

СИСТЕМЫ ДОЛГОСРОЧНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Аннотация. Стандартные системы мотивации отвечают всем необходимым потребностям организации. Однако часто подобные системы стимулирования персонала не способны связать желания сотрудников с целями организации. Решением данной задачи выступает дополнительное внедрение системы долгосрочного стимулирования. В статье анализируются особенности функционирования таких систем, их преимущества и недостатки. Также в статье приведен анализ основных инструментов долгосрочного стимулирования и опыт внедрения подобных систем российскими компаниями. В статье представлены статистические данные о применении систем долгосрочного стимулирования российскими компаниями, на основе которых сделаны выводы о распространенных ошибках при внедрении. В статье также подчеркивается необходимость тщательного планирования и реализации систем долгосрочного вознаграждения, чтобы они были максимально эффективными и соответствовали интересам как компании, так и ее сотрудников.

Ключевые слова: долгосрочное стимулирование, мотивация персонала, стратегические цели организации, эффективная деятельность сотрудников

M.V. Moiseev

LONG-TERM COMPENSATION SYSTEMS AS A MECHANISM TO STIMULATE EMPLOYEE EFFECTIVE ACTIVITIES

Abstract. Standard motivation systems meet all the necessary needs of the organization. However, often such incentive systems are not able to link the desires of employees with the goals of the organization. The solution to this problem is the additional introduction of a long-term incentive system. The article analyzes the features of the functioning of such systems, their advantages, and disadvantages. The article also provides an analysis of the main instruments of long-term incentives and the experience of implementing such systems by Russian companies. The article presents statistical data on the use of long-term incentive systems by Russian companies, based on which conclusions are drawn about common mistakes during implementation. The article also highlights the need for careful planning and implementation of long-term reward systems so that they are as effective as possible and in the interests of both the company and its employees.

Key words: long-term incentives, staff motivation, strategic goals of the organization, effective performance of employees.

Введение

Каждое предприятие, включая государственные и некоммерческие структуры, так или иначе работает над вопросом мотивации персонала. Мотивация решает множество различных задач, таких как повышение производительности труда, рост лояльности сотрудников к организации и снижение текучести кадров.

Однако в большинстве компаний фигурирует исключительно, так называемая, краткосрочная мотивация, направленная на поддержание текущей деятельности компании. Помимо этого, каждая компания выстраивает стратегические цели с горизонтом планирования на 3–5 лет. Для достижения этих самых задач необходимо выстраивать программы долгосрочной мотивации.

В данной работе будут проанализированы ключевые особенности долгосрочной мотивации, ее составляющие, инструменты, а также зарубежный и отечественный опыт реализации.

Гипотеза

Методы участия сотрудников в прибыли организации обладают наибольшим стимулирующим потенциалом, поскольку в этом случае от экономических результатов компании зависит и вознаграждение самого сотрудника. Однако, несмотря на свои очевидные преимущества, данный метод мотивации распространяется только на ограниченный круг сотрудников из числа руководства и топ-менеджмента, способных напрямую влиять на прибыль организации и осуществлять стратегическое планирование по ее развитию.

Методы

Автором статьи была проанализирована информация о сущности систем долгосрочного стимулирования, на основе чего были выявлены ключевые задачи, на которые направлены данные системы. Также автором был произведен анализ статистических данных о применении систем долгосрочного стимулирования в российских компаниях, что послужило основой для выводов о самых распространенных инструментах долгосрочной мотивации, какие инструменты компании чаще всего внедряют, на каких сотрудников распространяется долгосрочное стимулирование и какие стандартные ошибки допускают компании при их внедрении.

Результаты и обсуждения

Долгосрочная мотивация – это план действий по вознаграждению и поощрению сотрудников, имеющий отложенный эффект во времени. Как правило, ключевая цель долгосрочной мотивации заключается в ориентации сотрудников на достижение стратегических целей организации: рост прибыли, увеличение доли рынка, привлечение инвестиций и т.д. Не менее важной задачей систем долгосрочной мотивации является удержание ценных сотрудников. Отложенный во времени бонус заставляет сотрудников дожидаться по крайней мере его выплаты, особенно если он составляет существенную часть его заработной платы.

Необходимо осознавать, что в реальных условиях интересы сотрудника, даже руководителя, в том случае если он не является собственником, всегда различны с интересами организации. Даже при качественном выполнении всего поставленного перед ним объема задач, ключевая цель сотрудника все равно заключается в собственной прибыли. Сотрудник не заинтересован в достижении стратегических целей организации, он лишь выполняет собственные должностные обязанности, ориентированные на поддержание функционирования организации. В результате возникает конфликт интересов. В разрешении этого конфликта как раз заключается еще одна задача долгосрочной мотивации [3].

При этом вопрос мотивации является комплексным и нельзя рассматривать долгосрочную мотивацию как альтернативу краткосрочной. Даже после внедрения долгосрочной программы мотивация необходимо прорабатывать вопросы нематериального стимулирования, а также оставаться в рыночном коридоре по размеру заработной платы сотрудников. Долгосрочная мотивация должна дополнять, а не заменять собой краткосрочную. В противном случае есть риск дискредитировать себя в лице сотрудников, а также потерять конкурентоспособность на рынке труда. В свою очередь это ведет к ряду проблем: сложное осуществление найма новых сотрудников, текучесть кадров, потеря лояльности персонала.

В результате образуется замкнутый круг, поскольку наличие подобных проблем в текущем положении компании блокирует реализацию стратегических целей, соответственно программы долгосрочной мотивации, которые к этому и привели, не имеют смысла [1].

Так как ключевая цель долгосрочной мотивации заключается в ориентации сотрудников на достижение стратегических целей, то целесообразность применения данного инструмента есть только по отношению к лицам, которые, согласно своим должностным обязанностям, могут влиять на стратегический курс организации. Это подтверждается и практикой применения систем долгосрочной мотивации. Так, по данным исследования консалтингового агентства PricewaterhouseCoopers [4], в 90% российских компаний, реализующих системы долгосрочной мотивации, данный инструмент касается только генерального директора, его заместителей и топ-менеджеров компании. В редких случаях долгосрочная мотивация также распространяется на руководителей структурных подразделений. Структурная доля долгосрочного вознаграждения в общем размере вознаграждения представлена на рисунке 1.

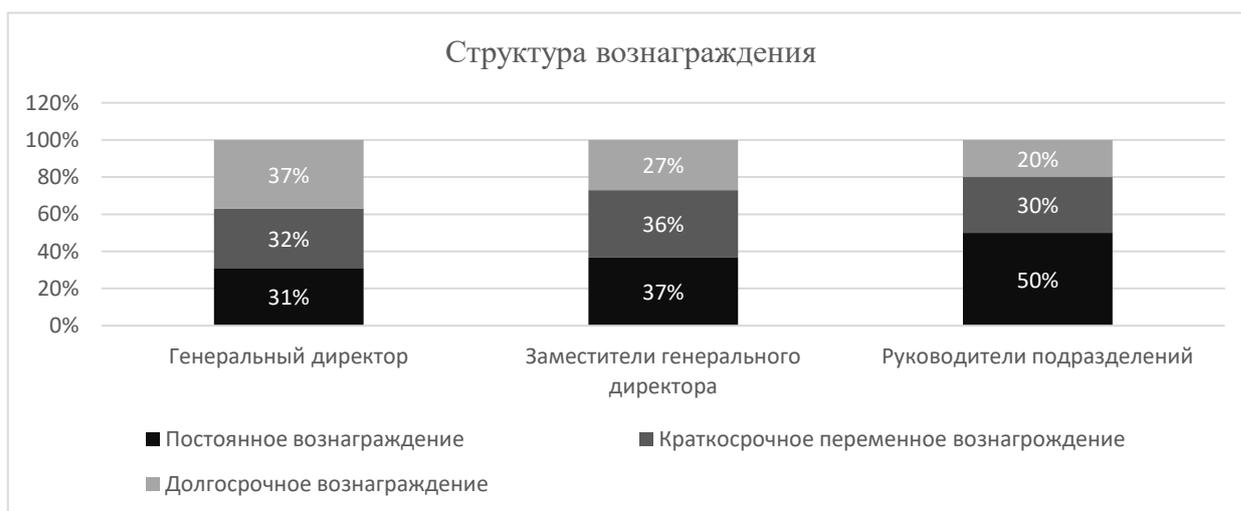


Рисунок 1. Структура вознаграждения при применении долгосрочного стимулирования [4]

Программы долгосрочной мотивации предполагают использование нестандартных инструментов вознаграждения. Ключевая задача данных инструментов заключается во взаимосвязи интересов сотрудника с целями организации. Учитывая этот факт, большинство инструментов долгосрочной мотивации заключается в использовании акций организации и их производных, так как становясь акционером предприятия, сотрудник приобретает заинтересованность в росте стоимости компании и акций компании, поскольку это означает рост стоимости его собственных активов [2].

При этом на выбор инструментария для программы долгосрочной мотивации влияет множество факторов, таких как размер и структура собственности компании, отрасль ее деятельности, стратегические цели владельцев и акционеров, а также прочие социально-экономические и культурные аспекты [5].

Самыми распространенными инструментами в практике реализации в российских компаниях являются долгосрочные бонусы, опционы, фантомные акции и акции с ограничениями.

Опционные программы являются одним из самых распространенных инструментов долгосрочной мотивации. Многие западные компании давно применяют этот метод. Однако популярность среди российских компаний только начинает проявляться.

Опционная программа предполагает предоставление сотруднику права на покупку определенного количества акций компании, в которой он трудоустроен, по фиксированной цене. Цена фиксируется обычно в начале срока долгосрочной мотивационной программы. В этом случае сотрудник имеет возможность получить выгоду от разницы между стоимостью акций в начале и в конце программы. Таким образом, работник получает заинтересованность в росте котировок акций, так как это может привести к увеличению его

личного дохода. Сотрудник также сохраняет право на получение дивидендов, выплачиваемых в течение всего периода программы [3].

Однако использование опционной программы может привести к тому, что сотрудники будут склонны к принятию высокорискованных действий, направленных на увеличение котировок акций. Такая рискованная политика может быть выгодна компаниям в некоторых случаях, например, на ранних этапах развития стартапов в динамичных индустриях, когда главная задача компании состоит в необходимости заявить о себе и занять наибольшую долю рынка [7].

Если сотрудники не желают становиться акционерами, участвовать в голосованиях, а их больше интересует стабильный пассивный доход, то в таком случае в противовес опционным программам есть такой инструмент, как фантомные акции. Фантомные акции подразумевают наделение сотрудника правом получения дивидендов наравне с акционерами, при этом формально он не является собственником доли компании. В некоторых случаях работник имеет право продать организации фантомные акции или получить сумму в размере прироста их стоимости.

Минусом данного инструмента является отсутствие юридической регламентации. В законе не фигурирует термин фантомные акции и соответственно отсутствует единый утвержденный способ передачи такого права. Однако передачу фантомных акций можно оформить в качестве гражданско-правового договора или же внести подобное изменение в положение о премировании [6].

Более классическим инструментом долгосрочной мотивации являются акции с ограничениями. Акции с ограничениями, в отличие от фантомных акций являются официальным финансовым инструментом. Выделяют 3 типа акций с ограничениями:

1. Не голосующие. По своей сущности часто сопоставляются с привилегированными акциями, так как тоже не дают владельцу права голоса. Однако на этом сходства заканчиваются. По всем остальным параметрам они полностью совпадают с обыкновенными акциями.

2. Подчиненные. Они представляют обычные акции, но с низким количеством голосов по ним. Таким образом два человека, владеющие одинаковым количеством акций, но один-обыкновенными, а другой подчиненными будут получать равное количество дивидендов, но по-разному влиять на управление компанией.

3. Акции с ограниченными правом голосом. В данном виде акций участие в голосовании предполагается только при наличии определенного количества акций. Именно такой пакет акций равен одному голосу.

Анализируя типы акций с ограничениями, можно прийти к выводу, что все подобные ограничения связаны с правом голоса. Подобный инструмент подходит компаниям, которые намерены сохранять решающее право голоса в своих руках.

Долгосрочные бонусы отличаются от предыдущих инструментов, которые были завязаны на использовании финансовых инструментов, в частности акций. Долгосрочный бонус же исчисляется в денежном эквиваленте. По своей сути он предполагает классическое премирование, но только начисляемое не раз в квартал или год, а после окончания программы (3–5 лет) [7].

Долгосрочный бонус должен быть также достигаемым. При выборе данного инструмента стратегические цели компании должны быть конкретными и измеримыми. При этом необходимо декомпозировать их на все уровни влияния, которые затрагивает система долгосрочной мотивации. Цели, от которых будет зависеть долгосрочный бонус должны быть аналогичны показателям ключевой эффективности (KPI) при краткосрочной мотивации.

Минусы долгосрочных бонусов заключаются в отсутствии связи между интересами компании и самого сотрудника. Получая бонус, работник хоть и заинтересован в

выполнении поставленных перед ним целей, но не имеет стимула к дальнейшему развитию организации [5].

На рисунке 2 представлены данные о использовании инструментов долгосрочной мотивации в российских компаниях, представленных в исследовании консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers.

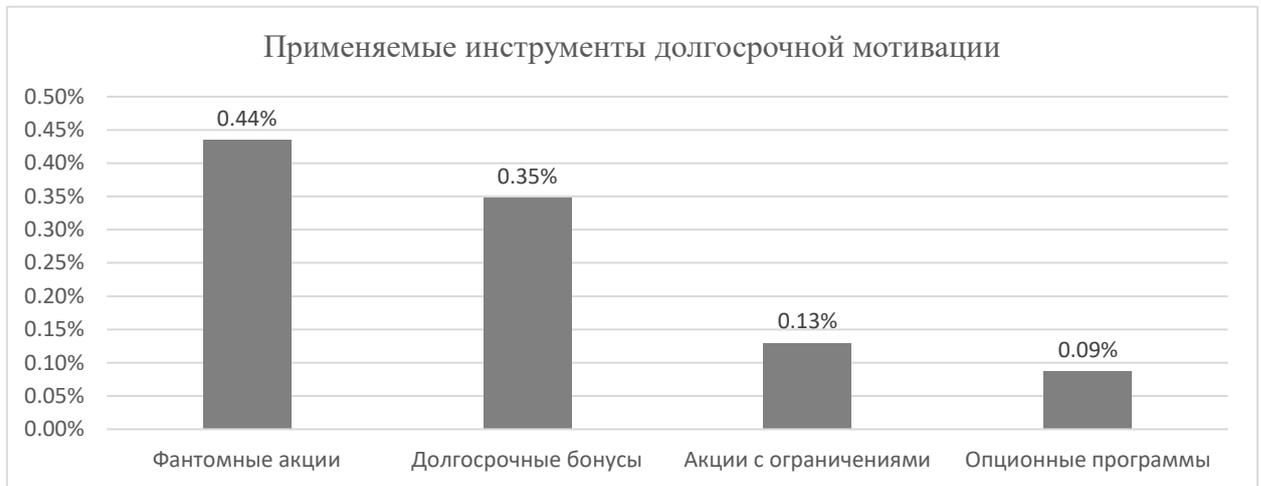


Рисунок 2. Инструментов долгосрочной мотивации в российских компаниях [6]

Согласно представленной информации наиболее распространенным инструментом долгосрочной мотивации являются фантомные акции, которые применяют 43,5% опрошенных компаний. Также высокой популярностью пользуются долгосрочные бонусы, которые используют 34,8% компаний [6]. Другие же инструменты используются российскими компаниями значительно реже. Подобное отклонение во многом обуславливается относительной простотой внедрения и поддержания систем долгосрочной мотивации, основанных на популярных инструментах.

Также стоит учитывать, что на российском рынке системы долгосрочной мотивации в большей степени распространены в крупных компаниях с государственным участием. Отличительными чертами таких компаний является консерватизм принимаемых решений и ограниченное количество акционеров. Эти факторы как раз влияют на выбор инструментов долгосрочной мотивации в пользу фантомных акций и долгосрочных бонусов, так как эти методы не ведут к предоставлению акций. Однако в таких случаях систему долгосрочной мотивации нельзя считать полноценной.

Из-за сложности и дороговизны внедрения программ долгосрочной мотивации складывается стереотип о редкой применимости данной методики на практике. Считается, что реализацию подобных программ могут себе позволить только крупные транснациональные корпорации, располагающие для этого всеми средствами. Отчасти данное мнение действительно имеет место быть, однако даже в рамках российского рынка можно найти много примеров удачного внедрения программ долгосрочной мотивации.

Среди российских организаций отдельно стоит выделить программу долгосрочной мотивации авиакомпании «Аэрофлот».

Ключевой целью стал рост капитализации компании. Именно к этому показателю были привязаны цели участников. На основе цели был выбран оптимальный инструмент – опцион на фантомные акции, так как рост котировок акций прямо пропорционален росту капитализации. Соответственно сотрудники будут иметь личную заинтересованность в достижении стратегической цели компании. Были выбраны именно фантомные акции поскольку компания стремится сохранить управление, а также избежать чрезмерного роста объема акций. Участниками программы, получившие право участия в опционе, стал генеральный директор, представители правления, директора департаментов, а также топ-менеджмент в лице 63 человек.

Еще одним примером организации, развивающей систему долгосрочной мотивации, является группа компаний Гинькофф. Внедрение системы долгосрочной мотивации в компании началось в 2016 году, тогда компанией было затрачено акций капитализацией в 3 миллиона долларов на проведение опциона. В тот момент в программе долгосрочной мотивации участвовало около 50 сотрудников. В начале 2021 года этот показатель увеличился до 300 человек. Тогда компания выделила 3,35 млн депозитарных расписок. На текущий момент времени в долгосрочной системе мотивации участвуют 450 человек, включая менеджеров как высшего, так и среднего звена.

Анализируя опыт практического применения систем долгосрочного стимулирования российскими компаниями, можно сделать ряд выводов. Во-первых, как правило, к долгосрочным системам стимулирования обращаются крупные российские компании, являющиеся инноваторами технологий и методов, что может свидетельствовать о низкой распространенности данной методики среди российского бизнеса.

Не менее значимый вывод заключается в том, что российские компании при внедрении систем долгосрочного стимулирования стараются сохранить управление в результате чего избегают инструментов, предполагающих выдачу сотрудникам акций. Альтернативные инструменты, такие как фантомные акции являются удачной заменой опционным программам при подобном ограничении, однако помимо этого инструмента российские компании зачастую используют долгосрочные бонусы, которые являются не лучшим вариантом, поскольку не выполняют ключевую функцию долгосрочного стимулирования – привязку мотивов и потребностей сотрудника к целям организации.

Список литературы

1. Алиева Т.М. особенности мотивации топ-менеджмента для достижения стратегических целей / Алиева Т.М. [Текст] // Наука и образование: будущее и цели устойчивого развития. — Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2020. — С. 22-28.
2. Алешина, Ю. Н. Долгосрочные инструменты стимулирования деятельности высшего менеджмента компаний [Текст] / Ю. Н. Алешина // Инновации и инвестиции. — 2020. — № 6. — С. 72-79.
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378 с.
4. Исследование практики применения долгосрочного стимулирования / [Электронный ресурс] // PwC : [сайт]. — URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation.html> (дата обращения: 03.05.2023).
5. Луценко С.И. Всеобщее благо, смена корпоративных приоритетов и долгосрочная мотивация // Мотивация и оплата труда. — 2022. — №4. — С.302–309.
6. Мотивация руководителей / [Электронный ресурс] // HR-портал : [сайт]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/o-dolgosrochnoy-motivacii-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 10.05.2023).
7. Планы долгосрочного вознаграждения (LTI): виды, плюсы и минусы, особенности разработки / [Электронный ресурс] // Ассоциация профессионалов в сфере мотивации персонала и оргразвития : [сайт]. — URL: <https://www.compandben.org/news/blog/oplata-truda/plany-dolgosrochnogo-voznagrashdeniya-lti-vidy-plyusy-i-minusy-osobennosti-razrabotki/> (дата обращения: 10.05.2023).