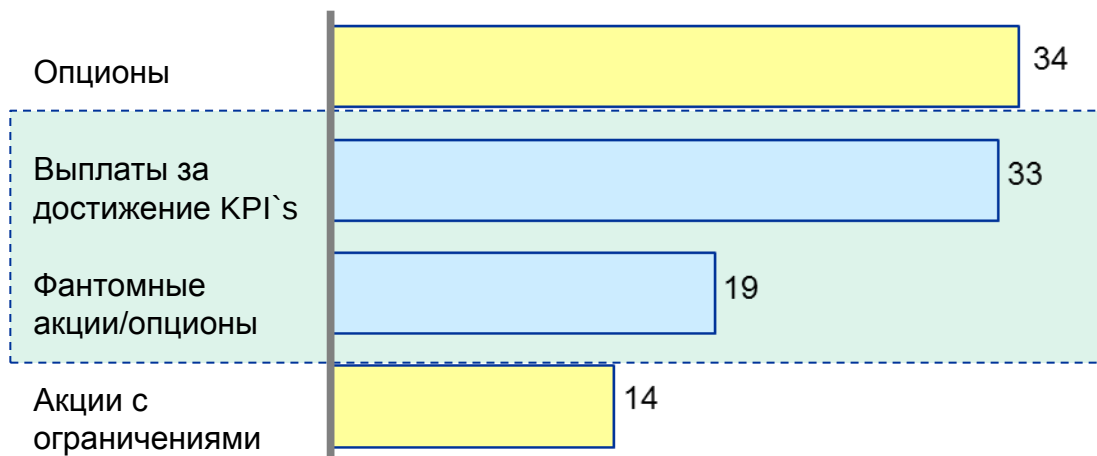


Современные тенденции в области долгосрочной системы мотивации.

Заместитель генерального директора
по управлению персоналом и корпоративной культуре ФК УРАЛСИБ
Успенская Е.А.

Процент опрошенных компаний использующих инструмент мотивации

■ Денежные инструменты
■ Неденежные инструменты



Большинство непубличных компаний с существенной долей владения одним акционером предпочитают инструменты связанные с денежными выплатами

- ☒ Не приводит к размытию доли
- ☒ Нет юридических издержек на выпуск/выкуп акций
- ☒ Денежная выплата снижает налоговую нагрузку

Опцион	Акции с ограничениями	Выплаты за достижение KPI's	Фантомные акции/опционы
- Опцион на покупку акций в будущем по оговоренной цене (обычно рыночной на момент начала программы) - Может быть реализован в течении ограниченного времени через оговоренный промежуток времени	- Выплата акциями - Возможность продажи только по истечении периода действия программы - В рамках периода действия программы могут выплачиваться дивиденды	Выплата вознаграждения в случае достижения/превышения определенных показателей в конце периода действия программы	- Вознаграждение в виде "виртуальных акций" исходя из независимой оценки стоимости компании (номинальной стоимости) - Денежная выплата в конце периода в случае если фактическая стоимость акций выше номинальной стоимости

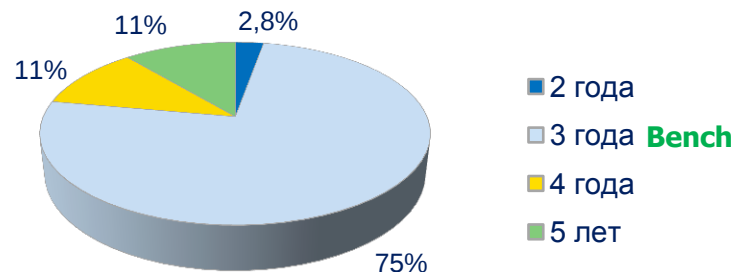


СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ:

- Компании, ориентированные на повышение инвестиционной привлекательности, как правило, применяют концепцию управления стоимостью, ключевым моментом которой является **переход топ-менеджмента к стоимостному мышлению**
- Для формирования стоимостного мышления важно **создать комплексную систему мотивации направленную на увеличение стоимости компании**, включающую в себя как материальное вознаграждение, так и другие формы поощрения
- Проведенные Watson Wyatt исследования, показали, что внедрение комплексной системы мотивации, включающей ДСМ, и повышение прозрачности системы оплаты труда **повышает инвестиционную привлекательность и стоимость компании на 16%**
- Наличие долгосрочной системы мотивации рассматривается инвесторами как **один из важных элементов** структуры вознаграждения компании, позволяющий сонастроить и сбалансировать интересы акционеров и топ-менеджеров в долгосрочной перспективе



Период действия / цикла программы ДСМ



Большинство компаний в 2013 году использовало 3-х летний период действия / цикла программы ДСМ

Участники ДСМ

Категория персонала	Доля компаний
Руководители высшего звена	100%
Руководители среднего звена	61%
Линейные руководители	0%

В ДСМ все компании в обязательном порядке включают руководителей высшего звена, реже ДСМ распространяется на руководителей среднего звена

Размер премии по ДСМ (медиана рынка)

Должность	Целевой размер ДСМ (в % от годового ФОТ)
Председатель Правления	125%
Члены Правления	100%
Ключевые сотрудники	100%

Целевой размер премии ДСМ варьируется в зависимости от отрасли, размера компании и исполняемого функционала

Базовая заработная плата	Годовая премия	Долгосрочная система мотивации
100% годового базового оклада	целевой размер премии*: коммерч. орг. – 75% НКО – 15% годового базового оклада (median)	целевой размер премии*: коммерч. орг. – 100-125% НКО – 20% годового базового оклада за каждый год (median)
35% (коммерч.) 74% (НКО) совокупного дохода	26% (коммерч.) 11% (НКО) совокупного дохода	39% (коммерч.) 15% (НКО) совокупного дохода
Устанавливается с учетом: • Опыта и уровня ответственности • Уровня рынка ЗП • Движений по карьерной лестнице • Изменения стоимости потребительской корзины	• «Рисковый (негарантированный) компонент» • Выплачивается раз в год или в определенный момент в будущем • Зависит от достижения годовых целей и показателей • Используются индивидуальные и корпоративные KPI's	• «Рисковый компонент» • Зависит от достижения долгосрочных стратегических целей • Период премирования – более 1 года • Как правило, используются общекорпоративные показатели

* Фактический размер выплаты может отличаться от целевого и зависит от выполнения долгосрочных стратегических KPI's

СОВОКУПНЫЙ ДОХОД РАБОТНИКА

Базовая заработная плата	Годовая премия	Долгосрочная система мотивации
$\approx 35\%$ (коммерч.) $\approx 74\%$ (НКО) совокупного дохода	$\approx 26\%$ (коммерч.) $\approx 11\%$ (НКО) совокупного дохода	$\approx 39\%$ (коммерч.) $\approx 15\%$ (НКО) совокупного дохода



СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ:

Отложенная премия – часть вознаграждения работника, выплачиваемая позже, чем вознаграждение было фактически заработано; выплачивается, как правило, при наступлении определенных событий / реализации рисков и др.

В рамках годовой премии компании начали использовать **механизм отложенной выплаты:**



премия в конце года	отложенная выплата
наиболее распространенный вариант разделения премии 50% / 50%*	

В рамках ДСМ компании начинают использовать **механизм отложенной выплаты:**



премия в конце цикла	отложенная выплата
бенчмарк на текущий момент отсутствует	

- Использование механизма отложенного бонуса призвано нивелировать возможные риски и изменять размер выплачиваемой премии в зависимости от наступления или не наступления этих рисков
- Европейские банки используют отложенный бонус на срок от 3 до 5 лет*

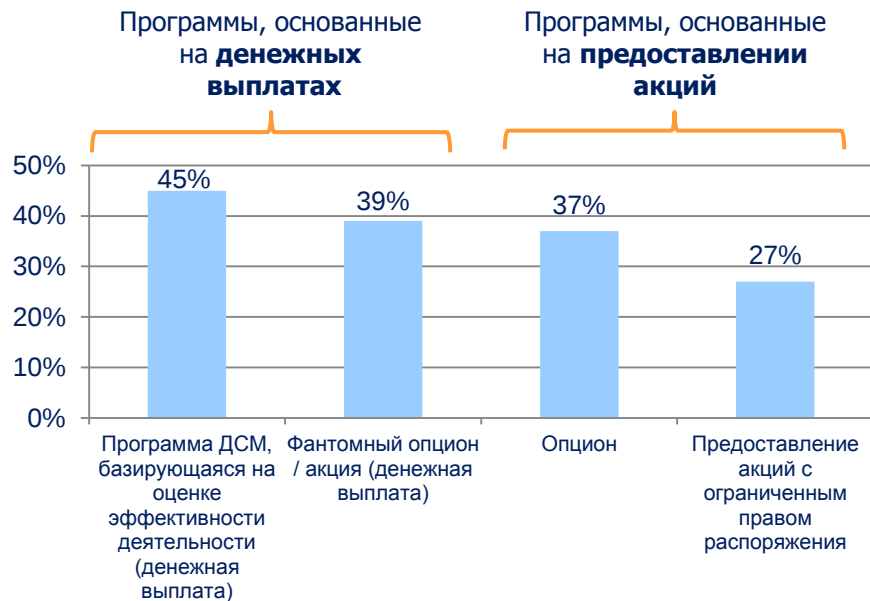
- Во многих странах для руководителей финансовых организаций наличие отложенного бонуса является обязательным. Компании из других секторов также начинают активно использовать отложенный бонус
- Согласно требованиям ЦБ России с октября 2014 года ВСЕ банки обязаны использовать отложенный годовой бонус для работников, принимающих риски:



- Отложенная премия может быть уменьшена или невыплачена при получении негативного финансового результата в целом по кредитной организации или по соответствующему направлению деятельности

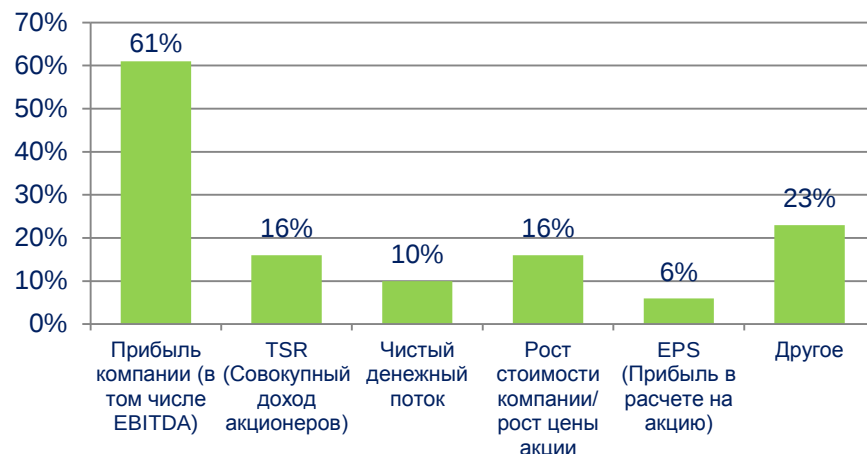
* За исключением операций, окончательные финансовые результаты которых определяются ранее указанного срока

Бенчмарк видов программ ДСМ*



- Наиболее популярные виды программы ДСМ в России – программы, основанные денежных выплатах
- Программы, основанные на акциях, предлагаются узкому кругу руководителей высшего звена – прежде всего членам Правления и Наблюдательного Совета.

Бенчмарк KPI's, используемых в ДСМ*



- Как правило, большинство компаний использует 1-2 показателя результативности в долгосрочной программе мотивации, максимальное число показателей – 3
- Большинство российских компаний использует **только финансовые показатели**



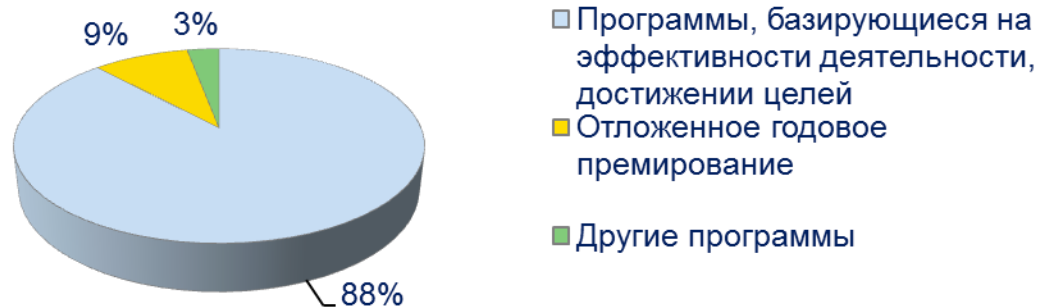
СОВРЕМЕННАЯ ТЕНДЕНЦИЯ:

- Наряду с финансовыми показателями многие компании в мире начинают использовать **качественные показатели**, что позволяет учесть интересы различных групп акционеров

	HSBC	Barclay's	UBS	Credit Suisse	Deutsche Bank
Примеры количественных показателей:	V	V	V	V	V
Рентабельность собственного капитала (ROE)	V		V	V	
Совокупный акционерный доход (TSR)				V	V
Прибыль до вычета налогов (EBIT)			V		
Эффективность затрат	V				
Достаточность капитала (capital strength)	V				
Прогрессивный рост дивидендных выплат	V				
Доходность активов, взвешенных с учетом рисков (RAROA)		V			
Уровень потерь по кредитам		V			
Темы для качественных показателей:	V	V			V
Достижение стратегических целей	V				
Корпоративные ценности (бренд-капитал, соблюдение норм и репутация, человеческий капитал)	V				
Культура и Клиенты (соблюдение этических стандартов и уровень удовлетворенности клиентов)					V
Устойчивое развитие		V			



- Долгосрочная система мотивации мало распространена в некоммерческих организациях в мире:
 - около 15% НКО в мире используют ДСМ
 - в России ДСМ в НКО практически не используется
- Наиболее распространенные виды ДСМ в НКО:



- KPI's, используемые в ДСМ НКО, как правило, связаны с:
 - реализацией миссии организации
 - выполнением финансовых показателей
- ДСМ в НКО преимущественно распространяется только на первых лиц компании
- Продолжительность цикла ДСМ в НКО – 3 года
- Размер премии по ДСМ не превышает 30% годовой заработной платы в год, в среднем – 15-20%



- Рост инвестиционной привлекательности компании
- Сокращение срока возврата инвестиций
- Увеличение целевого капитала компаний
- Создание дополнительной материальной заинтересованности топ- и ключевых менеджеров в достижении стратегических приоритетов компании
- Привязка вознаграждения топ и ключевых менеджеров к достижению долгосрочных результатов
- Повышение вовлеченности топ- и ключевых менеджеров при принятии управленческих решений
- Привлечение и удержание высококвалифицированных топ- и ключевых менеджеров компании на длительный срок

Категория компании	Источник выплаты	
	Чистая прибыль	Бюджет
Компании, генерирующие прибыль		
Компании, находящиеся на инвестиционной фазе		
Некоммерческие организации		

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Благодарности

Конкурсы
(лучший сотрудник и др.)

Доска
почета

Публикации
в СМИ
(Корпоративный
вестник)

Обучение
за счет
компании

Включение
в кадровый
резерв

СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ

- Добровольное медицинское страхование
- Страхование от несчастных случаев в командировке
- Материальная помощь
- Дополнительный отпуск и персональные дни
- Корпоративная доплата к пособиям ФСС
- Негосударственное пенсионное страхование
- Услуги по корпоративным льготным ценам (кредиты, страхование и др.)
- Компенсация стоимости путевки для детей в санаторно-курортных учреждениях
- Поощрение за непрерывный стаж работы
- Оплата клубной карты в Фитнес-клуб
- Льготный фитнес для родственников работников
- Участие в спортивных играх на арендуемых площадках
- и проч.

МОНЕТАРНАЯ МОТИВАЦИЯ

Постоянная часть
вознаграждения
(оклад)

Переменная часть
вознаграждения
(ежемесячная,
квартальная
премия)

Премиальная часть
вознаграждения
(годовая премия)

Долгосрочная
система мотивации

Проектная система
мотивации

I.
Разработка и
утверждение ДСМ

1. Разработка параметров ДСМ
2. Проведение модельного расчета ДСМ
3. Корректировка параметров ДСМ по результатам проведенного модельного расчета
4. Утверждение ДСМ на Совете директоров компании
5. Утверждение списка участников ДСМ на Совете директоров компании

II.
Подготовка
регламентирующих
документов

1. Подготовка проектов регламентирующих документов:
 - Положение о долгосрочном премировании
 - Порядок администрирования ДСМ
 - Дополнительное соглашение к трудовому договору
2. Утверждение пакета документов по ДСМ

III.
Трансляция
сотрудникам ДСМ

1. Подготовка памяток по расчету бонусного фонда для каждого участника ДСМ
2. Подготовка и проведение презентации для информирования участников о ДСМ

- Сонастройка интересов топ-менеджеров, акционеров и инвесторов
- Достижение бизнес и стратегических целей компании
- Рост чистой прибыли, стоимости, инвестиционной привлекательности компании
- Сокращение срока возврата инвестиций
- Рост эффективности и производительности труда
- Синергия видов бизнесов, а также бизнесов и НКО
- Стратегия, направленная на формирование добавленной стоимости компании
- Высокая степень доверия между акционерами и топ-менеджерами
- Мотивированная команда, ориентированная на реализацию стратегических целей компании
- Высокая вовлеченность команды

