

просто снижаются капитализация и распределяемая прибыль. По результатам исследования инвестиционной компании «Тройка Диалог», **потери в капитализации компаний, связанные с неудовлетворительным качеством корпоративного управления, в целом по российскому рынку составили не менее 50 млрд. долларов.**

КАК БОРОТЬСЯ С ГИДРОЙ?

Бороться с агентскими издержками методом контроля менеджеров – это настолько же эффективно, что и рубить головы гидре. Агентские издержки стоит принять как неизбежность и стараться их минимизировать. Хотя, опять же, в России, ввиду существующей системы налогообложения, потребление за счет предприятия практикуется и собственниками, и менеджерами и является наиболее удобным с точки зрения снижения налогового бремени.

ЗАДАЧКА ДЛЯ СОБСТВЕННИКА

А если в общем и целом, как же организовать фирму так, чтобы ею управлял другой человек, а при этом собственник получал прибыль в полном объеме? Никак, такая уж жизнь неблагодарная штука. Ты зарабатываешь деньги, а тратят их другие. **Хочешь сделать что-либо хорошо, сделай это сам. Единственный выход – это найти такого менеджера, личные цели и амбиции которого максимально соответствуют цели предприятия, и дать этому менеджеру свободно реализовывать-ся.** И постоянно смотреть и реально оценивать ситуацию.

Евневич Марина

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 19/05/2004 (<http://www.top-manager.ru>).



СКОЛЬКО СТОИТ СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Анализируя прошедший год, мы выделили следующие тенденции на рынке труда в сфере управленческих кадров.

РОСТ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Основная тенденция сегодняшнего рынка труда – его растущая профессионализация. Профессиональным становится управление, компании стремятся строить хорошо отлаженные и четко функционирующие внутренние системы. Собственники все чаще ставят перед топ-менеджерами задачи построения такой компании, которая работала бы «как часы».

Можно с уверенностью утверждать, что **знание менеджмента приходит на смену знаниям отраслевой специфики** – и это становится тенденцией.

Примечательно, что отраслевая специализация руководителей постепенно становится менее актуальной, нежели личные качества управленца.

Другими словами, чем более развивающимся и конкурентным является рынок, тем больше требований он предъявляет к профессиональным компетенциям руководителя, а не к знанию им специфики отрасли.

Российскому бизнесу сегодня необходимы западная четкость, умение построить эффективно действующий механизм работы компании, высокие стандарты качества и в то же время российская гибкость, динамичность, умение действовать в изменяющихся условиях.

Все больше становятся востребованы руководители, которые умеют управлять масштабным бизнесом. Компании начинают понимать, что без профессионального управления конкурировать сегодня невозможно. Это понимание порождает следующую яркую тенденцию:

ДЕФИЦИТ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Спрос на сильных руководителей продолжает расти. Сегодня на рынке труда ощущается дефицит квалифицированных руководителей по всем направлениям.

В ответ на эту тенденцию **компании начинают самостоятельно заботиться о «выращивании» топ-менеджеров.** Все большую значимость приобретают внутрикорпоративные центры развития карьеры, где «выращиваются» корпоративные «звезды», составляющие кадровый резерв компании.

ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Компенсационный пакет современного руководителя состоит из трех частей: **базовой части** – это постоянная заработная плата, не привязанная к результатам труда; **переменной части** – это бонусы, премии, опционы, участие в прибыли, то есть те выплаты, размер которых зависит от результатов, которых достиг руководитель; **социальный пакет** – как правило, это медицинская страховка, оплата мобильного телефона, служебный автомобиль, оплата спортзала.

В области оплаты труда руководителей можно выделить следующие тенденции:

«Белая» заработная плата становится дополнительным конкурентным преимуществом компании.

Тенденцией последнего времени можно назвать то, что для многих топ-менеджеров «белая» заработная плата становится



дополнительным стимулом для работы в той или иной компании. Очевидно, что «белая» заработная плата в умах современных руководителей связана с большей стабильностью, предсказуемостью и открытостью компании. В таких компаниях топ-менеджеры чувствуют себя более уверенно.

Система начисления бонусов становится более четкой, прозрачной, привязанной к результату.

По признанию самих топ-менеджеров, в бонусной системе есть свои «подводные камни»:

Многие компании стали это понимать, поэтому современные системы стимулирования топ-менеджеров стараются учитывать эти факторы. Появляется новая тенденция – **возрастает значимость мотивирования топ-менеджеров на долгосрочное развитие компании**, увеличение ее капитализации.

Это связано с общей рыночной тенденцией перехода от зарабатывания быстрых и легких денег к построению компании, которая могла бы зарабатывать большие деньги постоянно, в течение длительного промежутка времени, все время повышая свою рыночную стоимость.

В соответствии с данным изменением рыночной ситуации компании стали все чаще задумываться над тем, как стимулировать руководителя к работе, приводящей к увеличению стоимости компании, а не только к получению прибыли от реализации краткосрочных проектов. Эту задачу решают с помощью опционов (опционы дают право купить акцию фирмы по определенной цене (цене исполнения) в течение фиксированного периода), которые становятся все более популярными у российских компаний. Опционы позволяют топ-менеджменту стать собственниками компании и выиграть от успешной деятельности компании, заработав на росте ее акций.

Материальный фактор по-прежнему является важным мотиватором для российских топ-менеджеров.

Мы задали вопрос современным руководителям: «Что может стимулировать вас, как топ-менеджера, к наилучшему исполнению своей работы?» В опросе приняли участие 93 руководителя. Ответы распределились следующим образом:

- участие в прибыли компании – 19%;
- высокая заработная плата – 18%;
- перспектива стать одним из собственников компании – 16%;
- возможность получать бонусы за достижение результатов – 14%;
- интересные, амбициозные задачи – 14%;
- опцион – 10%;
- возможность самореализации – 9%.

Принимая во внимание данную тенденцию, необходимо тем не менее осторожно обращаться с зарплатами топ-менеджмента. Важно, чтобы они были конкурентоспособны и адекватны современным рыночным условиям, но как только определяются исходные параметры заработной платы, надо понимать, что оплата руководства перестает играть существенную роль в переходе компании «от хорошего к великому». Более того, по мнению многих экспертов, **денежное вознаграждение важно** не для того, чтобы стимулировать топ-менеджеров работать и управлять определенным образом, а лишь **для того, чтобы привлечь в компанию нужных людей**. То есть деньги играют лишь роль приманки, но отнюдь не мотивирующего фактора.

Джимом Коллинзом, бизнес-гуру и автором книги-исследования «От хорошего к великому», и его коллегами был проведен эксперимент, целью которого являлось нахождение корреляции между зарплатой высшего руководства и эффективностью его деятельности. Были проверены все аспекты компенсации высших руководителей компаний: зарплата и акции компании, выплаты сегодня и в будущем, зарплата и премиальные и т. д. Результаты эксперимента показали, что **нет никакой связи между зарплатой высшего руководства и достижением исключительных результатов**. Факты не подтвердили предположения о том, что структура оплаты труда главы компании является ключевым фактором перехода компании «от хорошего к великому».

Александров Даниил

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 15/05/2005 (<http://www.top-manager.ru>).



НЕСКОЛЬКО СЛОВ О КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛАХ

Для формирования корпоративной культуры существует пока еще мало распространенный в России, но весьма эффективный инструмент - корпоративные правила.

Удивительно и знаменательно, что набрав словосочетание «корпоративные правила» в известных российских поисковиках, я не нашел в течение 20 минут ни одной приличной публикации на этот счет. На мой взгляд, это может свидетельствовать о том, что **в российских компаниях только сейчас формируются правила корпоративного поведения**, которые через несколько лет станут просто обязательным элементом корпоративной культуры каждой уважающей себя компании. Если обратиться к словарю, то правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации. В некоторых компаниях их называют справочником работника (сотрудника), правилами поведения в компании и т.д. Как пра-

вило, создание и доведение такого документа отражает стремление первых лиц компании приучить (кому больше нравится – заставить) свой персонал действовать в компании и вне по установленным правилам. Разработка корпоративных правил – это непрерывающийся процесс: меняется жизнь, меняются правила.

К сожалению, в России отношение к законам весьма пренебрежительное, и от руководства компании потребуются очень много усилий для внедрения правил. Как нельзя лучше русский характер в этом смысле характеризует довольно известный анекдот.