**Эффективный топ-менеджер: талант или удачная мотивация?**

Наталья Анурова, директор по персоналу ГК «Рамзай»

Добиться успеха и закрепить свои позиции на рынке компания не сможет без хорошего руководителя. Но как мотивировать топ-менеджера на достижение целей организации? Можно прибегнуть к решениям, синтезирующим интересы управленцев и собственников бизнеса.

В эффективной системе мотивации топ-менеджеров в равной степени заинтересованы и владельцы компаний, и сами управленцы. Для того чтобы понять современные тенденции в этой области, необходимо проанализировать проблемы, связанные с системами мотиваций.

**Мотивация снижает риски собственников**

До недавнего времени в России только ограниченный круг собственников понимали, что на рентабельность бизнеса влияют не только прямые инвестиции и правильно выбранный сегмент рынка, но и эффективный менеджмент. Многие организации лишь набирали обороты, накапливали технологии и капитал, не уделяя должного внимания кадровому потенциалу фирмы.

Относительная стабильность рыночной ситуации и успешный западный опыт подтолкнули отечественные фирмы к внедрению долгосрочных мотивационных программ. Первыми применять их начали нефтяные компании, вслед за ними - дочерние филиалы мультинациональных предприятий. Их сотрудники, отвечающие за работу с персоналом, стали прорабатывать различные методы вознаграждений и компенсаций.

Оставаться сегодня за бортом общей тенденции, не просто не модно, а рискованно. У «компаний-аутсайдеров» становится все меньше шансов привлечь и удержать высоко профессиональных топ-менеджеров.

**Структура вознаграждения руководителя**

Изучив данные о типичной структуре заработной платы сотрудника западной корпорации, можно увидеть, что только 50 процентов его годового заработка составляет так называемая «базовая зарплата». Она зависит от значимости должности, сложности и масштабности задач, квалификационных требований и индивидуального опыта. Еще 25 процентов заработка - это, как правило, ежегодное вознаграждение по итогам деятельности фирмы за текущий год. Эту часть обычно выплачивают в преддверие рождественских и новогодних праздников. Оставшиеся 25 процентов составляют программы, так или иначе связанные со стоимостью акций компании.

Как показали исследования, даже значительное повышение базовой заработной платы для топ-менеджера не является достаточным стимулом. Он будет приносить эффект только некоторое время. Специалисты утверждают (и большинство менеджеров вполне соглашаются с этим), что в среднем этот период составляет 5-7 месяцев, после чего менеджер продолжает работать так же, как и раньше. Поэтому рассчитывать на прямое мотивирующее влияние простого повышения зарплаты, не привязанного к конкретным результатам, не приходится. Для любого руководителя, прямо или косвенно участвующего в общем экономическом результате, необходимо разделить зарплату на постоянную часть (от 20 до 70 процентов) и переменную. Размер переменной должен зависеть от достижения определенных показателей.

**Опционы для топ-менеджера**

Сегодня опционные планы осуществляются в двух вариантах - реальном и виртуальном. При реальном варианте сотруднику корпорации предоставляется право покупки акций компании через некоторое время (опцион), но по цене, фиксируемой в момент предоставления опциона. Документально этот процесс оформляют двухсторонним соглашением.

При виртуальном варианте компания берет на себя обязательство выплатить сотруднику через несколько лет определенное вознаграждение, привязанное, например, к курсовой стоимости акций. Соглашение оформляют договором сторон.

Выбирая между этими двумя вариантами, стоит предпочесть виртуальный опцион. В этом случае сотруднику гарантирована выплата вознаграждения, а основные акционеры защищены от размывания капитала.

Пока же в российской практике использование опционов для мотивации можно считать исключением. Это связано с объективным препятствием, которое сложно устранить - котировкой акций. Большинство российских компаний не прошло подготовку к открытым котировкам акций. Стоимость их абсолютно условна и часто далека от реальной.

Опционный план должен быть действующим. На практике же иногда встречаются организации, которые считают достаточным передать сотрудникам по небольшому количеству (пакету) акций. Он настолько минимален, что подчас не превышает размера компенсации за неиспользованный отпуск. Подобный подход вряд ли может серьезно повлиять на их мотивацию.

**Действенный мотив - бренд компании**

Безусловно, одним из мотивирующих факторов является корпоративная культура компании, ее бренд. Наличие традиций и развитое корпоративное управление само по себе становится привлекательным фактором для руководителя. Он понимает, что в данных условиях у него есть реальная возможность сделать себе имя и карьеру. Таким образом, бренд компании способствует ее лояльному восприятию не только инвесторами и покупателями, но персоналом.

На сегодняшний день многие организации пока не умеют закреплять ценных сотрудников надолго. Они питают иллюзии, что любого специалиста можно без особого труда заменить на лучшего. Однако сама жизнь диктует необходимость развивать современные формы мотивации и, хочется надеяться, к этому решению вскоре придут все компании.

**Эффективные схемы мотивации**

Прямая зависимость заработка от результатов

Механизм крайне прост. Размер вознаграждения руководителя напрямую зависит от результатов работы компании. Топ-менеджер получает прибыль в том случае, если бизнес успешно развивается (растет его стоимость и рентабельность). Если же если у компании за определенный период прибыль нулевая, директор получает плановую зарплату. В то же время руководитель будет терпеть убытки в заработке, если рентабельность бизнеса стала ниже (как с точки зрения снижения доходов, так и с точки зрения увеличения затрат). На практике возможно использование квартальной корректировки зарплат. То есть для каждого топ-менеджера нужно рассчитать индивидуальный коэффициент его влияния на результат работы компании.

Прозрачность и контролируемость

Эффективная мотивация предусматривает определенное доверие сторон и общую заинтересованность в положительном результате. Для топ-менеджера важно понимать ключевые параметры, по которым будут оценивать его эффективность. Ими могут быть: выполнение плановых показателей, увеличение стоимости активов, повышение капитализации бизнеса и др. Для каждого предприятия и тем более для каждого руководителя они индивидуальны. Именно прямое участие топ-менеджера в бизнесе является апогеем признания его значимости со стороны коллег и владельцев компании. Это гораздо более сильный мотиватор по сравнению с традиционными материальными стимулами.

Статус топ-менеджера

Следует заметить, что лучшие руководители уже достигли определенных высот в своей карьере, а их вознаграждение настолько высоко, что повышать его некуда. Следовательно, мотиваторами для этих людей становятся моральные факторы: общественное признание, возможность поделиться опытом с коллегами и приемниками, большая ответственность и прямое участие в принятии стратегических решений.

Когда речь заходит о мотивации топ-менеджера говорить об одной единственной жесткой схеме невозможно - слишком все индивидуально. Комбинации могут быть различны: разнообразные социальные льготы, как для самого менеджера, так и для членов его семьи, кредиты на обучение или на покупку жилья, статусные машины, возможность публичной деятельности, выступления на конференциях и выставках, участие в профессиональных конкурсах.

Получаемая в итоге схема сочетает комфортность условий для работы, профессионального общения и роста.

Четкий контракт

Главное условие принятия системы мотивации топ-менеджером заключается в простоте ее изложения. Контракт может быть как стандартным регламентом мотивации по всей компании, так и индивидуальным договором. Если каждый, читая документ, понимает, что лично он должен сделать для того, чтобы получить премиальные выплаты и все остальные социальные льготы, то, скорее всего, такая система будет принята. Конечно, при этом система должна быть не только понятной, но и справедливой.

Система требований и задач на этапе стратегического планирования

Система мотивации должна быть реалистичной. Внедряя любую программу, нужно помнить: запустив в работу даже самую привлекательную схему, компания уже не сможет ее отменить. Именно поэтому надо быть точно уверенным, что данная система мотивации необходима на конкретном этапе развития и что компания располагает достаточным бюджетом для ее реализации. Из схемы нельзя делать исключения, иначе топ-менеджеры не будут доверять предприятию. Если компания столкнулась с какими-то неожиданными последствиями, лучше придумать другую программу, которая компенсирует эти моменты.

Профессиональное внедрение

Систему должны разрабатывать и внедрять профессионалы, поскольку мотивация - это тонкий инструмент, требующий тщательной «настройки». Отрицательный резонанс может нанести большой экономический и психологический ущерб. Подготавливая систему мотивации, следует помнить, что топ-менеджера интересует в первую очередь содержание работы. Он не будет выполнять неинтересные для него операции, сколько бы за них ни предлагали заплатить. Поэтому важно прописать и достигнуть соглашения во всех деталях стратегических и оперативных задач.

Мнение: индивидуальный подход

Татьяна Лобанова, партнер Группы компаний «Топ-менеджмент Консалт»:

«Многие современные компании разрабатывают свои «засекреченные» системы мотивации и оплаты труда. Как консультант, имеющий практический опыт разработки и внедрения систем мотивации для топ-менеджеров, хочу поделиться существенными наблюдениями.

Очень полезно предварительно исследовать базовые типы мотивации руководителей компании. Например, применение теста «Motyp» профессора В.И. Герчикова позволяет определить, по какому типу мотивации можно построить систему вознаграждения. При хозяйском, предпринимательском типе, например, опционы и корпоративные премии будут работать очень успешно. А вот при инструментальном - лучше ориентироваться на атрибутику должности, статусность, индивидуальные премии «в конверте». Если у топ-менеджера «профессиональная» мотивация, тогда надо больше платить ему за «квалификационные отличия», чем за результат. При патриотической мотивации, как раз очень привлекательным является имя компании, бренд, о чем и упоминает автор статьи».

Совет: синтез интересов

Олег Афанасьев, психолог, директор консалтинговой компании Busines System:

«Думаю, что универсальных схем мотивации топ-менеджеров не существует. Сложившиеся модели могут служить лишь отправной точкой для индивидуальных подходов в каждом конкретном случае. Создание персонального макета мотивации должно учитывать несколько наиболее важных факторов, отвечающих как интересам компании, так и приглашённого руководителя.

Очень важно в самом начале сотрудничества обсудить открыто и честно реальное положение дел в организации и ключевые задачи на ближайший период. При этом лучше сформулировать параметры результата текущего года в количественном, качественном и временном выражении. И, если новый руководитель чувствует в себе силы обеспечить выполнение данной цели, согласовать её стоимость.

Первый год следует воспринимать как знакомство компании с новым руководителем и его стратегиями достижения поставленных целей. Поэтому мотивационная модель должна учитывать риски фирмы и формироваться на условиях оплаты по результатам, а не по прежним заслугам кандидата. Отказ претендента от данных условий сотрудничества может быть первым признаком его непригодности для выполнения обязанностей топ-менеджера. Согласие же будет свидетельствовать о соответствии внутренней мотивации претендента корпоративным интересам».