Содержание

Введение 2

Долгосрочные мотивационные программы 4

Особенности опционных программ: достоинства и недостатки 7

Заключение 15

Список источников литературы 17

# Введение

Система стратегической мотивации, тоже имеет «послойную», иерархическую структуру: долгосрочная мотивация, среднесрочная мотивация, краткосрочная мотивация, непосредственное мотивирование.

Долгосрочная мотивация включает достаточно традиционные формы побуждения. Они непосредственно вытекают из стратегических задач и составляют основу кадровой политики: выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности компании, выплаты, связанные с долгосрочными результатами деятельности сотрудника, бонусы с отсроченным платежом, опционы и пр., доплаты за выслугу, нематериальные формы – звания, признание стратегически значимых результатов, особое положение в системе иерархии, карьерное планирование

Долгосрочная мотивация направлена на удержание сотрудников в компании.

В последнее время, как отмечают многие аналитики и представители консалтинговых компаний, в крупных российских организациях становится распространенной практика долгосрочного стимулирования руководителей высшего звена. Лидерами в этой области, по данным исследований PricewaterhouseCoopers, выступают «сырьевые» компании, банки, компании FMCG сектора. Премиальные выплаты руководителей в рамках программ долгосрочного стимулирования могут составлять от 25% до 100% от их базового годового дохода.

В настоящее время в мировой практике разработаны и успешно внедряются самые разнообразные инструменты долгосрочного стимулирования руководителей высшего звена. Все они по своей сути направлены на достижение сходных целей: повышение мотивации, уровня приверженности менеджеров организации, их вовлеченности в постановку и решение стратегических задач, их заинтересованности в росте стоимости компании, достижение показателей эффективности.

В рамках представленной работы ставятся задачи охарактеризовать наиболее распространенные формы долгосрочного стимулирования сотрудников, а также подробно раскрыть существенные возможности и ограничения системы опционов как наиболее распространенной на сегодняшний день системы.

# Долгосрочные мотивационные программы

Долгосрочные мотивационные программы уже несколько десятилетий пользуются большой популярностью. По данным исследования PricewaterhouseCoopers (PwC), в 2007 г. 84% европейских, азиатских и североамериканских компаний осуществляли такие программы или намеревались это делать.

Российские корпорации пока не могут похвастаться столь блестящей статистикой. Интерес к мотивационным программам растет, но в нашей стране их пока внедряют в основном «дочки» иностранных компаний. Среди зарубежных компаний, работающих в России, согласно опросу PwC, таких оказалось около 50%.

Под программой долгосрочной мотивации понимается механизм передачи сотрудникам акций их работодателя на выгодных условиях. Передача, как правило, происходит по достижении поставленных целей в течение определенного периода времени (более года, чаще 3-5 лет). Механизм передачи обычно детально проработан, документально закреплен, и условия программы донесены до участников.

Наиболее известный вид долгосрочных программ – опционы, хотя существует множество других вариантов, включая продажу акций сотрудникам с дисконтом или «фантомные» планы, которые позволяют выплачивать денежное вознаграждение участникам, если стоимость акций компании растет, при этом реальные акции не передаются сотрудникам.

На Западе долгосрочные программы для руководящих сотрудников вводятся, в первую очередь, как метод борьбы за привлечение и удержание талантливых сотрудников. Наличие программы свидетельствует о развитой стратегии управления персоналом и о серьезном подходе работодателя к формирования кадрового ядра. Законодательство требует раскрытия информации о долгосрочной программе для руководства в финансовой отчетности.

Крупные западные инвесторы, как правило, учитывают наличие хорошо проработанной долгосрочной программы в рыночной оценке компании. В связи с этим российские компании, планирующие выход на международные рынки, рассматривают возможность введения долгосрочной программы как один из механизмов демонстрации прогрессивных методов управления для повышения своей инвестиционной привлекательности.

В частности, проведенный компанией PwC анализ показывает, что около 40% российских компаний, имеющих листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже, ввели долгосрочные программы для руководства. У остальных если и нет формальных программ, то во многих случаях менеджмент владеет акциями компании-работодателя.

Однако выход на международные рынки не единственный случай, когда долгосрочная программа для руководства может оказать серьезную поддержку бизнес-стратегии. В частности, в случаях корпоративной реструктуризации, включая IPO, долгосрочная программа помогает не только обеспечить достижение конкретно поставленной цели (завершение реструктуризации), но и позволяет создать благоприятную атмосферу для удержания сотрудников.

Долгосрочные программы часто применимы для компаний среднего масштаба деятельности. Например, при расширении бизнеса у собственника рано или поздно возникает необходимость в привлечении наемных сотрудников и разделении полномочий. Широко известно, что наделение менеджеров правами и рисками собственника помогает улучшить работу менеджеров.

Решение о внедрении долгосрочной программы требует тщательного анализа следующих вопросов:

– потребности компании и ожидаемые результаты: насколько долгосрочная программа вписывается в бизнес-стратегию, каких улучшений пытается добиться компания с помощью программы, насколько успешным был подобный опыт других компаний;

– ожидания сотрудников: насколько длительным может быть срок программы, будут ли они более мотивированы денежным вознаграждением или акциями;

– риски: каковы налоговые последствия для компании и участников, юридические гарантии, потребуется ли согласование с государственными органами и т.д.;

– расходы, связанные с программой: должны ли участники платить за право получить акции, во сколько обойдутся компании разработка и внедрение;

– механизм внедрения программы, в том числе целесообразность учреждения оператора программы и подход к информированию сотрудников.

Те, кто планирует ввести долгосрочную программу, в первую очередь хотят знать, насколько успешным был опыт ее внедрения в других компаниях. Но определить эффективность долгосрочных программ просто только для участников – чем больше выплата, тем лучше. Куда сложнее это сделать в отношении самой компании.

Стоимость разработки, внедрения и поддержания программы может быть достаточно высока. Однако реальное воздействие программы отражается на качественных изменениях в поведении сотрудников и их отношении к работодателю.

По данным исследований Американской ассоциации по вопросам компенсации сотрудников (World At Work), в 2007 г. в компаниях, внедривших долгосрочные программы для сотрудников, показатели деятельности лучше, чем у тех, которые не предлагают таких программ.

Так, в частных компаниях объем продаж оказался выше на 2,4%, а рост объема продаж на одного сотрудника – на 2,3%.

У публичных компаний с долгосрочными программами доходность активов в среднем выше ожидаемой на 2,7%, а норма прибыли – на 2,1%.

Можно с уверенностью предположить, что с каждым годом число российских компаний, готовых к введению программ долгосрочной мотивации своих менеджеров, будет только увеличиваться.

# Особенности опционных программ: достоинства и недостатки

Высокая зарплата, премия в конце года, статус и делегирование полномочий способны привлечь сотрудника высшего звена, но не всегда могут удержать его в компании. Для того чтобы снизить ротацию топ-менеджмента, владельцы продумывают программы опционов на акции и пенсионные планы.

Опционная программа (stock option plan) подразумевает право сотрудника купить определенное количество акций данной компании по льготной цене. При выкупе акций компании, например, через три года по цене, которая фиксируется сегодня, менеджер платит свои кровные денежки. Если через три года акции компании подрастут в цене, то менеджер заработает на разнице в цене акций. «Идея опциона в том, чтобы скоординировать интересы собственника компании и наемного работника, который получит прибыль только тогда, когда его компания процветает, и понесет убытки, когда компания сбивается с правильного курса», – говорит Галина Мельникова, гендиректор консалтинговой компании HR partners.

Пик популярности stock option plan в США пришелся на 1990‑е годы, когда опционы считались наиболее прогрессивным методом мотивации. Журнал Forbes в 2001 году писал: «Опционы и другие схемы поощрения с использованием акций творят чудеса в отношении удержания на работе беспокойных сотрудников». В России опционные планы стали активно внедрять в 2004–2007 годах представительства западных компаний (Sunlnterbrew, Ericsson, Microsoft) и крупные российские фирмы, выходившие на IPO (ЮКОС, «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн»). Но объявить о внедрении такой системы – не значит ее осуществить. Так, в компании «Вимм-Билль-Данн» подготовленный еще в 2006 году проект опционной программы до сих пор не реализован. Как заявили «К°» в пресс-службе ВБД, в настоящий момент компания находится в процессе утверждения различных проектов по опционным схемам и от комментариев воздерживается.

Типовых программ опционов не существует. Для того чтобы адаптировать опционную модель к нуждам компании, а также к налоговому законодательству, такие программы разрабатывают юристы компаний с привлечением внешних консультантов по налогообложению и праву. Стоимость услуг внешнего консалтинга по разработке опционной программы варьируется от $25000 до $75000.

Идеология создания опционной системы в иностранных и российских компаниях различается. Если в отечественных структурах в опционных планах фигурируют лишь несколько топ-менеджеров, то иностранные компании включают в них широкие круги сотрудников. ЮКОС, пожалуй, единственная российская компания, которая последовательно расширяла ряды сотрудников, участвующих в опционах. В 2005 году в программу были включены несколько десятков ключевых руководителей компаний, к 2008 году количество участников выросло до 124 человек. Помимо этого ЮКОС подарил акции специалистам в регионах. Например, в дочернем ОАО «Самарнефтегаз» держателем акций стал каждый десятый нефтяник. К 2008 году в программе «дарения акций» участвовали около 4750 сотрудников.

Предложение руководства выкупить акции компании по цене, близкой к рыночной, не всегда выгодно для персонала. При безвозмездной передаче акций или при продаже по цене ниже рыночной издержки терпит сама компания. В Sun Interbrew выбрали «промежуточный вариант» опционного плана: менеджеры, участвующие в программе, получают право реализации опциона в течение нескольких лет по фиксированной цене (ниже рыночной на момент предоставления опциона), установленной в день предоставления опциона. «Эта система не содержит рисков для менеджера, – рассказывает Олег Тригубов, региональный директор по продажам Sun Interbrew, ставший участником опционной программы в прошлом году.

– А выгода, которую он получит, зависит от результатов работы компании: от того, насколько рыночная цена акций на момент реализации опциона изменится по сравнению с их ценой при его предоставлении».

Схема классического опциона хорошо мотивирует менеджеров, когда акции компании растут на протяжении длительного периода времени. Как только рост котировок акций компании замедляется, опцион перестает быть действенной «морковкой». «Представьте, что часть бонуса (около 30%) выдается в виде акций. По сути это отложенный платеж. В результате сотрудник недополучает наличные немедленно, – поясняет Галина Мельникова. – Выходит, что топ-менеджерам навязывают акции, а такая практика ведет скорее к демотивации. Я сама прошла через это, когда была владельцем акций крупного западного банка, и на момент моего ухода из компании эти акции никаких дивидендов мне не принесли».

Корпорация Microsoft недавно объявила о выкупе у сотрудников акций, обесценившихся в результате обвала акций hi-tесh компаний на американском фондовом рынке (при этом цена выкупа акции установлена выше текущей рыночной стоимости). «Это вопрос сохранения лица компании», – говорит Екатерина Захарова, директор по работе с персоналом Microsoft в России.

Опционы – это всего лишь один из методов мотивации. У менеджеров в России самым популярным способом материальной мотивации остаются денежные выплаты. Если же компания приняла решение внедрять опционный план, то главное – исключить обязаловку. Человек должен иметь выбор: покупать или нет акции компании по льготной цене. Когда сотрудник покупает их по собственной воле, он тем самым демонстрирует свою веру в перспективы развития компании и несет ответственность за свой выбор.

После громких скандалов на финансовом рынке США в 2005 году отношение компаний к опционам изменилось. Аналитики компании Equilar, которая занимается сбором информации о компенсационных пакетах топ-менеджеров в США, причиной «эпидемии надувания финансовой отчетности» менеджментом американских компаний назвали существующую систему вознаграждения, зависящего от капитализации компании. А проведя исследование вознаграждения управленцев в компаниях США, сделали парадоксальный вывод: чем больше проблем у компании, тем выше вознаграждение топов. Дмитрий Куприянов, гендиректор инвестиционной компании «Базис ЛТД», считает, что объем, на который приходится опционный доход менеджера, должен быть не больше 10-20% от его общегодового дохода. С одной стороны, такой размер опциона будет мотивировать менеджера работать на успех компании. При этом у него не возникнет соблазна манипулировать финансовой отчетностью компании: цифра не столь велика, чтобы ставить на кон свое доброе имя и карьеру. С другой стороны, небольшой процент опционного дохода минимизирует потери менеджера в случае падения котировок.

По данным Equilar, в 2006–2007 годах около 50% компаний из ста, включенных в рейтинг Standard&Poors, внесли существенные изменения в свои системы стимулирования. В их числе компания Microsoft, которая во всем мире заменила классический stock option plan на программу получения бонусов, конвертируемых в акции Microsoft (stock awards).

Stock awards – менее рискованная для участников программы. Независимо от того, что произойдет на фондовом рынке, сотрудники окажутся в плюсе: каждому сотруднику гарантирован доход от владения акциями компании. Это происходит из-за того, что сотрудники не выкупают у компании акции по фиксированной цене, тем самым играя на разнице курсов покупки и продажи. Срок действия данной программы рассчитан на пять лет. Спустя год после получения бонусов сотрудник имеет право инвестировать (конвертировать выданный бонус в акции компании) 20% от находящихся у него акций. Через год – еще 20%. Таким образом, спустя пять лет сотрудник сможет использовать все находящиеся у него акции. В программе участвуют все постоянные сотрудники корпорации. «Количество акций зависит не от должностного статуса, а от ежегодной оценки его потенциала по четырехбалльной шкале, – рассказывает Екатерина Захарова. – Самую высокую оценку получают сотрудники, потеря которых критична для бизнеса, а самую низкую – люди, замена которых не вызовет в компании никаких проблем».

Уильям Данн, партнер компании PriceWaterhouseCoopers, отмечает, что в мире все больший интерес вызывают программы долгосрочной мотивации в денежной форме (стратегические бонусы, индексные опционные программы), привязанные к достижению запланированных экономических и финансовых показателей. «В них величина выплат или количество реализуемых опционов ставится в зависимость от доходности на акцию и других показателей доходности вложенного капитала относительно определенной референтной группы компаний. Тем самым выплаты привязываются не к абсолютным бухгалтерским показателям и ситуации на фондовом рынке, а к финансовым оценкам, учитывающим как риски, так и альтернативные возможности владельцев капитала», – поясняет Уильям Данн.

Например, в Альфа-банке используются долгосрочные программы мотивации, привязанные к росту капитализации. Участники таких программ (около 100 руководителей) получают выплаты в денежной форме. «По сути это эквивалент опционного плана в публичной компании, – говорит Руслан Ильясов, вице-президент Альфа-банка. – И правила в случае ухода менеджера из компании аналогичны: те деньги, которые не «созрели» (не подошел оговоренный в контракте срок исполнения опциона – автоматически теряются».

Неоспоримым преимуществом «бонусного» подхода к долгосрочному вознаграждению является возможность его использования как в открытых, так и в непубличных компаниях. Так, в 2006 году «Вымпелком» заменил программу опционов стратегическими бонусами, размер которых зависит от достижения стратегических целей компании. По словам Михаила Умарова, совет директоров счел схему отложенного (на два года) бонуса более простой в исполнении и одновременно более эффективным способом мотивации.

Менеджеров ТНК-ВР тоже будут поощрять стратегическими бонусами. На их выплату топ-менеджеры компании смогут претендовать через три года в случае увеличения стоимости компании. По словам вице-президента по работе с персоналом ТНК-ВР Кларка Кридланда, дополнительные выплаты топ-менеджерам составят как минимум 120-150% от базовой зарплаты, верхнего предела выплат компания не устанавливает.

Владельцы ряда российских компаний намерены внедрять план долгосрочного вознаграждения в ближайшее время. «Оптимальный срок работы топ-менеджера в компании пять – семь лет. Соответственно и мотивационные инструменты должны быть долгосрочными, – считает Владимир Гиршфельд, президент холдинга РОСИТИ. – При подготовке программы долгосрочного вознаграждения, вероятно, придется столкнуться с проблемой выбора базового целевого показателя (аналога рыночной стоимости для закрытой компании), а также с недоверием топ-менеджеров к долгосрочным программам».

Недоверие топ-менеджеров зиждется на негативном опыте участия в подобных схемах. Так, в 2004 году акционеры одной из крупнейших компаний сектора FMCG собрали команду топ-менеджеров и, потрясая договором, предложили бонус по итогам работы за три года. Заманчивая цифра фигурировала в «серых» документах, а договор о вознаграждении после подписания остался у акционеров. Рынок в 2004 году развивался со скоростью 120% в год, но затем темп упал до 30%. А через некоторое время, вопреки маркетинговым прогнозам, скатился до 4%. Результаты, которых компания планировала достичь при росте рынка в 120%, при темпах роста в 4% стали иллюзорными, как и возможность получения бонуса. Тоn‑менеджеры сделали несколько попыток убедить акционеров скорректировать планы компании и условия получения процента от суммы заявленного бонуса в зависимости от степени достижения цели. В ответ акционеры заверили менеджеров, что «все идет хорошо» и никаких изменений в обязательства вноситься не будет. Спустя три года руководители компании только развели руками: «Какие бонусы? Вы же ничего не сделали!» После чего несколько управленцев покинули компанию. «Нельзя сказать, что я работал там только ради этого бонуса, – прокомментировал ситуацию один из бывших топ-менеджеров компании, пожелавший остаться неназванным. – Нас мотивировали интересный бизнес с новыми партнерами по всему бывшему СССР, потрясающая управленческая команда и… достаточно хороший доход. Но после такой игры втемную стало немыслимо продолжать работу в компании».

В самой компании комментировать эту историю отказались: «Не стоит ворошить прошлое. Ситуация в компании сегодня радикально изменилась». Правда, существующую сейчас систему мотивации описать отказались: она «является интеллектуальной собственностью и не предается огласке».

Тема корпоративных пенсионных планов для россиян стала актуальной в 2007 году, когда провал государственной пенсионной реформы стал очевиден, а топ-менеджеры, чей средний возраст составляет 35-37 лет, всерьез задумались о своем недалеком будущем. Пенсионный план стал мощным стимулом удержания ценных сотрудников в компании.

Вместо ежегодного повышения заработной платы на 3-10% компания может ежемесячно переводить эти деньги на индивидуальный пенсионный счет сотрудника. Элемент удержания здесь состоит в условии, оговоренном в контракте. Согласно этому документу сотрудник по истечении одного года работы в компании может распоряжаться, например, только 25% начислений на пенсионном счете, через два года – 50% и т.д. Кроме того, сотруднику зачастую предоставляется право ежемесячно переводить на свой пенсионный счет до 5% заработной платы. Если сотрудник уйдет из компании раньше оговоренного в контракте срока, то получит только накопившиеся на пенсионном счете средства – без процентов, начисляемых компанией и составляющих значительную часть итоговой суммы. Пенсионные программы есть в компаниях ЗМ, «Аэрофлот», Philip Morris, РАО «ЕЭС России», Ernst&Young. Разработкой такой программы занимается Sun Interbrew, a «БАТ Россия» планирует ее запуск уже в сентябре. «Результат опроса сотрудников «БАТ Россия» стал неожиданным для руководства компании: на обсуждение был предложен ряд инициатив в области социальных льгот, но за пенсионный план проголосовало и молодое поколение сотрудников», – поясняет Анна Долгих, менеджер по вопросам оплаты труда и льгот «БАТ Россия».

Правила участия в пенсионной программе «БАТ» (охватывает более 3000 сотрудников по всей России, годовой бюджет составляет $4 млн) одинаковы для всех сотрудников, работающих на постоянной основе. В пенсионный фонд на счет сотрудника компания будет перечислять сумму, равную 5% от его оклада. В случае увольнения из компании сотрудник получает право на накопленные средства и может либо разорвать свои отношения с пенсионным фондом, либо делать взносы самостоятельно.

«Единственное, что сдерживает развитие корпоративных пенсионных программ в России – высокий социальный налог, – убеждена Галина Мельникова. – Как только работодатели будут освобождены от налогового бремени на суммы, отчисляемые ими на пенсионные счета сотрудников, на пенсионном рынке начнется бум».

# Заключение

Вся мировая практика долгосрочной мотивации построена на выделении работникам акций в той или иной форме. Это позволяет, во-первых, сплотить интересы работников и акционеров, поскольку они начинают добиваться единой цели – повышения капитализации компании. Во-вторых, повышается идентификация работника с компанией, поскольку он наделяется акциями в форме, которая зависит от конкретной программы. В-третьих, он начинает реально осознавать, каково его влияние на работу компании в целом, происходит слияние интересов сотрудника и компании. Работник видит особое отношение компании к своему труду, право на опцион – отражение значимости твоего труда для всей компании. Это очень сильно мотивирует людей: не сумма, которая тебе достается, а именно признание. Кроме того, опцион – очень серьезный фактор в создании благоприятной корпоративной культуры. Опцион помогает удерживать ценные кадры, но это не главная его цель.

С другой стороны, такой сотрудник, как и всякий акционер, несет риски, связанные с конъюнктурой рынка. Это вполне нормально: человек разделяет не только успех, но и трудности своего работодателя. Таков рынок, таков весь современный мир. Если компании плохо, у тебя есть стимул сделать так, чтобы ей было хорошо.

Важен именно долгосрочный характер опционной мотивации. Вы получаете прибыль не только сегодня-завтра или бонус по окончании года, но прибыль распространяется на несколько лет вперед. Если ты остаешься с компанией, то надолго получаешь дополнительный фактор мотивации. Акции можно продать или получать с них доход, но при любом варианте остается связь интересов работника с ростом курса акций и ростом капитализации всей компании. Это общее правило, которое существует в любой цивилизованной западной стране. Разумеется, опционные программы сопутствуют традиционному компенсационному пакету.

Опцион – очень эффективное вложение в человеческие ресурсы. На первом этапе могут быть трудности, потому что многие помнят приватизацию, когда всем выделялись бесплатные акции. Через какое-то время появляются реальные положительные результаты, связанные со всеми описанными причинами. То есть, опцион безусловно оправдывает возложенные на него задачи и затраченные средства. Когда лучшие работники чувствуют свою непосредственную связь с компанией, это однозначно повышает эффективность их труда.

Таким образом, мотивирующая роль опционных программ в российском бизнесе признается все большим числом компаний. Единственным препятствием на пути развития таких программ являются колебания курсов акций и общее падение капитализации в некоторых отраслях, таких как высокие технологии или авиаперевозки. Остается надеяться, что российская экономика, несмотря на общемировой экономический спад, сможет поддержать устойчивый рост. От него выиграют компании, а значит, и все, кто в них работает и ими владеет.

# Список источников литературы

1. Антропова Т. Как удержать топ-менеджера в компании на срок более года // Компания, №035 с. 54–57 от 13.09.2008.
2. Богдановский Д. Опционный кусочек от сладкого пирога // Club Consult, 17.04.2007.
3. Мизитова А. Пряник для самого главного. Советы консультанта // Ведомости, №4, 2008.
4. Скитяева И.М., Системы долгосрочного стимулирования топ-менеджеров компании: варианты и возможности применения // ежеквартальный бюллетень «Кадровый аспект», 2008.
5. Чемеков В.П. Стратегические цели и задачи оплаты труда персонала. Баланс интересов и коренное противоречие кадрового менеджмента – М., 2007.