



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.

Собрались несколько человек на мосту, чтобы выяснить, можно заставить человека прыгнуть с моста. Идет мимо американец. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку». Американец требует подписания контракта и предоплаты, после чего спокойно прыгает в воду. Идет мимо немец. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста». Немец не соглашается, говорит, что у него дела, семья, обязанности. Ему говорят: «Но есть строгий приказ вашего руководителя прыгнуть с моста». Немец немедленно прыгает. Идет мимо русский. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку». Русский в ответ: «Чихал я на ваши миллионы» – и идет дальше. Ему говорят: «Ваш начальник приказал вам прыгнуть с моста». Русский: «Чихал я на начальника и на приказы» – и идет дальше. Ему говорят: «Вы знаете, вообще-то с этого моста прыгать запрещено». Русский перелезает через перила и со словами: «А чихал я на ваши запреты» прыгает.

Я сталкиваюсь с **двумя подходами при создании документа, регламентирующего поведение сотрудника в компании.**

**Первый. Корпоративные правила – декларация основных принципов** взаимоотношений компании и сотрудника, а также перечень того, что в компании запрещено. Остальное по принципу – «что не запрещено, то разрешено». Как правило, это 3-5-страничный документ.

**Второй подход. Подробное описание всех возможных ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник.** Большой структурированный документ, 30-60 страниц. На мой взгляд, он более приемлем в России, так как российский менталитет стремится всегда трактовать нерасшифрованные и неразвернутые формулировки в свою сторону, причем готов стоять на этом твердо.

Тем не менее, руководствуясь правилом «я вам дам инструмент для золотодобычи, а ваше дело – решить, как им пользоваться», я предлагаю читателю примерную структуру такого документа.

На мой взгляд, **свод основных правил для сотрудников (или корпоративные правила) может содержать следующую информацию.**

## 1. ОБЩИЙ ОБЗОР КОМПАНИИ

- A** История. Специализация. Миссия. Философия.
- B** Оргструктура в целом, ключевые подразделения, за какие процессы (функции) отвечают.
- C** Что вы можете ожидать от нашей компании.
- D** Что компания ожидает от вас.
- E** Политика открытых дверей и открытой коммуникации в компании. Внесение предложений.
- F** Отношения с клиентами.
- G** Взаимоотношения внутри компании.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

- A** График работы. Посещаемость. Отсутствие на работе или опоздания. Перерывы на обед и использование технических перерывов. Сверхурочные работы.
- B** Праздничные дни. Корпоративные праздники.
- C** Отпуска. Очередной отпуск. Учебный отпуск. Отпуск по беременности и родам. Другие отпуска. Временная нетрудоспособность.
- E** Действия работников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением.

- F** Внешний вид и поведение.
- G** Курение. Спиртные напитки.
- H** Помещения. Правила использования сотрудниками и посетителями.
- I** Документы и информация. Дисциплинарные меры.
- J** Материальная ответственность работников.
- K** Политика в области фактов притеснений на рабочем месте.
- L** Политика в области трудовых споров.
- M** Личное дело работника.
- N** Общие собрания и собрания внутри подразделения.
- O** Оборудование и транспорт компании.
- P** Использование компьютеров, электронной почты.
- Q** Служебные расходы.
- R** Использование оборудования и собственности компании в личных целях.

## 3. БЕЗОПАСНОСТЬ

- A** Общие принципы.
- B** Информирование по вопросам техники безопасности.
- C** Правила безопасности труда.
- D** Правила противопожарной безопасности.

## 4. КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА И СОТРУДНИК

- A** Ответственность за нарушение правил, установленных данным документом.
- B** Внесение предложений по изменению правил.

Кроме этих можно, но вовсе не обязательно включить другие разделы.

Сразу оговорюсь, что здесь изложен перечень основных правил, которые определяют взаимодействие сотрудника и компании. Некоторые разделы могут быть выполнены в виде отдельных документов в организации. Важно, чтобы они были рабочими, а также известными сотрудникам. Сразу оговорюсь, что **при внедрении корпоративных правил неприменима любимая российская поговорка – «Строгость законов компенсируется необязательностью их выполнения». Требовательность со стороны руководства – одно из обязательных условий внедрения правил.**

В западных компаниях корпоративные правила считаются законом, обязательным для выполнения. Причем за их соблюдением следят все: сами сотрудники, линейные и топ-менеджеры.

Однако кроме создания самих правил и требовательности руководства необходимо сформировать условия для их выполнения, а также механизм проверки, работают ли правила или же являются на самом деле обычной декларацией требований и желаний руководителей компании к персоналу. **Качественные правила и достойные условия их реализации могут послужить значительным стимулом для развития организации.** Важно, чтобы декларируемые положения обязательно соответствовали действительности.

**Федин Марк**

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 02/11/2004 (<http://www.top-manager.ru>).