

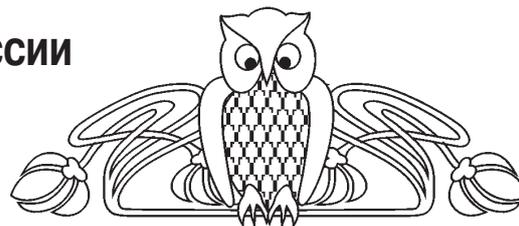


УДК 005.521

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ЗВЕНА В РОССИИ

Л. Н. Леванова

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского
E-mail: levanovaln1@mail.ru



Введение. Топ-менеджеры – высшее руководство компании, включающее ее генерального директора, его заместителей и директоров по направлениям работ. На топ-менеджеров компании, являющихся ключевым звеном структуры корпоративного управления, возлагается достижение целей, задач, реализация на оперативном уровне политики и стратегии общества, разработанных совместно с советом директоров, что предполагает достаточный уровень ответственности в компании. Соответственно, должна быть разработана система мотивации руководителей высшего звена, которая обеспечит не только удержание данных лиц в компании, но и сформирует их личную сопричастность с бизнесом, которым они руководят. **Теоретический анализ.** На основе Кодекса корпоративного управления осуществлен анализ систем мотивации руководителей высшего звена в ряде отечественных компаний. В ходе анализа рассматривались краткосрочные и долгосрочные программы вознаграждения менеджеров, выявлены основные закономерности их формирования, недостатки и положительные черты.

Результаты. Анализ систем мотивации руководителей высшего звена в российских компаниях позволил сформулировать рекомендации по направлениям их совершенствования, а именно: внедрение системы нематериальной мотивации; определение психологического типа топ-менеджера; использование системы «отсроченных выплат» и «социальной карты»; индивидуальную сбалансированную систему показателей (PBSC – Personnel Balance Score Card) Хьюберта Рамперсада.

Ключевые слова: система мотивации топ-менеджеров, ключевые показатели эффективности, отсроченные выплаты, нематериальная мотивация.

DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-1-50-55

Введение

Топ-менеджеры – высшее руководство компании, включающее генерального директора, его заместителей и директоров по направлениям работ. На топ-менеджеров компании, являющихся ключевым звеном структуры корпоративного управления, возлагается достижение целей, задач, реализация на оперативном уровне политики и стратегии общества, разработанных совместно с советом директоров, что предполагает достаточный уровень ответственности. Они обязаны осуществлять руководство деятельностью общества таким образом, чтобы обеспечить как получение акционерами дивидендов, так и возможность устойчивого развития компании, обеспечивающее удовлетворение всех ее стейкхолдеров.

Обязанность указанных лиц действовать добросовестно и разумно в интересах общества означает, что они должны проявлять при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей, определенных в уставе, заботливость и осмотрительность, которых следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах [1]. И от результативности мотивации руководителя зачастую зависят эффективность деятельности всей компании и благосостояние собственников.

Таким образом, в компании должна быть разработана система мотивации руководителей высшего звена, которая не только обеспечит удержание данных лиц в компании, но и сформирует их личную сопричастность с бизнесом, которым они руководят. Кроме того, данная система мотивации должна реализовывать общие принципы корпоративной культуры корпорации, становясь ее основным элементом.

Теоретический анализ

В рамках системы мотивации должны учитываться следующие принципы:

- возможность привлечения новых топ-менеджеров;
- возможность удержания талантливых топ-менеджеров в организации;
- учет индивидуального вклада топ-менеджера при оценке и оплате его труда;
- равный доступ топ-менеджера к нематериальной и материальной составляющим мотивации, а в последнем случае – к долгосрочной и краткосрочной составляющей;
- возможность профессионального развития топ-менеджеров на всех этапах их профессиональной деятельности;
- включение в сферу влияния организации не только работника, но и членов его семьи.

Что касается элементов системы мотивации топ-менеджеров, то в соответствии с классификацией Американской ассоциации специалистов по оплате труда «World at Work» структура системы мотивации руководителей высшего звена имеет вид (рис. 1). Социальный пакет представляет



Рис. 1. Структура системы мотивации руководителей высшего звена

собой материальное немонетарное стимулирование: служебный транспорт, сотовый телефон, медицинская страховка. А нематериальное стимулирование может быть как адресным, так и безадресным (поздравление сотрудника с днем рождения, словесное поощрение работника за качественно выполненную работу, создание оптимальных условий труда, проведение мероприятий – корпоративных праздников).

По отношению к каждому элементу системы мотивации топ-менеджеров организаций корпо-

ративный регулятор в лице Кодекса корпоративного управления России имеет соответствующие требования.

Рассмотрим, на наш взгляд, грамотное построение системы материальной мотивации топ-менеджеров на примере одной из ведущих компаний в сфере корпоративного управления. Так, в ПАО АНК «Башнефть» с 2009 г. внедрена система ключевых показателей эффективности (КПЭ), содержащая 135 показателей, из них 92 – операционных и 43 – проектных (рис. 2).



Рис. 2. Группы КПЭ в соответствии с достигаемыми стратегическими целями и задачами ПАО АНК «Башнефть»

Система ключевых показателей эффективности рассматривается как метрическая система, а именно каждый показатель системы КПЭ соответствует требованиям лучших практик – критериям SMART (рис. 3).

Помимо инструмента краткосрочной мотивации, ключевые показатели эффективности в ПАО АНК «Башнефть» являются также инструментом целеполагания и инструментом управления эффективностью. Распределение весов между КПЭ в системе мотивации вознаграждения менеджеров верхнего звена за 2014 и 2015 гг. в ПАО АНК «Башнефть» отражены в таблице [2].

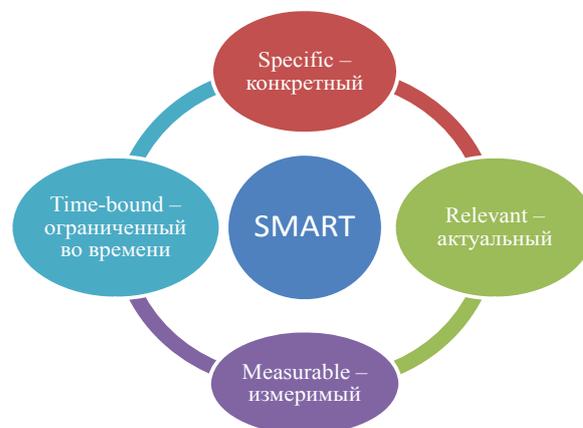


Рис. 3. Критерии SMART КПЭ ПАО АНК «Башнефть»



Веса между КПЭ в системе мотивации менеджеров верхнего звена в 2014 и 2015 гг.

| Категория показателя | Вес показателя в наборе менеджера верхнего звена, % | |
|----------------------------|---|---------|
| | 2014 г. | 2015 г. |
| Корпоративный КПЭ (EBITDA) | 35–65 | 50–35 |
| Операционные КПЭ | 55–20 | 30–45 |
| Проектные КПЭ | 10–15 | 20–25 |

В системе мотивации компании применяется принцип каскадирования стратегических показателей по уровням управления в соответствии с организационной структурой компании и функциональными обязанностями должностных лиц (рис. 4).

Анализируя структуру вознаграждения менеджеров высшего звена в организации, можно заметить, что она полностью соответствует требованиям Кодекса корпоративного управления в

ч. 4.3. А именно переменные элементы в структуре представляют собой значительную часть системы вознаграждения и более половины (57%) целевого размера переменной составляющей вознаграждения приходится на долгосрочную программу мотивации.

Компания находится на передовых позициях по уровню долгосрочного вознаграждения и среди российских государственных компаний (рис. 5), так как долгосрочный уровень вознаграждения в них не превышает 37% [3, с. 62].

Заметим, что уже целый ряд корпораций, чьи акции котируются на биржах, в краткосрочных системах мотивации применяют ключевые показатели эффективности (KPI). Так, в системе материальной краткосрочной мотивации топ-менеджеров ОАО АФК «Система» в 2013 г. применялись в качестве ключевых показателей эффективности: iTSR, TSR, Внешний долг/OIBDA (по группе компаний), Долг/OIBDA (по ОАО АФК «Система») [4].



Рис. 4. Пирамида КПЭ мотивации руководителей верхнего звена ПАО АНК «Башнефть»

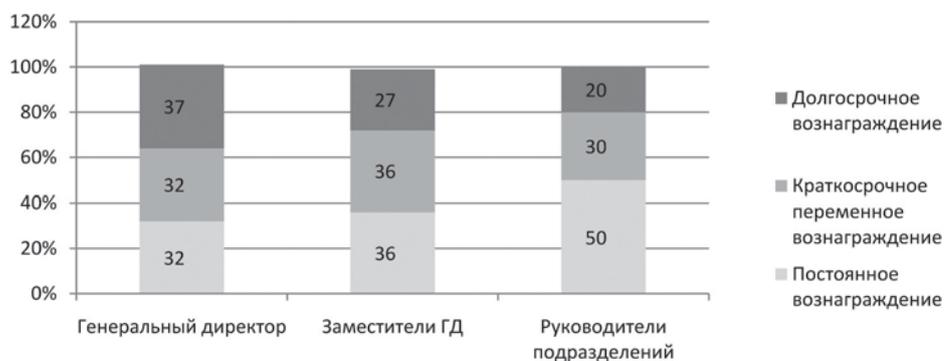


Рис. 5. Доля выплат по долгосрочным программам в общем доходе руководителя в российских компаниях, %



Ключевые показатели эффективности членов правления ОАО «Аэрофлот» включают показатели, характеризующие финансово-экономическую эффективность: ROIC, EBITDA, чистая прибыль. А в ОАО «Северсталь» соревнование топ-менеджеры ведут не только с российскими металлургами, но и с конкурентами за рубежом, сравнивая себя с 12 компаниями по трем показателям: рост EBITDA, рост капитализации и возврат на привлеченный капитал. Если компания будет находиться в первой тройке этого списка, то менеджеры получают плановое вознаграждение.

Анализируя структуру вознаграждения отечественных компаний, из данных рис. 6 можно заметить, что только для генеральных директоров выполняется требование Кодекса корпоративного управления о преобладании долгосрочного элемента над краткосрочным элементом в общей

структуре переменной части вознаграждения. Для заместителей генерального директора данное требование уже не выполняется, хотя заместители генерального директора являются также представителями топ-менеджмента корпораций.

Также ПАО АНК «Башнефть» является одной из немногих российских компаний, применяющей на практике программу долгосрочной мотивации, так как в России в настоящий момент менее трети крупных российских компаний применяют на практике программы долгосрочной мотивации, несмотря на факт их практически повсеместного распространения за рубежом (включая госкомпании). Кроме того, как и большинство компаний, применяющих долгосрочные инструменты мотивации, ПАО АНК «Башнефть» использует фантомные акции (см. рис 6 [3, с. 62]).



Рис. 6. Используемые типы программ долгосрочного вознаграждения (российская практика)

Кроме того, единственным критерием реализации фантомных акций является целевая ставка прироста стоимости чистых активов, а не показатели капитализации компании (EPS, TSR, ROE, EVA), используемые в международной практике при формировании долгосрочных систем мотивации уже постепенно практикующиеся в некоторых отечественных корпорациях. Так, в ОАО АФК «Система» трехлетняя Программа долгосрочного материального поощрения базируется на изменении стоимости акций компании и показателе возврата на акционерный капитал (TSR – Total Shareholder Return).

Необходимо заметить, что, как и в большинстве российских компаний, прозрачность размеров выплат в ПАО АНК «Башнефть» оставляет желать лучшего. По данным исследования прозрачности отечественных компаний, проведенного Standard&Poors в 2010 г., в нашей стране этот показатель невелик – 26%. Лишь 20% организаций раскрывают информацию о вознаграждении членов совета, и всего 6% – менеджеров [5].

Также непрозрачна система нематериальной мотивации руководителей высшего звена в компаниях. А, как известно, при достижении определенного уровня дохода деньги перестают играть главную роль в мотивации управленца, и на первый план выходит его внутреннее стремление к достижениям и самореализации. Как считают ряд исследователей [6, с. 63], простая привязка бонусов к прибыли и денежному потоку не формирует отношения менеджера к бизнесу как к своему делу и не решает проблемы ориентации на стоимость в долгосрочном плане. А доходы топ-менеджеров в российских компаниях продолжали расти даже в кризисные годы, достигнув в 2012 г. американского уровня. Темпы его роста за последние 10 лет были выше, чем в США и Великобритании. И несмотря на то, что вознаграждения стали привязывать к ключевым показателям эффективности корпораций, их абсолютный уровень явно завышен, так как, согласно подсчетам экспертов Strategy Partners, средний уровень производительности труда по



российской экономике в целом составляет лишь 17% от уровня США. По оценкам McKinsey, производительность в производстве стали в России составляет 33% от уровня США, в розничной торговле – 31%, в банках – 21%, в производстве электричества – 25% [7, с. 58].

Для доказательства данного факта достаточно привести в качестве примера размер премий топ-менеджеров в 2012 г. в ОАО «Ростелеком» – свыше 10 млн руб. За второй квартал каждый из 13 членов правления, кроме президента, премировался на сумму 733 тыс. руб. Главе компании Александру Провоторову выплатили 879 тыс. руб., плюс 40% от квартальных выплат по его должностному окладу. И это стандартные квартальные премии. В то же время отраслевые эксперты не считали деятельность руководства компании «удовлетворительной». В результате проведенной проверки деятельности ОАО «Ростелеком» за 2011 г. был выявлен ряд серьезных нарушений, которые способствовали снижению прибыли оператора. Ревизоры, проводя выборочный анализ сделок региональных филиалов компании, обнаружили, что некоторые из них не соответствуют «реальной экономической эффективности». Кроме того, эксперты подозревали руководство госкомпании в выводе активов.

Результаты

Таким образом, можно заключить, что отечественные компании при формировании систем вознаграждений топ-менеджеров все в большей степени стараются соответствовать требованиям Кодекса корпоративного управления и рекомендациям Международной передовой практики корпоративного управления (Corporate Governance Best Practices – CGBP). Исключение составляют: редкое использование в компаниях долгосрочной программы вознаграждения, привязанное к показателям стоимости бизнеса; непрозрачность индивидуальных вознаграждений менеджеров компании; скудная система нематериального вознаграждения и, конечно, завышенные суммы вознаграждений топ-менеджеров по сравнению со средним уровнем доходов в России и достигнутым уровнем производительности труда в экономике страны.

В целях совершенствования системы мотивации топ-менеджеров в современных корпорациях, особенно в условиях нестабильности, можно предложить следующие направления:

– внедрение в компаниях развернутой системы материального немонетарного стимулирования и нематериальной мотивации с обязательным определением психологического типа топ-менеджера;

– использование для материального немонетарного стимулирования «отсроченных выплат» [8, с. 46], сочетающих социально направленные механизмы и долгосрочную мотивацию. Суть этих программ заключается в замене части текущих денежных выплат поддержкой, ожидаемой от компании в различных важных для человека жизненных ситуациях;

– использование для «отсроченных выплат» системы «социальной карты», представляющей собой виртуальный счет сотрудника в социальном бюджете компании, на который начисляется определенный норматив, величина которого определяется занимаемой должностью. Данный норматив работник может тратить на актуальные для него социальные льготы, но не может получить наличными средствами [9, с. 308];

– для увязки личных устремлений работников (внутренней мотивации) с общими целями компании можно применить индивидуальную сбалансированную систему показателей (PBSC – Personnel Balance Score Card) Хьюберта Рамперсада [10, с. 76].

Список литературы

1. Новый Кодекс корпоративного управления : рекомендации превращаются в императив. URL: <http://gcca.com.ru/news/news1.shtml?id=363&grid=3> (дата обращения: 15.10.2015).
2. Годовой отчет ПАО АНК «Башнефть». URL: http://www.bashneft.ru/files/iblock/82a/Bashneft%20Annual%20Report%202014_rus.pdf (дата обращения: 16.12.2015).
3. Кузнецов М. Е., Федоров О. Р. Михеев А. А. Долгосрочная мотивация членов органов управления в компаниях с государственным участием // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. 2015. № 9. С. 60–75.
4. Годовой отчет ОАО АФК «Система». URL: <http://www.sistema.ru/investoram-i-akcioneram/prezentacii-i-godovye-otchety/> (дата обращения: 11.02.2016).
5. Кальницкая П. Вознаграждение членов советов директоров // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 4. URL: <http://www.mcfr.ru/journals/84/250/44014/44019/> (дата обращения: 11.02.2016).
6. Бабошко Д. Ю. Управление бизнесом ради максимизации стоимости // Российское предпринимательство. 2009. № 8. Вып. 1. С. 63–68.
7. Беликов И. В. Совет директоров – ключевой ресурс эффективности и устойчивости компании // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. 2014. № 1. С. 56–61.
8. Теплова Т. Утром стулья – вечером деньги. Программы отсроченных выплат // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4. С. 43–48.
9. Долженко Р. А. Инновационные формы использова-



ния социального пакета в организации (на материалах Банка ВТБ) // Изв. Алтайск. гос. ун-та. 2014. Т. 2, № 2. С. 308–311.

10. Мартыросян Л. Связываем устремления работников с целями компании, или Секреты мотивации от доктора Рамперсада // Кадровое дело. 2009. № 8. С. 76–81.

Образец для цитирования:

Леванова Л. Н. Особенности мотивации руководителей высшего звена в России // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17, вып. 1. С. 50–55. DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-1-50-55.

Features of Motivation of Top-managers in Russia

L. N. Levanova

Saratov State University,
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012, Russia
E-mail: levanovaln1@mail.ru

Introduction. Top-managers – senior management, including its CEO, the Deputy Directors and the directions of work. On the top-managers of the company, which are a key element of corporate governance rests with the achievement of the goals, objectives, implementation at the operational level of policy and strategy company, developed in conjunction with the Board of Directors, which implies a sufficient level of responsibility in the company. Accordingly, it must be designed incentive system of senior executives, which will provide not only the retention of data of persons in the company, but also to shape their personal involvement with the business, which they run. **Theoretical analysis.** On the basis of the Corporate Governance Code The analysis of motivation system of senior executives in a number of domestic companies. The analysis examined the short-term and long-term compensation program managers, revealed the basic laws of their formation, shortcomings and positive traits. **Results.** Analysis of the systems of motivation of senior management in Russian companies has allowed to formulate recommendations on ways to improve them, namely, the introduction of non-financial motivation system, the definition of psychological type top-manager, the use of «deferred payment» system and the «social card», an individual Balanced Scorecard (PBSC – Personnel Balance Score Card) Hubert Rampersad.

Key words: motivation system top-managers, key performance indicators, deferred payments, non-motivation.

References

1. *Novyi Kodeks korporativnogo upravleniia: rekomendatsii prevraschaitsia v imperativ* (The new Code of Corporate Governance: Recommendations become an imperative). Available at: <http://recca.com.ru/news/news1.shtml?id=363&grid=3> (accessed 15 October 2015) (in Russian).
2. *Godovoi otchet PAO ANK «Bashneft'»* (Annual report of the ANC «Bashneft»). Available at: http://www.bashneft.ru/files/iblock/82a/Bashneft%20Annual%20Report%202014_rus.pdf (accessed 16 December 2015) (in Russian).
3. Kuznecov M. E., Fedorov O. R., Miheev A. A. Dolgo-srochnaia motivatsiia chlenov organov upravleniia v kompaniiakh s gosudarstvennym uchastiem [The long-term motivation of the members of the management bodies in companies with state participation]. *Aktsionernoe obschestvo: voprosy korporativnogo upravleniia* [Joint stock company: corporate governance issues], 2015, no. 9, pp. 60–75 (in Russian).
4. *Godovoi otchet OAO AFK «Sistema» (Annual Report AFK System)*. Available at: <http://www.sistema.ru/investoram-i-akcioneram/prezentacii-i-godovye-otchety/> (accessed 11 February 2016) (in Russian).
5. Kal'nickaia P. Voznagrazhdenie chlenov sovetov direktorov (Remuneration of board members). *Spravochnik po upravleniiu personalom* (Handbook of Personnel Management), 2011, no. 4. Available at: <http://www.mcfr.ru/journals/84/250/44014/44019/> (accessed 11 February 2015) (in Russian).
6. Baboshko D. Yu. Upravlenie biznesom radi maksimizatsii stoimosti [Russian Entrepreneurship for maximizing value]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Business management], 2009, no. 8, iss. 11, pp. 63–68 (in Russian).
7. Belikov I. V. Sovet direktorov – kliuchevoi resurs effektivnosti i ustoichivosti kompanii [Board of Directors – a key resource efficiency and sustainability of the company]. *Aktsionernoe obschestvo: voprosy korporativnogo upravleniia* [Joint stock company: corporate governance issues], 2014, no. 1, pp. 56–61 (in Russian).
8. Teplova T. Utrom stul'ia – vecherom den'gi. Programmy otsrochennykh vyplat [The heat in the morning stools – money in the evening. Programs deferred payments]. *Spravochnik po upravleniiu personalom* [Handbook of Personnel Management], 2006, no. 4, pp. 43–48 (in Russian).
9. Dolzhenko R. A. Innovatsionnye formy ispol'zovaniia sotsial'nogo paketa v organizatsii (na materialakh Banka VTB) [Innovative use of the social package in the organization (at VTB materials)]. *Izvestiia Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta* [News of Altai State University], 2014, vol. 2, no. 2, pp. 308–311 (in Russian).
10. Martirosjan L. Sviazivaem ustremleniia rabotnikov s tseliami kompanii, ili Sekrety motivatsii ot doktora Rampersada [Tying the aspirations of employees with company goals, or the motivation of the secrets of Dr. Rampersad]. *Kadrovoe delo* [Recruitment business], 2009, no. 8, pp. 76–81 (in Russian).

Cite this article as:

Levanova L. N. Features of Motivation of Top-managers in Russia. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2017, vol. 17, iss. 1, pp. 50–55 (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-1-50-55.