделения,

компания, его личным достижениям.

В последнее время концепция ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ), или Key Performance Indicators (KPI), получила широкую известность в России и за рубежом. Суть методики состоит в том, что для определения эффективности работы выделяется несколько ключевых критериев, отражающих влияние деятельности сотрудника на достижение стратегических целей компании. В Таблице 1 представлен примерный набор показателей для руководителей разных направлений.

Показатель обычно имеет три уровня достижения: минимальный (пороговый), плановый (целевой) и максимальный (верхней границы). Для каждого показателя экспертным путем, т. е. на основе субъективной оценки топ-менеджеров или специального комитета по вознаграждениям при Совете директоров, устанавливается относительный

«вес», означающий степень его важности для компании.

Плановый уровень бонуса устанавливается, как правило, в виде процента от оклада сотрудника. Максимальный бонус (за дости-

жение верхней границы показателя) равен 120 или 150% от планового, при этом целевой уровень бонуса принимается за 100%, а бонус за достижение порогового значения показателя

соответствует 80 или 90% планового бонуса.

В таблице 2 приведен пример КРІ для генерального директора предприятия.

Таблица 1. КРІ руководителей направлений

Должность руководителя	Показатели деятельности
Финансовый директор	EBITDA*, денежный поток по основной деятельности, размер и стоимость заемных средств, соотношение долга к EBITDA, экономия бюджета затрат компании, просроченная кредиторская задолженность, сумма штрафов со стороны контролирующих органов, число жалоб внутренних клиентов (сотрудников)
Директор по продажам/маркетингу	Доход от основной деятельности, объем продаж постоянным клиентам, объем продаж новым клиентам, объем повторных продаж, экономия бюджета затрат своего подразделения, индекс удовлетворенности клиентов, доля рынка, темп роста доли рынка, узнаваемость бренда (индекс), экономия затрат бюджета продаж
Директор по производству/главный инженер	CAPEX**, возврат на инвестиции в производство, уровень брака, количество возвратов, время простоя оборудования по внутренним причинам, процент загрузки мощностей, процент выполнения плана производства, экономия бюджета производственных затрат, экономия бюджета затрат своего подразделения
Директор по персоналу	Текучесть кадров, индекс удовлетворенности сотрудников, отсутствие замечаний по результатам кадрового аудита, экономия бюджета затрат своего подразделения, процент закрытых в срок вакансий, эффективность обучения, экономия затрат на персонал
Директор по логистике	Стоимость перевозок, отклонение от плановой величины запасов, продолжительность простоев из-за отсутствия поставок, экономия бюджета затрат своего подразделения, удовлетворенность внутренних клиентов, стоимость потерь в процессе хранения/перевозки
Директор по ИТ	Среднее время устранения проблем по ИТ, срок реализации ИТ-проектов, эффективность вложений в ИТ-проекты, удовлетворенность внутренних клиентов, экономия бюджета затрат своего подразделения, экономия бюджета ИТ-затрат

* EBITDA – Earnings before interest, depreciation and amortization – доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации.

** CAPEX – Capital Expenditure – инвестиционные затраты на покупку основных фондов, а также затраты по обслуживанию кредитов на их приобретение.

Таблица 2. KPI генерального директора предприятия

№ п/п	Цель	Показатель	Вес, %	Уровень показателя		
				Порог (80%)	План (100%)	Максимум (120%)
1	ЕВITDA 2008 г. – 1,2млн долл. США	ЕВITDA	50	1 млн долл. США	1,2млн долл. США	1,4млн долл. США
2	К концу 2008 г. доля рынка 30%	Доля рынка	20	24%	30%	36%
3	По итогам опроса индекс удовлетворенности клиентов – 0,75	Индекс удовлетворенности клиентов	10	0,6	0,75	0,9
4	Средний % брака за год – не более 10	% брака	10	–	10%	8%
5	Текучесть кадров за год – не более 15%	Текучесть кадров	10	–	15%	12%
ИТОГО			100	–	–	–

При подведении годовых итогов работы компании оценивается степень достижения целевых показателей и рассчитывается бонус по каждому из них. На основании этого далее определяется итоговый процент бонуса от базовой заработной платы.

Бонус начисляется только при условии достижения порогового значения показателя, при этом устанавливается максимальный уровень, или «потолок», ограничивающий сумму бонуса, что упрощает бюджетирование затрат на персонал, а также ориентирует управленцев на достижение поставленных целей.

Долгое время основными показателями оценки руководителей были финансовые. Из них и по сей день чаще всего в схемах премирования топ-менеджеров используются следующие:

- операционная прибыль (от обычной деятельности), или operating profit - разница между доходами от основной деятельности (чистой выручкой) и суммарными расходами по обычным ее видам (себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы);
- прибыль на акцию, или earning per share (EPS) - чистая прибыль компании (обычно за вычетом дивидендов по привилегированным акциям) в расчете на одну акцию в обращении. Как правило, рассчитывается только для обыкновенных акций, но может использоваться и для привилегированных;
- выручка, или revenue;
- денежный поток, или cash flow - разница между суммами поступивших и выплаченных денежных средств компании за

определенный период (обычно за финансовый год);

- ЕВITDA - доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации;
- маржа операционной прибыли, или operating margin - операционная рентабельность продаж (отношение операционной прибыли компании к объему продаж).

Однако со временем стало понятно, что одних финансовых показателей недостаточно, так как они не дают полной картины эффективности работы руководителей. В начале 90-х появилась концепция Сбалансированной системы показателей (ССП), или Balanced Score Card (BSC), авторы которой - Д. Нортон и Р. Каплан - предложили оценивать деятельность сотрудников по четырем критериям: финансо-

вому, клиентскому, операционному и развития персонала. Вслед за этим наметилась тенденция распределять все КРІ по соответствующим элементам ССП, что позволяет получить наглядное представление об эффективности работы каждого сотрудника (пример см. в табл. 3).

У руководителя предприятия показатели эффективности работы совпадают с установленными для компании, тогда как для его заместителей важны, в первую очередь, критерии, связанные с деятельностью их подразделений. Тем не менее ряд показателей эффективности предприятия в целом может относиться и к

работе руководителей основных направлений. Описанный подход довольно удобен. Он позволяет доводить стратегические цели компании до уровня каждого сотрудника и оценивать их достижение по каждому из направлений. Однако организация и администрирование этого процесса требуют больших временных затрат.

Таблица 3. Система сбалансированных показателей для гендиректора торгово-производственного предприятия

Элементы ССП	Показатели деятельности
Финансы	ЕВITDA, рентабельность продаж (маржа), совокупные затраты предприятия
Клиенты	Доля рынка, объем продаж, индекс удовлетворенности клиентов
Операции	Доля бракованной продукции, скорость выполнения заказов
Развитие персонала	Текучесть кадров, индекс удовлетворенности персонала, производительность труда, затраты на персонал

Премии, направленные на повышение стоимости бизнеса (на основе EVA)

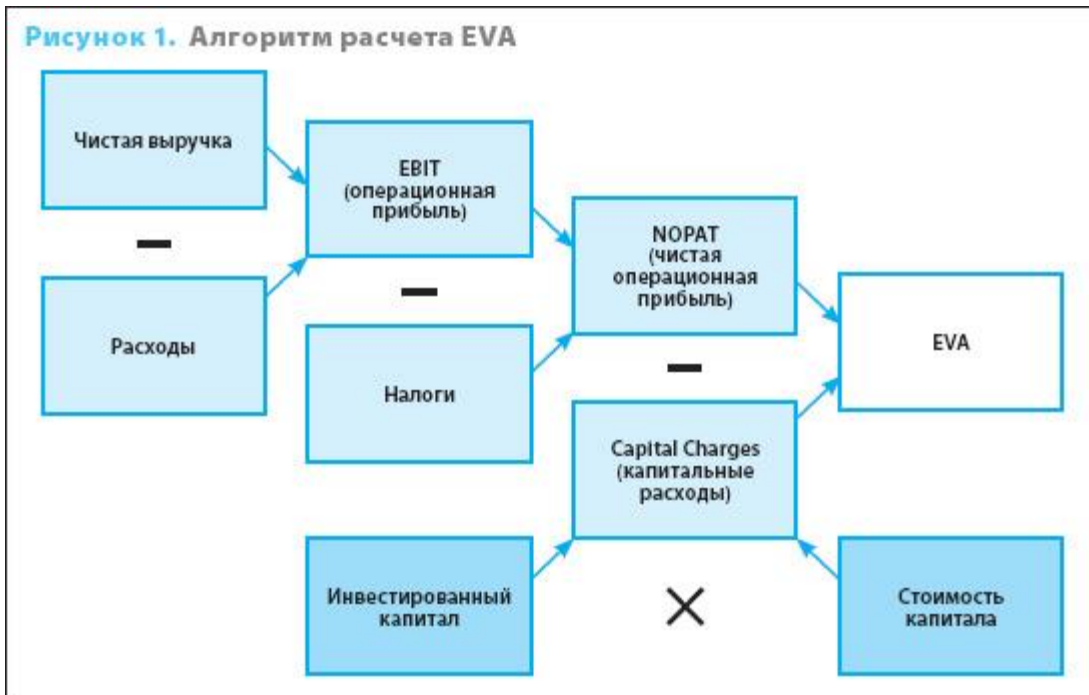
Любой собственник стремится получать прибыль от средств, инвестированных в бизнес. Чтобы наемный управляющий также был заинтересован в увеличении вложенного в дело капитала, он должен ощущать себя владельцем. Многие главы компаний готовы поделиться с руководителями высшего звена своим доходом ради усиления их мотивации. Именно на основе этих предпосылок созданы схе-

мы премирования, ориентирующие топ-менеджеров на повышение стоимости бизнеса.

Одной из самых популярных за последние 15 лет остается схема премирования на основе финансового показателя «экономическая добавленная стоимость» (economic value added - EVA). Авторы концепции Б. Стюарт и Д. Стерн определили данный показатель как разницу между чистой операционной прибылью после налогообложения (net operating profit after taxes - NOPAT) и затратами на капитал

(capital charges). EVA позволяет оценить реальную экономическую прибыль при требуемой минимальной ставке доходности, которую акционеры и кредиторы смогли бы получить, вложив свои средства в ценные бумаги с таким же уровнем риска. Иными словами, он демонстрирует предполагаемую выгоду собственника, если тот инвестирует деньги в бизнес, а не положит их в банк под проценты.

Рисунок 1. Алгоритм расчета EVA



Формула для расчета показателя:

$$EVA = P - (K \times C),$$

где **EVA** - экономическая добавленная стоимость;

P - чистая операционная прибыль;

K - инвестированный (задействованный) капитал;

C - стоимость капитала.

На рисунке 1 представлен алгоритм расчета EVA. Естественно, для его вычисления потребуются помощь финансистов, однако понимание основы расчета избавит менеджера по персоналу от проблем в сфере коммуникации и управления планом премирования.

Предположим, бонус менеджера высшего звена составляет 5% от EVA, а стоимость капитала равна банковской ставке депозита - 9%. Значит, он будет вознагражден только в том случае, если его деятельность принесет доход

большой, чем дал бы тот же капитал, положенный на депозит в банке. Например, под проект выделена сумма 1 млн долл. США, и руководитель знает, что при чистой прибыли в 300 тыс. долл. США он получит вознаграждение в размере 10,5 тыс. долл. США.

EVA можно использовать в разных схемах премирования. Самая простая и часто применяемая - та, в которой вознаграждение составляет определенный процент от показателя «экономическая добавленная стоимость». Рассмотрим вариант подобной системы премирования для генерального директора. Целевой бонус руководителя составляет 80 тыс. долл. США. При перевыполнении плана бонус равен 10% от суммы сверхплана по увеличению значения EVA в прошлом периоде. В текущем году оно установлено на уровне 200 тыс. долл. США (т. е.

ожидается, что в этом году предприятие достигнет уровня EVA, превышающего прошлогодний как минимум на указанную сумму). Если в обозначенный срок компании удастся увеличить EVA с 1,5 до 2,5 млн долл. США - превышение целевого значения показателя составляет 800 тыс. долл. США [(2,5-1,5) - 0,2]. Соответственно директор получает бонус 80 тыс. долл. США, плюс 10% от 800 тыс. долл. США. Итого: 160 тыс. долл. США. Подробный расчет представлен в таблице 4.

Чтобы делать выплаты равномерно, многие компании создают так называемый «бонусный банк», в который откладывается 2/3 от суммы бонуса за перевыполнение целевого показателя (в описанном примере это около 53 тыс. долл. США). Такой резерв позволяет производить выплаты руководителю в периоды, когда целевое значение показателя

премирования не достигается, и бонус фактически равен нулю. При уходе из компании топ-менеджер имеет право забрать всю накопленную в «банке» сумму.

В отличие от традиционных планов в компенсационном плане, основанном на EVA, не существует ни верхней, ни нижней границы. Однако у подобных планов есть и свои «подводные камни». Главный недостаток описанного метода состоит в том, что не всегда увеличение EVA связано с резуль-

татами деятельности руководителей. Например, в период мирового экономического роста последнего десятилетия увеличивалась стоимость многих сырьевых ресурсов. Соответственно, возрастала и EVA, что позволяло топ-менеджерам предприятий добывающих отраслей получать достаточно крупные бонусы. Именно из-за этого недостатка компания AT&T, внедрившая методику EVA в 1993 г., уже к 1997 г. отказалась от нее в пользу более традиционных подходов. Дело в том, что в 1996

г. стоимость вкладов акционеров в организацию снизилась для собственников на 9%, в то время как рынок вырос в среднем на 20%, т. е. из-за перевыполнения плановых показателей EVA они потеряли за год 29% своего капитала.

Долгосрочное стимулирование

Программы долгосрочного стимулирования, подобно краткосрочным, делятся на планы, направленные на достижение комплекса показателей и на повышение стоимости бизнеса.

Таблица 4. Порядок расчета бонуса на основе EVA

Показатели	Формула расчета	Значение
а) Плановый бонус		80 000
б) % бонуса от EVA при перевыполнении плана		10%
с) EVA прошлого года		1 500 000
д) Плановое увеличение EVA		200 000
е) Бонусный банк на начало периода		0
ф) EVA текущего года		2 500 000
г) Превышение фактического размера увеличения EVA над плановым	$f - c - d$	800 000
h) Бонус от EVA при перевыполнении плана	$g \times b$	80 000
и) Бонус начисленный	$h + a$	160 000
ж) Бонусный банк на конец периода	i	160 000
Бонус выплаченный	$h + 2/3 \times a$	107 000
Конечный бонусный банк	$i - h$	53 000

Отличие первой группы от сходных краткосрочных программ заключается в периоде, за который начисляется и выплачивается премия, - он составляет от 3 до 5 лет. Соответственно, и показатели нередко устанавливаются сразу на несколько лет вперед.

Другая группа (планы, направленные на повышение стоимости бизнеса и рассчитанные на годы) включает программы, основанные на финансовых показателях и на собственности. Из первых наиболее распространена система премирования по показателю «совокупная акцио-

нерная прибыль» (Total Shareholder Return - TSR), который отражает изменение стоимости основного капитала контролирующей компании и сумму дивидендов за определенный период (как правило, год и более). Он рассчитывается по формуле:

Total Shareholder Return = (Курс акций на конец периода - Курс акций на начало периода + Дивиденды) / Курс акций на начало периода.

TSR можно сравнить по предпочтениям, а также по отрасли или рынку без учета размера организации, так как совокупная акционерная прибыль выражается в процентах. Но его нельзя рассчитать на дивизионном уровне (стратегической бизнес-единицы) и ниже, а также для компаний, не котирующихся на бирже.

Связь между размером премии руководителя и местом компании в рейтинге предприятий-конкурентов по уровню TSR обеспечивает показатель «относительная совокупная акционерная прибыль» (Relative Total Shareholder Return - RTSR). Он представляет собой перцентиль искомой организации в упорядоченном ряду значений TSR в выборке компаний. Совокупность значений TSR делится на 100 равных частей, при этом первый перцентиль представляет собой такое значение в этой совокупности, ниже которого находится 1% всех случаев (см. табл. 5). Например, к диапазону до 40-го персентилля относятся 40% компаний в рейтинге предприятий-конкурентов по уровню TSR.

При составлении рейтинга выбираются организации, по пока-

зателям которых обычно проводится бенчмаркинг. Состав участников списка может меняться от года к году.

Условие премиальных выплат руководителям - попадание компании в 25-й пер-сентиль и выше. Сумма бонуса определяется как процент от фактического годового оклада управленца (см. табл. 6).

Перцентиль рассчитывается по формуле:

$$P\% = 1 - (R - 1) / (N - 1),$$

где **P%** - перцентиль;

R - ранг;

N - число компаний в выборке.

Бонус рассчитывается по формуле:

БОНУС = Средний годовой оклад за период действия программы X % выплат.

Период действия программы на основе TSR, как правило, составляет 3 года.

Среди долгосрочных планов, направленных на повышение стоимости бизнеса и основанных на участии менеджера в капитале компании, отметим следующие.

1. Опцион на приобретение акций - соглашение о том, что руководитель может приобрести в течение определенного срока конкретное число акций компании по установленной цене.

2. Выплата суммы прироста курсовой стоимости пакета акций (Stock appreciation rights - SAR)

за определенный период. От опциона программа отличается тем, что менеджер не получает реальные акции.

3. Ограниченные в обращении акции - управленец получает пакет акций без права их продажи или перевода на другое физическое лицо в течение определенного периода, а вместе с этим приобретает все права акционера. Если руководитель уволится до истечения установленного срока, то потеряет право на пакет акций.

4. Фантомные акции - виртуальные, остаются в собственности компании. Менеджеру выплачивается лишь курсовая разница между ценой, указанной в договоре, и текущей рыночной, а также дивиденды, приходящиеся на акции. Этот вид вознаграждения часто используется в организациях, которые не котируются на бирже.

Опционы впервые появились в 1920-х гг. В то время они предназначались исключительно для топ-менеджеров предприятий. Алгоритм реализации опционной программы следующий.

1. По итогам работы за год сотрудник награждается опционом на определенную сумму.

2. Подписывается трехстороннее соглашение (между компанией, сотрудником и брокером) об условиях получения опциона.

3. При наступлении срока реализации опциона сотрудник сообщает брокеру решение о покупке

ке акций, либо о получении курсовой разницы в их стоимости.

4. Денежные средства либо акции поступают на счет сотрудника.

Менеджер, получивший от организации опцион на ее акции, может использовать его для покупки этих бумаг. Например, он имеет право в течение полугода со дня выдачи документа приобрести 100 акций компании - данное условие фиксируется в опционе. Стоимость выкупа акций, или цена исполнения, устанавливается в трехстороннем соглашении. В классической программе она равна рыночной на момент выдачи опциона, в дисконтных вариантах - ниже.

В 1952 г. компания Pfizer стала предлагать данный вид вознаграждения всем своим сотрудникам, а в 90-х гг. опционы для

разных категорий персонала появились во многих американских организациях. Именно в это время, на пике популярности данного инструмента премирования, участились случаи подделки финансовой отчетности со стороны топ-менеджеров. После серии фальсификаций ради участия в опционных программах американское правительство ужесточило контроль над данными выплатами, а также законодательство в этой сфере налогообложения.

Популярность начали набирать другие инструменты, основанные на собственности. На первое место вышли программы получения акций или разницы в их курсовой стоимости.

Действие программ, направленных на повышение стоимости бизнеса и основанных на уча-

стии менеджера в капитале, может быть ограничено определенными условиями. Среди российских компаний, использующих так называемые «условные» программы, - ОАО «МТС», в котором схема на основе TSR внедрена в декабре 2007 г. Она рассчитана на 2 года. В программе участвуют 420 менеджеров высшего и среднего звена. Условие выплат: $TSR \geq 15\%$.

В ГК «Норильский никель» с апреля 2008 г. действует 3-летняя «условная» программа: 60 линейных и топ-менеджеров получают премиальные, рассчитываемые исходя из прироста рыночной стоимости акций, а также динамики увеличения капитализации компании по сравнению с отраслевым индексом.

Таблица 5. Деление совокупности значений TSR

Ранг	Компания	TSR
1	A	19.81
2	B	19.07
3	C	17.42
4	D	16.32
5	E	14.55
6	F	13.61
7	G	9.68
8	H	7.15
9	I	4.89

← 75-й перцентиль

← 50-й перцентиль

← 25-й перцентиль

Все подобные программы позволяют ориентировать управленцев на повышение стоимости предприятия, однако в условиях

финансового кризиса они становятся бесполезными, так как резкое падение курса акций приводит к обесцениванию вознаграждения.

Этот эффект наблюдается в настоящее время, когда акции многих известных компа-

ний снизились в цене в десятки раз.

Дополнительные выплаты и льготы

Помимо выплат наличными и инструментов, основанных на собственности, топ-менеджерам традиционно предлагаются при-

влекательные льготы. Причем самыми дорогими пакетами, пожалуй, могут гордиться американские руководители (см. рис. 2). В нашей стране управленцы не могут похвастать таким разнообразием. Чаще всего в список льгот для них включают добровольное медицинское

страхование по VIP-программе, страхование жизни, предоставление автомобиля (возможно, с водителем), льготные займы, оплату фитнеса, счетов за мобильную связь, а также пенсионный план.

Таблица 6. Связь премии руководителя с местом компании в рейтинге конкурентов

Персентиль	Выплаты, %
90 и выше	200
70	150
60	100
50	75
40	50
30	25
Ниже 25	0

Наряду со льготами, в договорах с руководителями могут предусматриваться и иные выплаты. В последнее время в России все чаще стали использоваться широко распространенные на Западе «парашютные» программы. Они предоставляют дополнительные выгоды управленческому персоналу в связи со сменой владельца или высшего руководства организации. Первоначально такие выплаты аргументировались необходимостью предотвратить враждебное поглощение. Сторонники применения «парашютов» считают,

что они выполняют следующие задачи:

- удерживают ключевой персонал в период неопределенности (при реструктуризации, смене владельца и т. п.);
- предоставляют топ-менеджерам гарантии на случай смены собственника.

Существуют три типа «парашютных» выплат, различающихся по размеру:

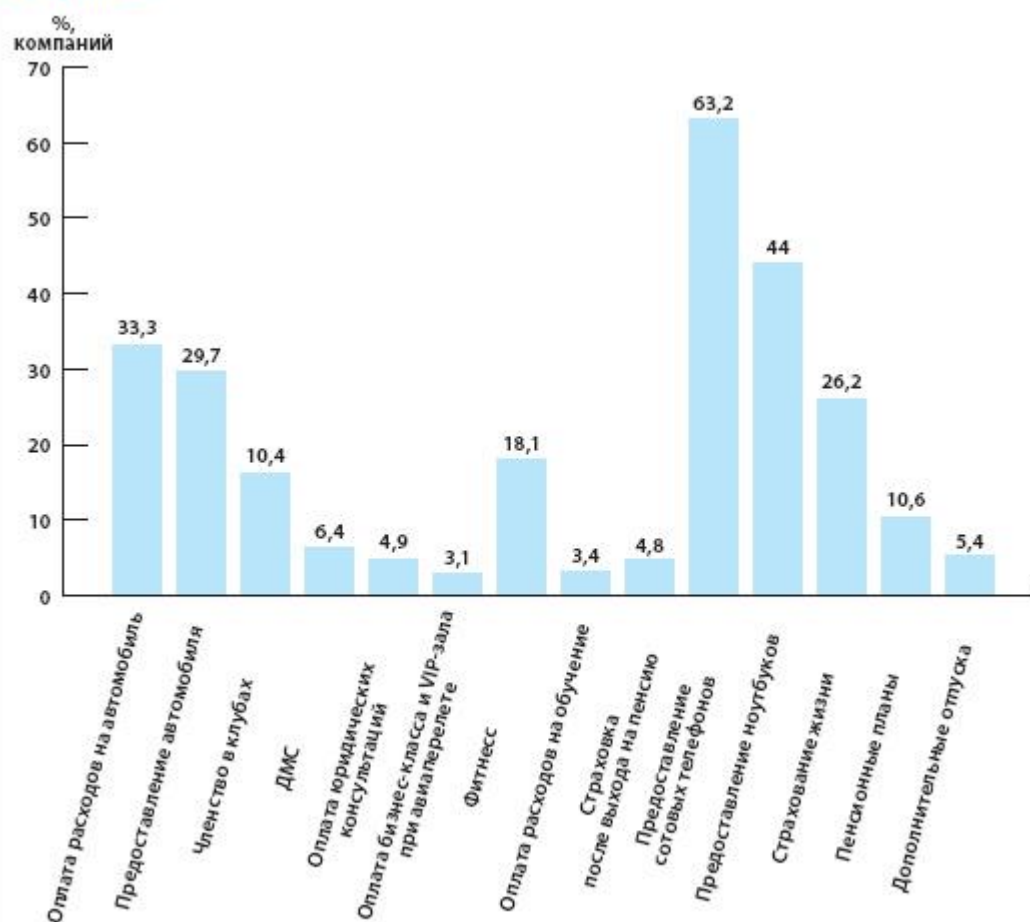
- «золотой парашют» - до трех годовых заработных плат сотрудника;
- «серебряный парашют» - до двух годовых заработных плат;

- «оловянный парашют» - до полутора годовых заработных плат.

«Золотые парашюты» предназначены для управленцев высшего состава, «серебряные» - для менеджеров среднего звена, «оловянные» - для сотрудников иных уровней.

Таким образом, схемы вознаграждения руководства компаний достаточно разнообразны и часто сложны в администрировании. Однако они оправданы, так как призваны вознаградить самых важных в организации людей.

Рисунок 2. Составляющие пакета льгота топ-менеджеров США, 2007 г. *



* По данным исследования «Executive benefits survey 2007» консалтинговой компании Culpepper&Associates Inc.