

Кренева Н.А.,
аспирантка Российской академии государственной службы при Президенте
Российской Федерации

Механизм формирования и реализации опционов в мотивационной системе организации

В настоящее время одновременно с продолжающимся экономическим ростом и благоприятной рыночной конъюнктурой многие российские предприятия в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности осуществляют поиск новых современных и эффективных форм мотивации и стимулирования труда, в том числе руководящих работников. Это общемировая тенденция и российские организации, прежде всего крупные и финансово устойчивые, активно включаются в этот процесс.

Опцион – это один из инструментов долевого участия сотрудников в капитале компании, пришедший на смену партнерству и простому акционированию сотрудников. Опционы позволяют решить одновременно задачи участия менеджеров и в собственности, и в прибыли. Главная цель опционных выплат состоит в том, чтобы увязать оплату труда с эффективностью функционирования организации, чтобы руководители получали прибыль только тогда, когда их компании процветают, и терпели убытки, когда компании работают неэффективно.

Таким образом, организация предоставляет наемным работникам, обычно руководителям, право купить определенное количество своих акций по льготной цене через определенный промежуток времени. Если по окончании срока сделки стоимость акций вырастет, то менеджер заработает деньги на разнице в цене акций, то есть опционы на покупку акций компании – план поощрения сотрудников, ориентированный на будущее.

Применение этого метода стимулирования труда, по нашему мнению, оправдано по следующим основным причинам. Менеджер, получающий фиксированную зарплату, не заинтересован в том, чтобы акции компании дорожали. Став участником опциона, он будет стараться увеличить стоимость акционерного капитала. Помимо прямого денежного дохода стимулом для работника является также и возможность участия в принятии решений организации, поскольку он фактически становится полноправным ее акционером. При этом для организаций, испытывающих проблему ликвидности акций, привлечение собственных средств сотрудников является одним из решений проблемы.

Опционы как система вознаграждения менеджеров используются в мировой практике с конца 1970-х годов. Одним из пионеров в этом деле была компания Toys "R" Us – крупнейшая американская сеть магазинов по продаже игрушек. В конце 70-х годов прошлого века Toys "R" Us акционировалась и предложила своим топ-менеджерам и продавцам опционы на акции. Вскоре эти бумаги резко выросли в цене и превратились для сотрудников Toys "R"

Us в один из основных источников дохода. Глава компании Чарлз Лазарус в 1980-х годах XX века заработал \$156 млн и был признан в США самым высокооплачиваемым наемным менеджером десятилетия.

Тогда же механизм опционов начали использовать Apple Computer и General Electric, а затем и другие известные фирмы. В 1992 г. так стимулировали своих топ-менеджеров уже 82 % компаний, входящих в индекс Standard & Poog`s 500. Доходы от опционов на акции составили 25% зарплаты высших должностных лиц этих компаний, а в 1998 году – 40%. В 2000 г. уже около 70 % всех открытых акционерных компаний США использовали опционы для поощрения сотрудников.

В конце 1990-х годов прошлого века особенно популярной практика раздачи опционов стала в интернет-компаниях. Не имея возможности переманивать специалистов из «старой» экономики высокими зарплатами, их соблазняли акциями, котировки которых росли как на дрожжах.

По оценке компании Mercer Human Resource Consulting, в 2001 г. средний доход генеральных директоров 350 ведущих компаний США составил \$1,6 млн в год. А за счет опционов они заработали в среднем по \$2 млн. Один из рекорсменов – основатель и глава корпорации Oracle Лоренс Эллисон, которому опционы в 2001 г. принесли \$706 млн. Обладателем крупнейшего в истории опциона на акции (общая рыночная стоимость пакета составляла \$471 млн) в начале 2000 г. стал Стив Джобс из Apple Computer. Впрочем, после банкротства Enron (оно, среди прочего, объяснялось злоупотреблениями менеджеров, получивших право на большие опционы) к таким программам стали относиться с большей осторожностью.

Активное использование опционных схем вознаграждения до последнего времени было характерно в основном для США. Так, в 1997 г. британские топ-менеджеры по опционным схемам получали лишь 10 % зарплаты (в США – свыше 35 %). А стоимость опционов, выданных в 1997 г. руководителям крупнейших британских компаний, составляла \$180 тыс., в то время как их американские коллеги получили опционы на \$4,2 млн.

В Германии одним из пионеров в этой области стала компания SAP. Акционерам SAP, видимо, пришлось ввести в действие такую программу, поскольку в конце 1990-х годов американское отделение компании покинули многие топ-менеджеры, так и не дождавшиеся акций от руководства SAP.

В Европе опционные схемы часто встречают негативное отношение. Германские акционеры DaimlerChrysler были не согласны с опционной программой, предложенной руководством концерна. По их мнению, цена, по которой можно было выкупить акции компании, не соответствовала рыночной цене этих бумаг. В Великобритании недовольство высказывали акционеры банка Barclays. Например, исполнительный директор Barclays Мэттью Барретт получил в 2001 г. опцион на 60 тыс. акций общей стоимостью \$5,6 млн. Он может реализовать этот опцион в течение трех лет, при этом котировки бумаг Barclays за это время могут вырасти в десять раз.

Применение опционов в качестве одного из основных стимулов работы руководителей становится все более популярным в последнее время среди

крупных российских организаций корпоративного типа. Сегодня опционные программы применяют в основном сырьевые, энергетические и некоторые другие компании, имеющие значительный оборот на рынке: Интеррос, Газпром, ЮКОС, ТНК, «Столичные гастрономы», «Ростелеком», пивоваренная компания «Балтика», компания «Столичные гастрономы», управляющая недвижимостью розничной сети «Седьмой континент», табачная фабрика «БАТ-Ява» и ряд других.

По мнению представителей консалтинговой компании McKinsey&Co распространение опционных программ в России во многом затрудняется невысокой публичностью российских предприятий. Кроме того, по нашему мнению, этот подход пока используется в России достаточно редко в связи с относительной неразвитостью отечественного рынка ценных бумаг и неготовности широких масс населения к работе на нем и использованию ценных бумаг в качестве долгосрочного доходного механизма. Исследование, проведенное NYSE в 1990 г., показало, что почти 35% всех владельцев акций впервые вышли на фондовый рынок, купив акции в фирме по одной из программ продажи акций персоналу. Для сравнения: такая же часть – 35% всех акционеров вышли на рынок ценных бумаг через своего брокера или дилера.

Вместе с тем необходимо отметить, что в абсолютном большинстве случаев стимулирование работников только за счет предоставления им опционов на акции невозможно. Как уже говорилось выше, заработная плата практически любого работника обычно представляет собой сочетание фиксированной и переменной части.

Размер фиксированной заработной платы должен быть достаточным для того, чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников. Однако базовая ставка, по мнению многих ученых и практиков, не должна составлять более 70-90 % (а во многих случаях и 50 %) той суммы заработка, который работник может получить в принципе. Необходимо создавать максимально гибкие системы оплаты труда, при которой фиксированная часть может изменяться и составлять относительно небольшую долю общего заработка.

Увеличение фиксированного заработка должно напрямую зависеть от повышения производительности на уровне группы или организации в целом. Увеличение заработной платы необходимо увязать с производительностью и эффективностью, которые зависят от внутренних факторов.

Можно выделить два наиболее широко применяемых подхода к оплате труда на базе фиксированных ставок – сдельная и повременная оплата.

Первая основана на определении сдельных расценок с учетом разряда выполняемой работы и тарифной ставки начального разряда. Сдельная заработная плата рабочих основана на оплате труда в прямой зависимости от его результатов, выраженных в произведенной продукции, или выполненных операциях.

При повременной форме оплаты труда заработок зависит от количества отработанных часов и разряда работающего. Применение повременной оплаты труда может стимулировать высокоэффективный труд только при нали-

чии нормируемых заданий, то есть повременная заработная плата должна выплачиваться при условии выполнения установленного объема работ или выпуска определенного количества продукции с высоким качеством.

В настоящее время чисто сдельная и повременная оплата труда используется крайне редко. Существующие методы оплаты труда основаны на использовании различных систем премирования, установки повышающих коэффициентов оплаты труда, использовании широкого спектра методов морального и материального стимулирования труда работников. При этом показателями премирования, как правило, являются достижения или перевыполнение дневной нормы выработки, обслуживания, совмещение различных видов деятельности, уровень квалификации, а также условия труда.

В качестве переменной части заработной платы обычно выступает участие в прибылях организации. При этом согласно традиционному подходу системы участия в прибылях (которые могут иметь множество вариантов) должны зависеть от прибыльности организации в целом или отдельных ее подразделений.

Вместе с тем, увеличение прибыли может в значительной мере зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения заработной платы. При этом, система участия в прибылях подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, так как на организацию действует множество внешних, не поддающихся регулированию и контролю факторов. Таким образом, если работники организации хотят участвовать в прибылях, они должны быть готовы разделить риск понести убытки. Так как система распределения доходов стимулирует работников повышать эффективность, прежде всего, своего подразделения, то в идеальном варианте все работники организации должны быть вовлечены в соответствующую программу.

Помимо материальных стимулов с ростом благосостояния руководителей, их статуса огромную, зачастую определяющую, роль начинают играть нематериальные или нефинансовые категории вознаграждений, которые не касаются непосредственно оплаты труда и используются компаниями для вознаграждения сотрудников за хорошую работу, повышение уровня их мотивации, приверженность организации.

Подходов к классификации нематериальных стимулов достаточно много. Тем не менее, к числу нематериальных методов стимулирования традиционно относят следующие.

Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, меры, касающиеся оплаты нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, время временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых, оплата декретного отпуска), предоставление сотруднику гибкого графика работы. Очень популярной в последнее время становится система «банка нерабочих дней» (сотруднику выделяется некоторое количество дней в году, которые он может пропустить по своему усмотрению, исходя из нормы отпуска и разумного количества отгулов).

Материальные нефинансовые вознаграждения. Все материальные стимулы, которые использует организация: различные подарки сотрудникам (небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для организации или к определенным праздничным датам (ко Дню Рождения, по случаю свадьбы, рождения ребенка, юбилеям и памятным датам самой организации), «семейные» подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), билеты в театр и многое другое). В эту же категорию можно включить и различные финансовые затраты организации на оплату медицинской страховки работников, льготные ссуды, субсидии, скидки на приобретение продукции компании.

Различные общекорпоративные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы: внутрикорпоративные праздники, посвященные значимым событиям в жизни фирмы (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и так далее). различные государственные и национальные праздники, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый Год, Праздник мира и труда в России или День Независимости в США), «Дни здоровья», загородные пикники и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией, оплачиваемые централизованные обеды, которыми организация обеспечивает сотрудников и прочее.

Вознаграждения в знак признания вклада сотрудника в работу организации – все способы, которыми компания отмечает сотрудников и их работу: комплименты за работу, упоминания в средствах массовой информации, фотографии на видных местах и прочее. Для определенной категории людей это один из самых значимых стимулов к повышению производительности труда.

Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника: повышение в должности, обучение сотрудника за счет организации (за которым часто следует повышение в должности), приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (подобный вид вознаграждения одновременно дает сотруднику понять, что организация высоко ценит его профессиональную компетенцию и предоставляет ему возможность попробовать силы в новом качестве), предоставление возможности участия в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа) и использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места: рост технической оснащенности рабочего места сотрудника, совершенствование его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, предоставление дополнительного офисного оборудования), найм секретаря, предоставление служебного автомобиля определенной марки, водителя.

В последнее время ясно прослеживается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом это вызвано объективной необходимостью удерживать квалифицированных сотрудников, необходимых организации, и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция стимулировала возникновение системы так называемого «социального пакета». Нередки случаи, когда сотруднику предлагают возможность выбора вознаграждения из некоторого количества вариантов, чтобы выбрать именно тот

тип вознаграждения, в котором он максимально заинтересован в конкретный момент времени.

Проведенный анализ показал, что для достижения высоких конечных результатов оплату труда персонала в условиях рыночной экономики целесообразно строить на следующих принципах.

1. Основным критерием дифференциации заработной платы по предприятиям, работникам должен быть конечный результат их труда. Повышение заработной платы следует производить лишь в меру роста конечных результатов труда коллектива.

2. Необходимо обеспечивать опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, так как это является непременным условием нормального развития производства, производительных сил.

3. Целесообразно сочетать индивидуальную и коллективную заинтересованность и ответственность в результатах труда.

4. Механизм оплаты труда должен стимулировать повышение квалификации работников, учитывать условия труда.

5. Системы оплаты труда должны быть простыми, понятными всем работникам.

6. Необходимо обеспечить тесную связь между уровнем зарплаты, производительностью и эффективностью. Только в этом случае работник будет чувствовать достаточно сильные стимулы для повышения эффективности своей работы и будут созданы условия для стабилизации затрат на рабочую силу.

7. Доля переменных и постоянных выплат должна меняться и зависеть от производительности и прибыльности. Каждый работник должен иметь возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результативности своего труда.

8. Оплата труда должна соответствовать фактически выполненной работе независимо от стоимости жизни или ситуации в отрасли.

9. Система оплаты труда должна создаваться таким образом, чтобы обеспечить объединение работников в рамках организации, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками.

Кроме того, решая вопросы построения системы оплаты труда, по нашему мнению нужно иметь в виду следующие четыре основных фактора:

- финансовое положение предприятия;
- уровень стоимости жизни;
- уровень заработной платы, которую выплачивают конкуренты за такую же работу;
- рамки государственного регулирования в этой области.

При выборе системы оплаты труда целесообразно учитывать форму собственности, величину предприятия, его структуру, характер производимой продукции (услуг), а также особенности доминирующих в коллективе ценностей и целей. При этом необходимо, прежде всего, иметь в виду функциональные обязанности руководителей. Их главная задача заключается в

том, чтобы обеспечить постоянный рост объема производства (услуг) высококачественной продукции при минимальных затратах ресурсов на основе ускоренного внедрения достижений научно-технического прогресса, использования передового опыта. В центре внимания руководителей должны быть вопросы социального развития коллектива, условия труда и быта работников.

Считаем необходимым отметить, что, по нашему мнению, очень важно, чтобы системы оплаты труда находились в постоянном развитии, для чего высшему руководству, самому персоналу необходимо систематически оценивать эффективность действующих систем оплаты труда. Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности и прибыльности.

Проведенный анализ существующих систем оплаты труда руководителей высшего звена позволил обобщить различные подходы к классификации существующих систем стимулирования высшего звена управления (таблица 3).

Традиционный подход заключается в установлении определенного уровня денежного вознаграждения в зависимости от квалификации, должности, обязанностей руководителя (статических показателей), но не от выполнения им в течение времени задач. Данный подход превалирует на государственных предприятиях и предприятиях, на которых менеджером является собственником. Проблема дополнительного стимулирования решается с помощью различного рода привилегий, не объединенных в общую систему (пользование служебным автотранспортом, служебным мобильным телефоном, социальной инфраструктурой предприятия и так далее).

Таблица 3 – Обобщенная классификация существующих систем стимулирования топ-менеджеров

Компоненты денежного вознаграждения	Подходы		
	Традиционный подход	Ориентация на производительность и результат	Ориентация на стоимость
Оклад	Постоянный оклад	Оклад, ориентированный на систему	
Изменяемая часть вознаграждения (год)	Возможное вознаграждение	Бонусы или премии, ориентированные на производительность и результат	Бонусы, ориентированные на прибавление в стоимости
Изменяемая часть вознаграждения (месяц)			Долгосрочная мотивация исходя из стратегии развития
Дополнительная часть	Различные привилегии, не объединенные в систему	Различные дополнительные привилегии, частично объединенные в систему	Привилегии, объединенные в «систему кафетерия»

Подход с ориентацией на производительность или результат. Основная задача данного подхода – придать дополнительную мотивацию руководителю для достижения результата. При этом результат можно измерить как количественно, так и качественно.

Как правило, для измерения результата применяют показатели, на которые оказывает влияние руководитель – от роста объема продаж до объема производства при заданных параметрах (временном интервале, количестве работающих). Качественный параметр не является финансовым показателем состояния предприятия и не является непременным условием успешного результата предприятия, например: удовлетворение потребностей клиентов или повышение удовлетворенности персонала.

Подход с ориентацией на стоимость бизнеса. Наиболее часто применяемый в настоящее время подход, но одновременно и критикуемый в результате неоднозначного эффекта от его использования в условиях различных организаций. В таблице 4 показаны различные варианты стимулирования руководства, ориентированные на повышение стоимости бизнеса.

Таблица 4 – Различные варианты стимулирования руководства, ориентированные на повышение стоимости бизнеса

Системы внутренних показателей, характеризующих стоимость	Курс акций (капитализация компании)	
Системы бонусов на основе:	Чистое участие	Виртуальное участие
Дисконтированного денежного потока	Опционы на акции	Виртуальные опционы
Экономической добавленной стоимости	Участие в собственности (передача акций или доли в бизнесе)	Фантом-акции
Системы оценок деятельности или эффективности		

Практика показывает, что большую часть доходов менеджеры высшего звена в успешных компаниях за относительно долгосрочный период (3 – 5 лет) получают за счет реализации пакетов акций своей компании. Безусловно существуют примеры неэффективной работы управляющих, неэффективной работы организаций в целом, когда управляющие соответственно не получают дополнительного дохода от прироста стоимости принадлежащих им акций. Вместе с тем, по мнению большинства ученых, акции (доля собственности) в достаточной мере стимулируют работника к более эффективному труду.

Достаточно часто акции, входящие в премию, выдаются не сразу. Это делается для того, чтобы повысить лояльность управляющего к организации,

«удержать» его в ней, поскольку в случае ухода из нее он теряет право на получение оставшейся невыплаченной премии.

Не менее распространенным, а зачастую и более эффективным, в последнее время признается способ предоставления руководителям (сотрудникам) организации права приобрести акции компании по фиксированной цене через определенный период времени – так называемая опционная система мотивации.

В случае роста рыночной стоимости акций руководитель может получить существенный доход за счет разницы между ценой покупки и ценой продажи акций. При этом стоит отметить, что такие стимулирующие опционы являются долгосрочными (2 – 5 лет), что естественным образом стимулирует руководителя к эффективной работе в целях обеспечения роста рыночной стоимости компании, а как следствие и ее акций, и закрепляет специалиста в организации. Вместе с тем за ним остается право выбора реализовывать или нет свой опцион.

Одним из вариантов применения опционов как метода мотивации является виртуальное участие в собственности компании путем виртуальных опционов и фантом-акций. Отличие от чистого участия заключается в том, что при реализации опционов или покупке акций менеджеру не требуется привлекать свой личный капитал. Компания выплачивает вознаграждение исходя из разницы курса и опциона (при виртуальных опционах) или разницы курса продажи и курса покупки прошлого периода (при фантом-акциях). Таким образом, собственник избавляется от проблем с делением собственности, а менеджер от необходимости привлекать собственный капитал. Правда, одновременно собственник лишается возможности дополнительного роста капитализации компании за счет привлечения менеджера к участию. Данная опционная схема стимулирования получила сравнительно широкое распространение в России, отдавая должное особенностям налогового законодательства и неразвитости отечественного рынка ценных бумаг (платить дополнительную заработную плату работодателю выгоднее, проще и быстрее, чем оформлять опцион на реальные акции, платить налог на прибыль и так далее).

На Западе топ-менеджеров уже более тридцати лет поощряют не только высокой зарплатой и премиями – им предлагают опционы на покупку акций компании. Эта система позволяет напрямую увязать результаты работы людей с результатами работы компании в целом. Фактически опционы превращают наемного менеджера в собственника.

Опционная схема выгодна и работодателю, и наемному работнику. Компания, таким образом, удерживает сотрудника, ведь опционные программы рассчитаны в среднем на пять-семь (нередко десять) лет. Применение такой схемы мотивации позволяет отчасти сэкономить на повышении зарплаты. Сотрудники, в свою очередь, получают возможность получить высокий дополнительный доход на росте цен акций. Однако если акции не растут в цене, менеджеры ничего не получают. А если сотрудник покидает компанию прежде, чем наступит срок выкупа, он теряет и право на акции. По-

этому опционы можно рассматривать как весьма «рискованный» механизм поощрения. Таким образом, менеджерам приходится разделять риски наравне со своей компанией.

Кроме того, в опционных программах всегда присутствует и материальная, и нематериальная мотивация. С одной стороны, это дополнительный доход (рост цены акций или дивиденды), с другой - уважение и признание заслуг менеджера перед компанией.

Первой в России в 1998 году опционную программу запустила нефтяная компания ЮКОС. Этот пилотный проект охватывал 300 топ-менеджеров и руководителей среднего звена, и в конце года многие смогли выкупить положенные им акции.

В 2001 г. ЮКОС реализовал две новые опционные программы. Совет директоров компании выделил на это 85 млн акций. Первая программа была предназначена для топ-менеджеров (около 80 человек) и рассчитана на пять лет. Акции «записывались» за сотрудником: формально он ими не распоряжался, но получает с этих бумаг доход (если курс акций растет, «опционеру» выплачивается разница между котировками). В 2002 г. опционы получили еще около ста топ-менеджеров ЮКОСа.

Вторая программа акционирования – для сотрудников в регионах (не только для менеджеров, но и для специалистов и высококвалифицированных рабочих). Опционы получили в общей сложности более 3000 человек, которые получили право выкупа реальных акций в течение трех лет.

Одна из основных проблем применения опционных программ – ее грамотное использование для реальной мотивации персонала. Опцион, как правило, заставляет менеджера прилагать сверхусилия, чтобы добиться результата для своей компании. Это оправданно, когда компания планирует рост своей стоимости, экспансию и т. п. В том случае, если организация не ставит таких планов опцион может оказаться неэффективным и менеджеры не получат дополнительного дохода. Отдельная проблема – подготовка сотрудников к нововведению. Поскольку акции как форма вознаграждения в России нередко вызывает недоверие, многие менеджеры могут предпочесть денежное вознаграждение.