

тивы, умение нести ответственность за принятое решение, повышенная производительность труда, высокое качество работы). Эти ценности следует отнести к третьей группе и к ним добавить также те, которых сейчас в организации нет, но они будут нужны в будущем. Затем необходимо определить инструменты (рычаги), с помощью которых будут закрепляться и формироваться новые ценности. Для этого следует поставить следующие вопросы: почему надо все менять? Как сделать, чтобы каждому это было нужно? Необходимо честно и открыто ответить на них, особенно на последний вопрос, так как при любых изменениях обязательно будут такие люди, которые от этого пострадают.

Проведение изменений в общении и взаимодействии в организации должно строиться на принципах открытости и честности, отношении к работникам как к партнерам в деле преобразований. Если этого не сделать, то люди будут или открыто противодей-

Получено 20.01.201

ствовать, или выражать свое недовольство, если изменения все же придется принять. При этом отношение у них будет изменяться от препятствующих проведению изменений к так называемому состоянию сторонника действий, когда человек делает не только то, что нужно, но и сам становится инициатором определенных изменений.

#### Библиографические ссылки

1. <http://www.hrmmru/db/hrm/2Acategoryhtml>
2. Экономика труда / Галиахметов Р. А. [и др.] ; под ред. проф. Р. А. Галиахметова и Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2007. – 636 с.
3. Роджерс Ф. Дж. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг : пер с англ. – М., 1990. – 88 с.
4. Литвинюк А. А. Организационное поведение. – М., 2014. – С. 349–352, 353–354.
5. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения сегодня и завтра. – Харьков, 2003.

УДК 331.21

Ю. В. Федоров, кандидат технических наук, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

**В**ыбор временных рамок анализируемого периода в настоящем исследовании обусловлен рядом причин. Прежде всего необходимо учитывать непосредственную связь между развитием экономики и рынком труда. Структурные преобразования, происходившие в российской экономике на протяжении 90-х гг. XX в., сопровождались разрушением прежних систем и моделей оплаты труда персонала, в том числе руководителей всех уровней. Руководители большинства отечественных компаний, являясь собственниками бизнеса, устанавливали размеры должностных окладов топ-менеджеров по большей части субъективно, что приводило к огромным диспропорциям в уровне доходов. Российский рынок труда по сути сформировался лишь к началу 2000 г., при этом существенное влияние на все стороны социально-экономических и трудовых отношений оказали последствия кризиса 1998 г. В первой половине «нулевых» годов по мере восстановления экономического роста отмечается активизация качественных модернизационных изменений рынка труда, резко возрастает спрос на руководителей высшего и среднего звена, и происходит рост размеров оплаты труда руководителей, прежде всего с целью их привлечения и удержания в компании. Приход на российский рынок зарубежных компаний, развитие совместного бизнеса с зарубежными партнерами сопровождаются широким распростра-

нением западного опыта вознаграждения и мотивации труда топ-менеджеров и персонала в целом [1].

Характер использования практик оплаты труда, в том числе оплаты труда руководителей, позволяет констатировать формирующуюся тенденцию «догоняющего» развития российских моделей оплаты труда на корпоративном уровне в настоящее время [2]. С первой половины 2000 гг. идет формирование и постепенное совершенствование систем корпоративного управления, в результате чего возрастают требования к руководителям компании, которые должны обеспечивать долгосрочный корпоративный рост в интересах всех заинтересованных сторон, прежде всего акционеров. Как следствие, при оценке результатов труда руководителей все большее значение приобретают финансовые показатели, что требует развития и совершенствования всех структурно-содержательных элементов оплаты труда руководителей.

В период относительно благополучных 2005–2007 гг. сформировалась тенденция растущего разрыва в размере вознаграждения топ-менеджеров и сотрудников компаний в целом. Причем указанная тенденция характерна как для западных, так и для российских компаний. В обзоре вознаграждений менеджеров по итогам 2006 г., представленном Международной консалтинговой компанией HayGroup, по уровню такого разрыва Россия заняла четвертое

место после Саудовской Аравии, Объединенных Арабских Эмиратов и Гонконга: в 2006 г. среднегодовой доход российского руководителя среднего звена превышал в 30 раз заработную плату среднестатистического российского работника [3]. По отдельным компаниям значение данного показателя выше. Так, по данным годовой отчетности Сбербанка за 2006 г. средний размер вознаграждения члена совета директоров больше зарплаты среднего сотрудника в 72 раза.

Средняя зарплата сотрудников Газпрома выросла за пять лет, с 2002 по 2006 г., на 196 %, при этом средний размер вознаграждения членов правления и совета директоров вырос более чем в пять раз – на 437 %; в Сбербанке размер вознаграждения членов правления и наблюдательного совета за пять лет вырос на 284 %, а средняя зарплата – всего на 34 %; в РАО «ЕЭС» в 2006 г. по сравнению с 2002 г. вознаграждение топ-менеджеров выросло на 553 % при росте средней заработной платы по компании-монополии на 185 %; аналогичные показатели отмечаются и по другим российским компаниям. Однако ситуации на фондовых рынках характеризуются значительной спекулятивной составляющей, зависят от большого числа субъективных факторов, имеющих слабую связь с уровнем и качеством руководства компаний. Неоднозначность и уязвимость такого подхода к формированию модели оплаты труда руководителей компаний продемонстрировал кризис 2008 г., спровоцированный во многом перегревом фондовых рынков.

Тем не менее российские модели оплаты труда руководителей компаний, начиная с 2001-2002 гг., все в большей степени ориентируются на западные практики и соответствуют им. Так, по результатам совместного исследования Wall Street Journal и HayGroup (Отчет о вознаграждении за 2008 г.), в котором приняли участие 50 крупнейших публичных компаний США и Европы, были получены данные о размерах и структуре совокупного вознаграждения топ-менеджеров. Меньшую долю в структуре совокупного вознаграждения занимает фиксированная часть – зарплата (10 % в США и 27 % в Европе), на долю бонусов приходится 31 и 38 % соответственно, а долгосрочные опционы составляют 59 % в США и 35 % в Европе.

Как видим, основную долю в совокупном вознаграждении топ-менеджеров американских компаний занимают долгосрочные опционы, при этом доля фиксированной оплаты невелика – всего 10 %. В европейских компаниях на долю фиксированной части приходится менее 30 %, а большую часть вознаграждения руководители получают в виде бонусов. В среднем совокупное прямое вознаграждение исполнительного директора в США составило в 2008 г. 9,7 млн евро, что в 1,75 раза больше, чем в европейских компаниях – 5,6 млн евро.

При этом была отмечена принципиальная особенность: среднее значение базового вознаграждения в европейских компаниях выше по сравнению с американскими почти на 35 %, при этом среднее значе-

ние переменной части значительно ниже, что определяет различия в структуре совокупного вознаграждения.

Были выявлены также определенные национальные особенности. Так, итальянские компании платят самые высокие базовые оклады, среднее значение составляет 1,9 млн евро; немецкие компании платят самые высокие бонусы, в среднем 230 % от оклада; швейцарские компании предоставляют руководителям наиболее привлекательные программы долгосрочного стимулирования, кроме того, в Швейцарии руководители компаний получают наиболее высокие совокупные прямые выплаты.

Руководители американских компаний имеют базовую часть вознаграждения почти на 30 % ниже, чем руководители европейских компаний – 930 тыс. евро и 1280 тыс. евро соответственно; при этом выплаты по программам долгосрочного стимулирования гораздо выше, чем в большинстве европейских компаний: в среднем в США эти выплаты составляют шесть годовых окладов, а в Европе, как правило, один; размер годовых бонусов в американских компаниях также выше – в среднем от 200 до 400 % базовой заработной платы, в европейских компаниях – от 100 до 200 %.

Российская модель совокупного вознаграждения руководителей, сложившаяся к 2008 г., более близка к европейским стандартам, нежели к американским. Многие российские компании ориентируются при определении годового вознаграждения руководителя на примерное равенство трех частей: фиксированный оклад, бонус и вознаграждение за долгосрочный результат. Теоретически это обосновывается тем, что все компоненты вознаграждения должны быть соизмеримы и обеспечивать в комплексе требуемое совокупное вознаграждение руководителя, соответствующее уровню и качеству решаемых им задач. Однако в последнее время достаточно четко прослеживается тенденция снижения доли фиксированной части оплаты труда отечественных топ-менеджеров в общем размере их совокупного вознаграждения в отдельных отраслях [4]. Так, в компаниях нефтегазового сектора фиксированная часть годового вознаграждения генерального директора/президента компании в течение всего рассматриваемого периода последовательно снижалась: с 31,6 % в 2008 г. до 18,7 % в 2012 г. Такой же отчетливой является тенденция снижения фиксированной части оплаты труда руководителей коммерческих банков: если в 2008 г. на долю этой составляющей приходилось 33,3 %, то в 2012 г. – уже 8,1 %. В инвестиционных банках после небольшого повышения значения рассматриваемого параметра в 2009 г. до 27,5 % также происходит снижение доли фиксированной оплаты труда первых лиц до 9,1 % в 2012 г.

Ниже 30 % находится доля фиксированной оплаты труда руководителей компаний тяжелой индустрии (металлургия, машиностроение, энергетика), хотя и в этой отрасли отмечается снижение значимости фиксированного заработка в оплате труда руководителей – с 24,3 % в 2009 г. до 15,8 % в 2012 г.

Формирование новых стандартов оплаты труда топ-менеджеров может свидетельствовать о том, что крупные международные компании более четко определили стандартный круг задач руководителей и используют более надежную схему оплаты их труда, позволяющую минимизировать риски, связанные с ростом капитализации компаний.

Применительно к российским компаниям установление и следование определенным стандартам представляется затруднительным, учитывая особенности отечественного рынка высшего управленческого персонала, где сохраняется высокая волатильность и по-прежнему наблюдается дефицит универсальных исполнительных директоров. В каждой компании руководители решают различные задачи, что непосредственно определяются темпом экономических изменений. Так, при замедлении роста показателей гендиректор и команда топ-менеджеров должны решать задачу удержания клиентов, а не ориентироваться, к примеру, на развитие бренда. Соответственно, разные задачи определяют и разную структуру совокупного вознаграждения руководителей. По исследованным *Нау Group* российским компаниям диапазон значений основных составляющих вознаграждения их топ-менеджеров может составлять четыре и более раз. Например, в крупных российских компаниях фиксированный оклад гендиректора варьируется в среднем от 500 тыс. долл. США до 2 млн долл. США, максимальный годовой бонус почти всегда равен одному годовому окладу, лишь иногда составляет два годовых оклада, а различия в размерах компонентов долгосрочного вознаграждения могут достигать десяти раз – от одного до десяти годовых окладов.

По результатам исследования компании *Нау Group* действующих систем оплаты труда в российских организациях (были использованы данные 420 461 зарплатных значений по 262 компаниям в России), в качестве наиболее распространенных критериев для выплаты бонусов компании использовали результат работы компании в целом и индивидуальный результат сотрудника. При этом 66,3 % компаний указали, что у них введена система ключевых показателей эффективности (KPI), которая позволяет оценить результат сотрудника и/или подразделения. Для торговых должностей компании используют в большей степени «жесткие» финансовые показатели, такие как размер выручки и размер прибыли, и в меньшей степени такие показатели, как командная работа, удовлетворенность клиентов и т. д.

Основными причинами внесения изменений в системы выплат посредством использования системы KPI организации чаще всего называют достижение более тесной согласованности со стратегией бизнеса, повышение уровня эффективности работы подразделений, сотрудников и компании в целом.

Среди наиболее используемых в рамках программ поощрения (мотивационных схемах) ключевых показателей эффективности выделяются: финансовые показатели – выручка, прибыль, объем продаж – 51 %, а также показатели операционной деятельности –

эффективность, продуктивность процессов и т. п. – 23 %.

Анализ результатов специальных исследований международных и российских консалтинговых компаний позволил установить основные тенденции в области мотивационных схем, применяемых российскими организациями:

- 22 % компаний увеличили долю переменных выплат в пакете компенсаций сотрудников;
- 17 % планируют аналогичные изменения в самом ближайшем будущем;
- на 14 % увеличилась доля сотрудников, включенных в мотивационные схемы;
- примерно 90 % компаний используют бонус (как процент от твердого оклада) в качестве инструмента краткосрочного поощрения, как для торговых (87 %), так и для неторговых (92 %) должностей.

По данным обзора, у большинства компаний, принявших в нем участие, существуют различия в пакете льгот в зависимости от уровня должности. Необходимо отметить, что в большей степени эти различия связаны со стоимостью и условиями предоставления льгот различным категориям работников. Такой дифференцированный подход к формированию пакета льгот в зависимости от уровня должности дает компаниям дополнительные возможности при оптимизации затрат на персонал в период выхода из кризиса. Несмотря на различия в пакете льгот, их стандартный набор остается неизменным уже на протяжении нескольких лет и включает в себя медицинское страхование, оплату услуг мобильной связи, предоставление автомобиля некоторым категориям персонала, а также оплату питания работников.

Как показали исследования, большинство компаний (90 %) используют в качестве инструмента материального стимулирования бонусы, основанные на результативности. В большей степени – для менеджеров среднего (97 %) и высшего звена (90 %). В 22 % компаний существуют программы долгосрочных поощрительных выплат. При этом наиболее популярными видами программ являются фантомные опционы и единицы результативности.

Следует отметить, что на Западе опционы предоставляются прежде всего публичными компаниями с ликвидным вторичным рынком акций. Это не механизм участия в управлении, а способ вознаграждения. Одно из преимуществ опциона для компании состоит в том, что ей не нужно отвлекать собственные средства, чтобы выплачивать бонусы. В России пока рано говорить о массовых программах опционов: для того чтобы это работало, нужен ликвидный рынок акций, хотя первые российские программы долгосрочных опционов получили развитие еще в 2001 г.

Если первоначально опцион считался прогрессивным методом мотивации, то сейчас это утверждение не бесспорно. В Европе к опционам относятся довольно сдержанно, в США идут большие дискуссии о том, правильно ли стимулировать руководителей акциями и опционами. Хотя в действительности схема фантомных фондовых опционов –

это нечто большее, чем система поощрительных вознаграждений в виде схемы выплаты дивидендов. Работник получает фантомный опцион на покупку акций по текущей цене и может исполнить его в течение установленного периода времени, указанного в правилах схемы. В некоторых случаях исполнение опциона делается условным: при достижении заработной платы установленных критериев эффективности компания выплачивает работнику денежную премию, равную доходу по фантомному опциону.

Таким образом, фантомная схема – это простая концепция, которую довольно легко применить на практике. Компания обычно получает налоговую скидку по отношению к премиям, выплачиваемым при исполнении опциона. Однако вне зависимости от выбранной формы программы вознаграждения собственникам необходимо добиться следующего:

- стратегия развития бизнеса на период действия опционной программы должна быть понятна для всех ее участников;

- конкретные цели участников, выполнением которых обусловлена реализация программы, должны быть четко сформулированы, соответствовать их

Получено 20.01.2015

компетенциям и логически соотноситься со стратегией развития бизнеса на выбранный период;

- механизм определения результатов должен быть прозрачен и понятен участникам, чтобы исключить риск обратного «демотивационного» эффекта (этому риску подвержены компании, акции и показатели которых не могут быть определены объективным рыночным механизмом, так как отсутствуют рыночная стоимость акций, отраслевые индексы и пр.).

#### Библиографические ссылки

1. Экономика труда и персонала / Ю. Г. Одегов, Р. А. Галиахметов, Г. Г. Руденко [и др.] ; под общ. ред. Р. А. Галиахметова, Ю. Г. Одегова. – Кн. 3. – Изд-во ИжГТУ, 2010. – С. 103.

2. *Бабынина Л. С.* Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2012. – С. 19.

3. *Самородова Е.* Доходы боссов // SmartMoney. – 2007. – № 30(71). – С. 29.

4. Сост. по: Рейтинг зарплат топ-менеджеров. 2012–2008 гг. – URL: <http://www.forbes.ru/rating/rating-zarplat-top-menedzherov-2012/2012?full=1&table=1>

УДК 658.5(045)

О. В. Аргуткина, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

## БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ – ВЫМЫСЕЛ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

**Н**е секрет, что сегодня отечественные производственные предприятия находятся в достаточно сложном положении. Сокращение государственного финансирования, жесткая конкуренция со стороны импортируемых товаров, изменения политического курса и нестабильность экономики – это жестокие факты российской действительности.

Поэтому любое предприятие, ориентированное на работу в реальном секторе экономики, заинтересовано в снижении собственных затрат на производство продукции.

Наши отечественные производители для улучшения эффективности собственной деятельности должны обладать высокой конкурентоспособностью. Конкурентоспособность же базируется на низких ценах и высоком качестве производимой продукции.

Современные методы хозяйствования позволяют достигнуть хороших результатов по обоим показателям.

Бережливое производство (Lean Production) – это современная концепция организации производства на основе инновационного подхода к менеджменту и управлению качеством, разработанная корпорацией «Тойота».

Эта концепция включает в себя оптимизацию производственных процессов, постоянное улучшение качества продукции и сокращение издержек производства [1].

Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию всего предприятия на рынок.

Основное отличие концепции бережливого производства от традиционных методов хозяйствования состоит в формировании нового подхода к восприятию предприятия. В таблице приведен сравнительный анализ затратного подхода к производству, который практикуется на большинстве отечественных предприятий и ценностного (или *доходного*) подхода, который характерен именно для Lean Production.

В России уже создан Координационный совет межрегиональной общественной организации по развитию производственных систем на основе философии Лин. В состав совета входят представители Москвы, Татарстана, Башкирии, Удмуртии, Краснодар, Пензенской и Саратовской областей. В Татарстане, единственном регионе России, принята концепция целевой программы «Бережливое производство». Поэтому там много предприятий-лидеров в области вне-