

Содержание

Введение	25
Оплата труда персонала в динамичной деловой среде	25
Прогрессивные модели оплаты по результату	26
Миссия компании	26
Направленность модели оплаты труда	27
Целостность концепции	28
Роль топ-менеджеров	28
Оценка трудового вклада	29
Сбалансированность модели оплаты труда	29
Программы премирования для топ-менеджеров	30
Глава 1. Системный подход к стратегии мотивации персонала	31
Зачем нужна стратегия мотивации персонала	32
Суть стратегии мотивации персонала	32
Заработная плата	33
Льготы и компенсации	34
Перспективы карьеры	34
Современные взгляды на мотивацию персонала среди предпринимателей США	35
Пример системного пересмотра стратегии мотивации персонала в гостиничном бизнесе	37
Анализ существующей стратегии мотивации персонала	37
Направления совершенствования системы оплаты труда	38
Направления совершенствования системы льгот и компенсаций	38
Совершенствование планирования карьеры сотрудников	39
Мотивация труда в практике работы компаний США	39
Информация — это сила	39
Конкурентное преимущество создают люди	40
Эмоциональное восприятие не всегда адекватно отражает действительность	40
Как разработать эффективную стратегию мотивации персонала	41
Ситуация 1. Стратегия мотивации персонала как инструмент сохранения конкурентных позиций в отрасли высоких технологий	43
Ситуация 2. Стратегия мотивации персонала при слияниях и поглощениях	45
Ситуация 3. Разработка эффективной стратегии мотивации персонала в глобальном масштабе	46
Глава 2. Модели гибкой оплаты труда: оплата по результату	49
Процедура внедрения программ премирования	49
Этап 1. Определение стратегических целей, разработка сбалансированной системы показателей	50
Этап 2. Анализ, оценка деловой среды и перспектив реализации проекта	50

Содержание	7
Этап 3. Оценка готовности коллектива к преобразованиям	51
Обязательные условия внедрения модели гибкой оплаты труда	52
Этап 4. Разработка стратегии мотивации персонала	52
Этап 5. Выбор варианта модели гибкой оплаты труда	53
Этап 6. Разработка плана мероприятий	53
Финансовые результаты	54
Производительность труда	54
Качество продукта	54
Этап 7. Методика расчета премиальных выплат: исполнители и организация	55
Выработка политики участия в премировании	56
Периодичность выплаты премий	56
Этап 8. Тестирование моделей гибкой оплаты труда	56
Этап 9. Выбор пилотных подразделений	56
Этап 10. Разработка мероприятий по информированию и обучению персонала	57
Этап 11. Внедрение гибкой оплаты труда	57
Этап 12. Проверка согласованности гибкой оплаты труда с управленческой моделью компании	59
Этап 13. Мониторинг результатов перехода на гибкую оплату труда, обеспечение постоянной обратной связи с коллективом	59
Этап 14. Совершенствование гибкой оплаты труда	60
Ситуация 1. Разработка и внедрение премирования по результатам труда в автомобилестроении	60
Программы коллективного премирования	65
Проблемы взаимодействия программ коллективного и индивидуального премирования	68
Ситуация 2. Программы индивидуального и коллективного премирования для менеджеров по связям с клиентами	69
Резюме	72
Глава 3. Проблемы мотивации персонала в общем менеджменте	73
Составляющие эффективного менеджмента	73
Использование сбалансированной системы показателей в кадровом менеджменте	75
Технические и функциональные знания	77
Качества персонала	77
Кадровый менеджмент как непрерывный процесс	77
Планирование работы	77
Обратная связь	77
Оценка результатов, анализ и разработка мероприятий по повышению эффективности труда	78
Определение целей в менеджменте	78
Многоканальная обратная связь и ее роль в оценке результатов труда	80
Влияние обратной связи на эффективность труда	82
Методика оценки трудового вклада работника	84
Проведение итогового интервью	86

Планирование деятельности работника на следующий период	87
Значение программ премирования в кадровом менеджменте	89
Основные принципы управления производительностью труда	89
Глава 4. Модели оплаты труда на основе квалификации работника	91
Цели разработки моделей “Квалификация–Оплата труда”	92
Общая характеристика моделей “Квалификация–Оплата труда”	93
Критерии готовности к внедрению	93
Достоверность оценки уровня квалификации	93
Влияние уровня квалификации на основную заработную плату	96
Формы основной заработной платы в различных отраслях	98
Зависимость тарифных ставок от квалификации	98
Вариант 1. Квалификация как корректирующий фактор в сетке должностных окладов	98
Вариант 2. Квалификация как фактор регулирования основной заработной платы в широкополосной тарифной сетке	99
Вариант 3. Квалификация в условиях концепции рабочих ролей	102
Премирование за уровень квалификации	108
Квалификация как корректирующий показатель премиальных выплат	109
Единовременные поощрения за освоение новых профессиональных знаний и навыков	110
Особенности определения единовременных вознаграждений за повышение квалификации	110
Формы морального поощрения за повышение квалификации	112
Резюме	112
Глава 5. Развитие интеллектуального потенциала компании и повышение производительности труда	113
Интеллектуальный потенциал компании как фактор успеха в бизнесе	113
Управление интеллектуальным потенциалом и деловая стратегия	114
Согласование стратегии управления интеллектуальным потенциалом с общей деловой стратегией	115
Роль квалификации в системе управления интеллектуальным потенциалом	116
Ключевые факторы успеха в формировании и развитии интеллектуального потенциала	117
Роль исполнительного директора	118
Бизнес-процесс, а не просто один из экономических ресурсов	119
Долгосрочное планирование подготовки персонала	120
Всесторонняя оценка качества персонала	121
Согласование индивидуальных и корпоративных интересов	121
Роль административно-управленческого персонала	121
Формирование различных профессиональных навыков и многообразие возможностей карьеры	122
Приоритет обучения на рабочем месте	123

Содержание	9
Регулярная оценка интеллектуального потенциала	123
Технология оценки интеллектуального потенциала и адекватность результатов	128
Резюме	130
Глава 6. Эффективная организация оплаты труда сбытового персонала	131
Почему надо совершенствовать оплату труда сбытовых агентов и когда это оправдано?	132
Направления совершенствования модели оплаты труда сбытовых агентов: взгляд изнутри	135
“Сбытовые агенты зарабатывают слишком много. Это надо изменить!”	135
Отдел кадров	135
Топ-менеджеры	136
Менеджеры по сбыту	136
“Качество обслуживания для меня — прежде всего”	137
Покупатели	137
“Зачем что-то менять? Все и так прекрасно”	138
Менеджеры по сбыту	138
Сбытовые агенты	138
Действующая модель оплаты труда хороша, но ...	139
Что говорят о недостатках действующей модели оплаты труда	139
Ключевые элементы модели сбыта не согласованы между собой	139
Слияния и поглощения компаний с различными моделями сбыта, моделями оплаты труда и корпоративными ценностями	144
Сбытовые издержки — это не самое главное	146
Распределение объемов продаж и сумм заработной платы агентов	146
Ключевые факторы эффективности труда агентов и роста объема продаж	147
Кривая сбытовых издержек	148
Надо ли мотивировать сбытовой персонал	148
Разработка и внедрение модели оплаты труда сбытовых агентов	149
Участие работника на ранних стадиях разработки модели оплаты труда — ключ к успеху.	150
Администрирование оплаты труда сбытового персонала	153
Мониторинг и совершенствование новой модели оплаты труда сбытовых агентов	154
Резюме	155
Глава 7. Оплата по результату в неприбыльных организациях	157
Виды неприбыльных организаций	158
Федеральное налоговое законодательство	158
Закон о промежуточных санкциях	159
Сравнительная информация об условиях оплаты труда	161
Решение независимой комиссии	163
Документальное оформление принимаемого решения	164
Понятие обоснованности выплат	164

Частные фонды	165
Отложенные выплаты в налоговом законодательстве	165
Типовые модели оплаты труда для топ-менеджеров неприбыльных организаций	166
Особенности программ премирования в неприбыльном секторе	167
Определение состава участников	168
Размер премий	168
Система показателей для оценки результатов труда	169
Шкала премиальных выплат в зависимости от достигнутых результатов	170
Минимальный уровень (пороговые значения) показателей, при достижении которого выплачиваются премии	171
Расходы на премиальные выплаты и выгода, полученная организацией	171
Администрирование программ премирования	171
Программы долгосрочного премирования	172
Оплата по результатам в неприбыльном секторе	173
Специальные программы льгот и компенсаций в неприбыльных организациях	175
Возмещение издержек на переезд и займы на приобретение жилья	175
Выходные пособия и “парашютные программы” на случай смены контроля	175
Дополнительные пенсионные планы для топ-менеджеров	176
Программы долгосрочного премирования и проблема закрепления кадров	177
Вознаграждения, выплачиваемые дочерними компаниями	177
Резюме	177
Глава 8. Программы текущего премирования для управленческого персонала	179
Роль текущего премирования в стратегии оплаты труда менеджеров	179
Влияние текущего премирования на мотивацию управленческого персонала	179
Текущее премирование как часть переменной заработной платы	180
Текущее премирование как элемент оплаты по результату	180
Эффективные методы мотивации управленческого персонала	180
Система показателей, контролируемых менеджером	180
Различия между программами текущего премирования и программами участия в прибыли	181
Оценка деятельности компании в целом и ее отдельных подразделений	182
Финансовые показатели	182
Нефинансовые показатели	183
Сбалансированная система показателей	183
Согласованность программ долгосрочного и текущего премирования	183
Определение участников программ премирования и размеров выплат	184
Критерии отбора участников	184
Индивидуальные программы текущего премирования	185
Разработка шкалы значений показателей деятельности	186

Содержание	11
Установление целевых значений оценочных показателей	186
Целевой, минимальный и максимальный уровни оценочных показателей	188
Необходимость сравнительной оценки шкалы оценочных показателей	189
Индивидуальные премии менеджеров и интересы акционеров	189
Оценка индивидуальных результатов деятельности менеджеров	190
Формирование премиального фонда	190
Связь с целями деятельности компании	190
Некоторые подходы к оценке результатов деятельности менеджеров	191
Оценка экономической эффективности программы премирования и ее совершенствование	191
Концепция самофинансирования	191
Другие применения концепции самофинансирования	191
Частные случаи выплаты премий	192
Особенности налогового регулирования премий за текущие результаты деятельности	192
Премирование менеджеров в неприбыльных организациях	193
Порядок выплаты текущих премий	193
Добровольные отсрочки выплаты премии	193
Резюме	194
Глава 9. Материальное стимулирование в условиях VBM	195
Что такое VBM	195
Особенности показателей деятельности в условиях VBM	196
Внедрение VBM	197
Оценка готовности компании к внедрению VBM	197
Коммуникации, убежденность в успехе и поощрение сотрудников при внедрении VBM	198
Разработка модели оплаты труда, адекватной VBM	201
Основные принципы	201
Особенности программ премирования, адекватных VBM	202
Цели деятельности для программ премирования в условиях VBM	204
Достоинства и недостатки методики установления целей в рамках VBM	209
Разработка программ премирования в зависимости от стадии внедрения VBM	209
Резюме	212
Глава 10. Программы долгосрочного премирования управленческого персонала	213
Сущность и формы выплат в рамках программ долгосрочного премирования	213
Характеристика распространенных программ долгосрочного премирования	214
Цели и задачи программ долгосрочного премирования	215
Программы долгосрочного премирования и стратегия оплаты труда	215

Программы предоставления опционов на приобретение акций компании	216
Различные виды опционов на приобретение акций	220
Премиум-опционы	220
Опционы по результатам деятельности	220
Опционы с ускоренным исполнением	221
Последовательные опционы	221
Право на получение суммы прироста курсовой стоимости акций	221
Ограниченные в обращении акции	222
Долгосрочное премирование по результатам деятельности	223
Программы долгосрочного премирования в частных компаниях	225
Расширение круга участников различных долгосрочных программ премирования	226
Динамика премиальных выплат по долгосрочным программам	226
Программы участия в капитале с точки зрения инвесторов	227
Влияние нестабильности курса акций	228
Условия эффективности программ долгосрочного премирования	230
Глава 11. Программы участия в капитале для рядовых сотрудников	231
Причины популярности программ участия в капитале	231
Налоговые, учетные, нормативные и законодательные проблемы программ участия в капитале	233
Механизм действия программ участия в капитале для рядовых сотрудников	234
Методика расчета сумм опционов для рядовых работников	234
Программы участия в капитале в общей стратегии оплаты труда — аргументы “за” и “против”	236
Программы участия в капитале обеспечивают согласование интересов персонала и акционеров	236
Программы участия в капитале позволяют поддерживать конкурентоспособность компании на рынке труда	237
Программы участия в капитале способствуют расширению знаний работников о бизнесе и деловой среде компании	238
Программы участия в капитале сокращают потребность в денежных средствах на выплату вознаграждений	238
Программы участия в капитале в течение срока своего действия способствуют закреплению ценных кадров	239
Корпоративная культура требует, чтобы для топ-менеджеров и для рядовых сотрудников применялись одинаковые системы материального стимулирования	239
Программы участия в капитале сигнализируют фондовому рынку о внимании компании к проблемам создания ценности для акционеров	240
Динамика курса акций мало зависит от усилий рядовых работников	240
Программы участия в капитале приводят к значительному распылению акционерного капитала при незначительном финансовом эффекте для всех заинтересованных лиц	242

Содержание	13
Администрирование программ участия в капитале требует значительных издержек и приводит к противоречиям между финансовыми целями и целями формирования персонала	242
Программы участия в капитале не слишком понятны рядовым работникам	243
В условиях вялой динамики рынка ценных бумаг или, что еще хуже, падения курса бумаг компании, большая группа работников может понести убытки	244
Чем ниже должность работника, тем скорее он склонен продавать полученные акции или опционы вместо того, чтобы рассматривать их в качестве долгосрочных инвестиций	245
Программы участия в капитале в глобальных компаниях США	245
Круг работников, на которых распространяются программы участия в капитале в глобальных компаниях	246
Адаптация программ участия в капитале к местному налоговому законодательству	246
Степень заинтересованности персонала в программах участия в капитале	246
Особенности применения программ участия в капитале в глобальных компаниях	247
Налогообложение доходов работников	247
Проблемы законодательства об оплате труда и конфиденциальности информации о доходах	247
Особенности применения программ участия в капитале в странах с высоким и низким уровнем доходов населения	248
Глава 12. Льготы и компенсации для управленческого персонала	249
Основные виды льгот и компенсаций для управленческого персонала	249
Дополнительные программы отложенных выплат для управленческого персонала	251
Дополнительные пенсионные планы	251
Что такое дополнительные пенсионные планы и каковы цели их применения	251
Типовая методика разработки SERP	252
Какие налоговые и юридические проблемы связаны с дополнительными пенсионными планами	253
Некоторые дополнительные соображения	254
Планы, корректирующие ограничения предельного размера дополнительной пенсии	255
Что это за планы и какова цель их применения	255
Различные методики разработки корректирующих пенсионных планов и их назначение	255
Налоговые и юридические проблемы, связанные с корректирующими планами	256
Некоторые дополнительные соображения	256
Специальные программы отложенных выплат	257
Что такое специальные программы отложенных выплат и в чем их преимущества	257
Методы разработки программ отложенных выплат и разница между ними	257

Налоговые и юридические проблемы	258
Некоторые дополнительные соображения	259
Страхование жизни высшего управленческого персонала	260
Суть программ страхования жизни	260
Причины предоставления топ-менеджерам дополнительного страхования жизни	260
Типовая методика разработки программы дополнительного страхования жизни управленческого персонала	260
Налоговые и юридические проблемы	261
Некоторые дополнительные соображения	262
Страхование на случай нетрудоспособности для топ-менеджеров	263
Содержание и назначение программ страхования от нетрудоспособности	263
Типовая методика разработки программ дополнительного страхования от нетрудоспособности	263
Налоговые и юридические проблемы	263
Некоторые дополнительные соображения	264
Программы медицинского страхования	264
Содержание и назначение программ медицинского страхования для топ-менеджеров	264
Типовая методика разработки	264
Налоговые и юридические проблемы	265
Дополнительные компенсации и привилегии	265
Целесообразность предоставления привилегий	265
Резюме	265
Глава 13. Модель оплаты труда по результату	267
Принципы разработки модели оплаты по результату	267
Элементы модели оплаты по результату	270
Оклад в модели оплаты по результату	271
Ежегодные премии	273
Круг работников, имеющих право на ежегодную премию	274
Размер ежегодной премии	274
Порядок формирования фонда премиальных выплат	274
Рекомендации по внедрению оплаты труда по результату	277
Корпоративный премиальный фонд	278
Рекомендации по оценке деятельности компании	278
Коммуникации и программа премирования	279
Премирование за долгосрочные результаты деятельности в модели оплаты по результату	280
Круг работников, премируемых по долгосрочным программам	281
Размер выплат по долгосрочным программам	281
Расчет текущей стоимости премий по долгосрочным программам	282
Вопросы бухгалтерского учета опционов в модели оплаты по результату	283
Сравнительный анализ создаваемой для акционеров ценности	284
Варианты программ долгосрочного премирования	284
Опционы ограниченных в обращении акций с досрочным исполнением	285
Премии в виде предоставления акций-фантомов	286

Содержание	15
Опционы с ускоренным исполнением	286
Программа премирования ограниченными в обращении акциями по результату деятельности	287
Дополнительная программа премирования акциями	287
Программа премирования за создание ценности для акционеров	288
Некоторые соображения о методике разработки программ премирования	289
Руководство для менеджеров, владеющих акциями компании	289
Программы отложенных выплат	289
Пропаганда различных вариантов долгосрочных программ	290
Резюме	290
Глава 14. Модель оплаты труда менеджеров на этапе институциональных реформ	291
Виды институциональных реформ	292
Взаимосвязь между институциональными реформами и стратегией оплаты труда	293
Системы коммуникации и распространение информации о реформе	298
Роль и содержание пропаганды новых моделей оплаты труда для управленческого персонала	301
Модель оплаты труда менеджеров и корпоративная культура	302
Стимулирование участия в реформах как основное назначение всех компонентов модели оплаты труда	305
Управление институциональными реформами с помощью модели оплаты труда	306
Резюме	309
Глава 15. Специальные премии и пособия на этапе институциональных реформ	310
Общая характеристика премиальных программ на этапе реформ	311
Программы выходных пособий и “парашютные” программы на случай смены контроля	311
Премиальные программы для закрепления кадров, в том числе на этапе институциональных реформ	311
Условия предоставления специальных премий	311
“Парашютные” программы и выходные пособия	312
“Парашютные” программы для управленческого персонала	312
Цель применения	312
Условия введения	313
Выходные пособия и привилегии	315
Понятие смены контроля	315
Налогообложение выплат по “парашютным” программам	317
Источники финансирования выходных выплат и гарантийные соглашения	318
“Серебряные парашютные” программы	318
Выходные пособия для рядовых работников	318

Премияльные программы для закрепления кадров и компенсации рисков реорганизации	319
Цель применения	319
Проблемы разработки специальных премиальных систем	320
Период закрепления ключевых кадров	321
Участники специальных премиальных программ	321
Формы выплаты специальных премий	322
Размер премий за лояльность для отдельных работников	322
Требования к субъектам специальных программ	322
Периодичность выплаты специальных премий	323
Отмена выплат по специальным системам	323
Расчет премий по программам текущего и долгосрочного премирования	323
Премияльные выплаты в денежной форме	324
Премии в форме опционов или ценных бумаг	324
Реорганизация из-за смены контроля	325
Отделение дочерней компании от материнской как один из видов реорганизации без смены контроля	326
Вопросы управления выплатами выходных пособий на этапе реорганизации	326
Резюме	327
Глава 16. Оплата труда членов совета директоров	328
Направления развития программ премирования директоров	328
Нормативное регулирование оплаты труда директоров	329
Положения Национальной ассоциации директоров корпораций	329
Положения Комиссии по ценным бумагам и биржам	329
Программы премирования директоров	330
Премии за лояльность	330
Премии за посещение совещаний	331
Премии за членство и председательство в различных комитетах	331
Программы премирования акциями и опционами на право их приобретения	332
Премии в ценных бумагах как стимул роста доходности акционерного капитала	332
Премии в ценных бумагах как альтернатива другим формам выплат	335
Премии в ценных бумагах как способ согласования интересов директоров и акционеров	336
Проблема волатильности фондового рынка	337
Принципы оплаты по результату в моделях оплаты труда директоров	337
Премирование за выполнение дополнительных обязанностей	338
Особенности оплаты труда председателя совета директоров	338
Особенности разработки программ премирования для директоров	338
Стратегия оплаты труда директоров	338
Методика разработки программ премирования директоров	340
Премии в денежной форме	340
Премии в ценных бумагах	341
Премии в ценных бумагах как альтернативная льготам и компенсациям форма премирования	342

Содержание	17
Резюме	344
Глава 17. Роль и функции комиссии по оплате труда	346
Деловая среда	346
Требования акционеров и государственных органов к оплате труда топ-менеджеров	346
Задачи комиссии по оплате труда	347
Организация работы комиссии по оплате труда	349
Некоторые часто возникающие на практике проблемы	352
Сравнительный анализ в практике деятельности комиссии по оплате труда	353
Анализ моделей оплаты труда	354
Доходность акционерного капитала и аналогичные показатели	355
Роль и значение внешних источников информации	355
Консультанты по проблемам оплаты труда	355
Отраслевые обзоры по оплате труда	356
Часто встречающиеся проблемы	357
Резюме	359
Глава 18. Бухгалтерский учет премий в ценных бумагах в США	360
Коротко о главном	360
Кто устанавливает правила учета	360
Где найти правила учета премий в ценных бумагах	361
АРВ № 25. “Бухгалтерский учет акций, эмитированных для выдачи персоналу”	361
Комментарии к Положениям о стандартах бухгалтерского учета (FASB Interpretations — FIN)	362
Бюллетени Отдела современных проблем бухгалтерского учета	362
Положение о стандартах бухгалтерского учета № 123 (FAS 123). “Учет премий в форме ценных бумаг”	362
Основные вопросы, рассмотренные в АРВ № 25	363
Три основные проблемы	363
Считается ли программа премирования ценными бумагами компенсационной или некомпенсационной	363
Если программа премирования считается компенсационной, какой будет сумма выплаты — фиксированной или переменной	365
Оценка и отражение в финансовой отчетности предоставленных опционов	367
Категории лиц, выплаты которым регулируются АРВ № 25	369
Что происходит в случае изменения условий выплаты премий в ценных бумагах	371
Продление или пересмотр сроков выкупа акций	371
Снижение цены исполнения опциона	374
Увеличение пакета акций, выпускаемых в обеспечение предоставленных премий	375
Особенности учета опционов пут и колл, а также опционов и пакетов акций, предоставляемых с условием обратного выкупа	376
Специальные правила налогообложения премий, выплачиваемых при реструктуризации компании	377

Положение о стандартах бухгалтерского учета № 123	379
Общая информация	379
Некомпенсационные премии	379
Операции с опционами для сотрудников	380
Что считать справедливой стоимостью	380
Учитываются ли результаты деятельности в методике оценки опционов в Положении № 123	380
Особенности отражения в учете модификаций классических схем предоставления опционов (Положение № 123)	382
Операции с лицами, не являющимися сотрудниками компании	382
Требования к раскрытию информации	383
Влияние премий в ценных бумагах на показатель прибыли на одну акцию	384
Общая характеристика	384
Расчет EPS с учетом выпущенных акций	384
Расчет EPS с учетом распыления капитала	384
Механизм влияния опционов на показатель EPS с учетом распыления капитала	384
Особенности учета ограниченных в обращении акций при расчете EPS с учетом распыления капитала	385
Глава 19. Достоинства и недостатки различных программ премирования управленческого персонала	387
Общая характеристика программ премирования ценными бумагами	387
Ограниченные в обращении акции	387
Опционы на право приобретения акций компании	388
Акции-фантомы	388
Права на получение суммы прироста курсовой стоимости пакета акций	389
Преимущества и недостатки использования различных видов ценных бумаг для премирования менеджеров	389
Особенности обыкновенных акций	389
Ограниченные в обращении акции	389
Опционы на право приобретения акций	390
Акции-фантомы	392
Права на получение прироста курсовой стоимости акций	392
Программы “золотых парашютов”	388
Общая характеристика “золотых парашютов”	388
Преимущества программ “золотых парашютов”	388
Понятие избыточных выплат по “парашютным” программам	388
Часто встречающиеся вопросы о “парашютных” программах	389
Методика расчета “парашютных” выплат	390
Предметный указатель	399