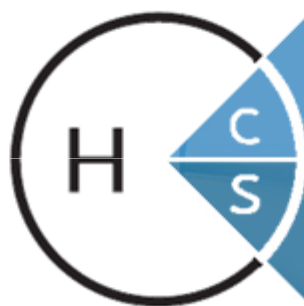


Эксклюзивное партнерство с **MERCER**



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



**HUMAN
CAPITAL
SOLUTIONS**

Вознаграждение высшего руководства

Глобальные практики и российский опыт

Апрель 2010



Глобальные практики

Ограничения на размер
вознаграждения

Предпосылки регулирования

- Ряд международных исследований, проведенных в последние месяцы, выявили **наличие связи между финансовым кризисом и системами стимулирования** в компаниях (особенно в финансовом секторе)
- Модели вознаграждения сотрудников компаний ставили **ошибочные стимулы** — в то время как они **способствовали достижению краткосрочных целей**, **долгосрочный риск** оставался без внимания.

Международные организации - регуляторы

- Совет финансовой стабильности (Financial Stability Board, FSB) связал выплату и размеры выплат высшему руководству банков с качеством капиталов банков
- Сейчас регулятор рекомендует странам G20 пойти на временное ограничение размеров бонусов высших руководителей компаний
- Вместе с ростом качества управления рисками компаний и общей стабилизацией экономики ограничения по бонусам могут сниматься

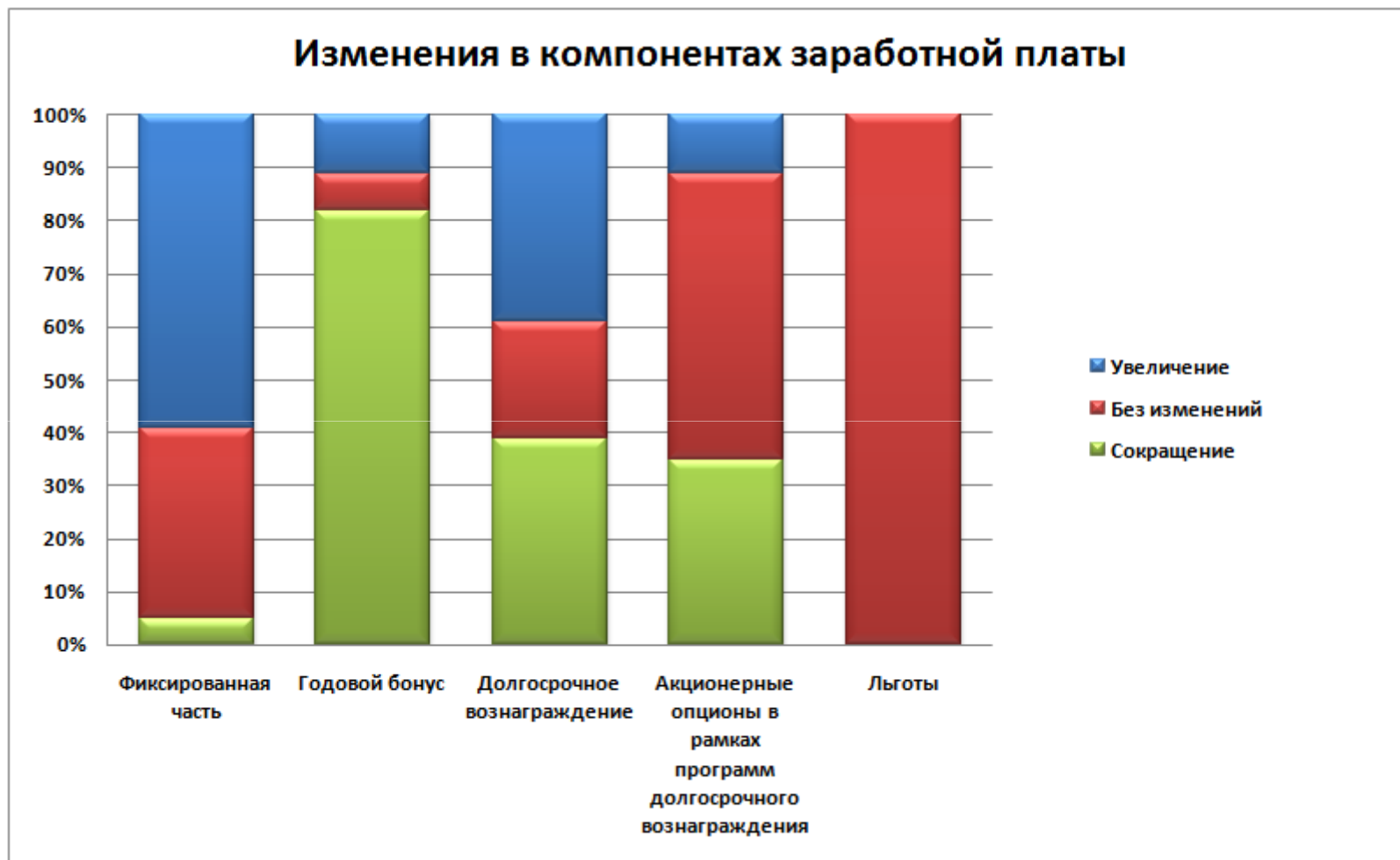
Действия: ограничения на выплату вознаграждения



Источник: Mercer Global Financial Services Executive Incentive Plan Snapshot Survey



Итоги: перераспределение компонент вознаграждения



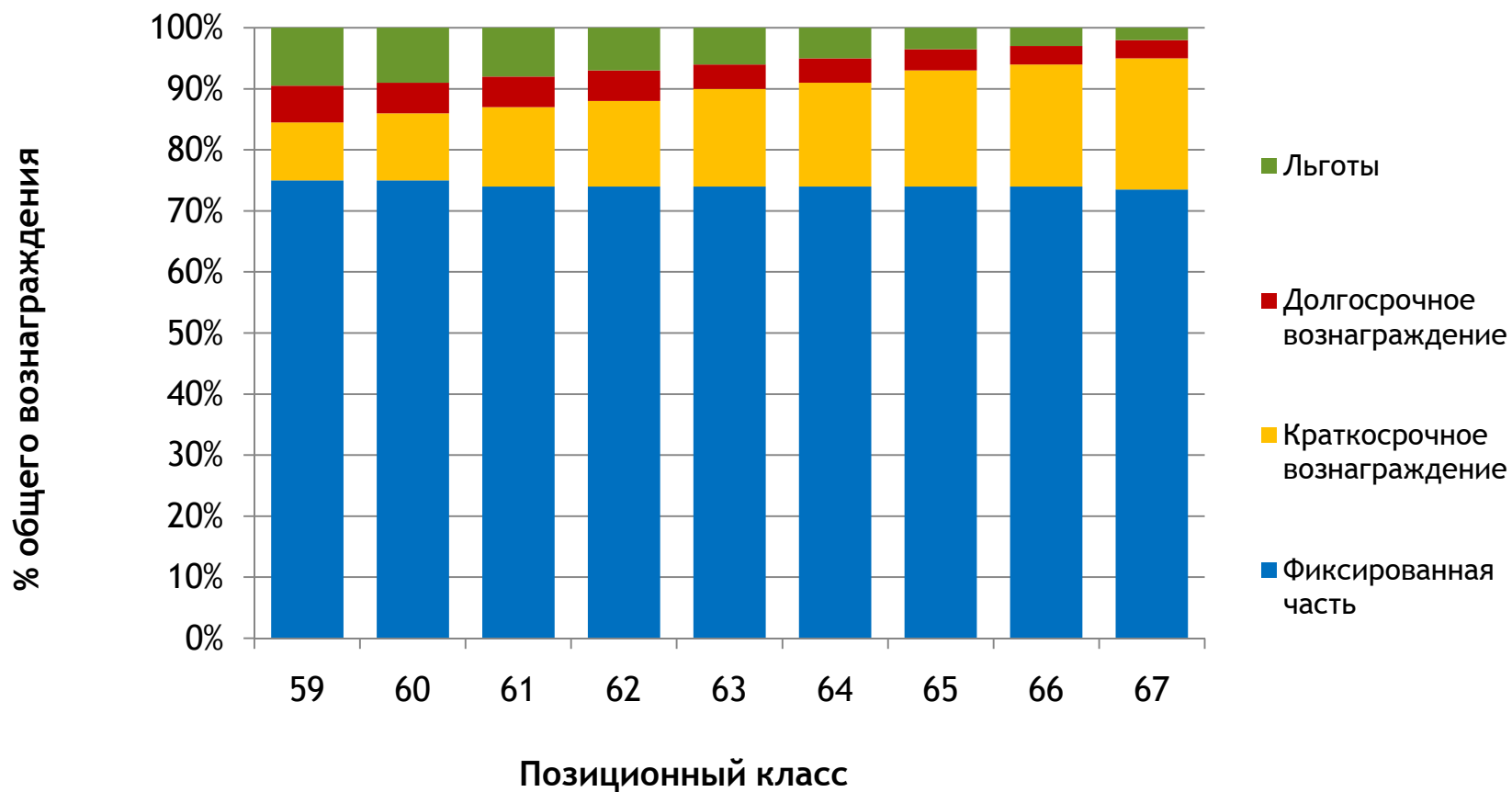
Источник: Mercer Global Financial Services Executive Incentive Plan Snapshot Survey



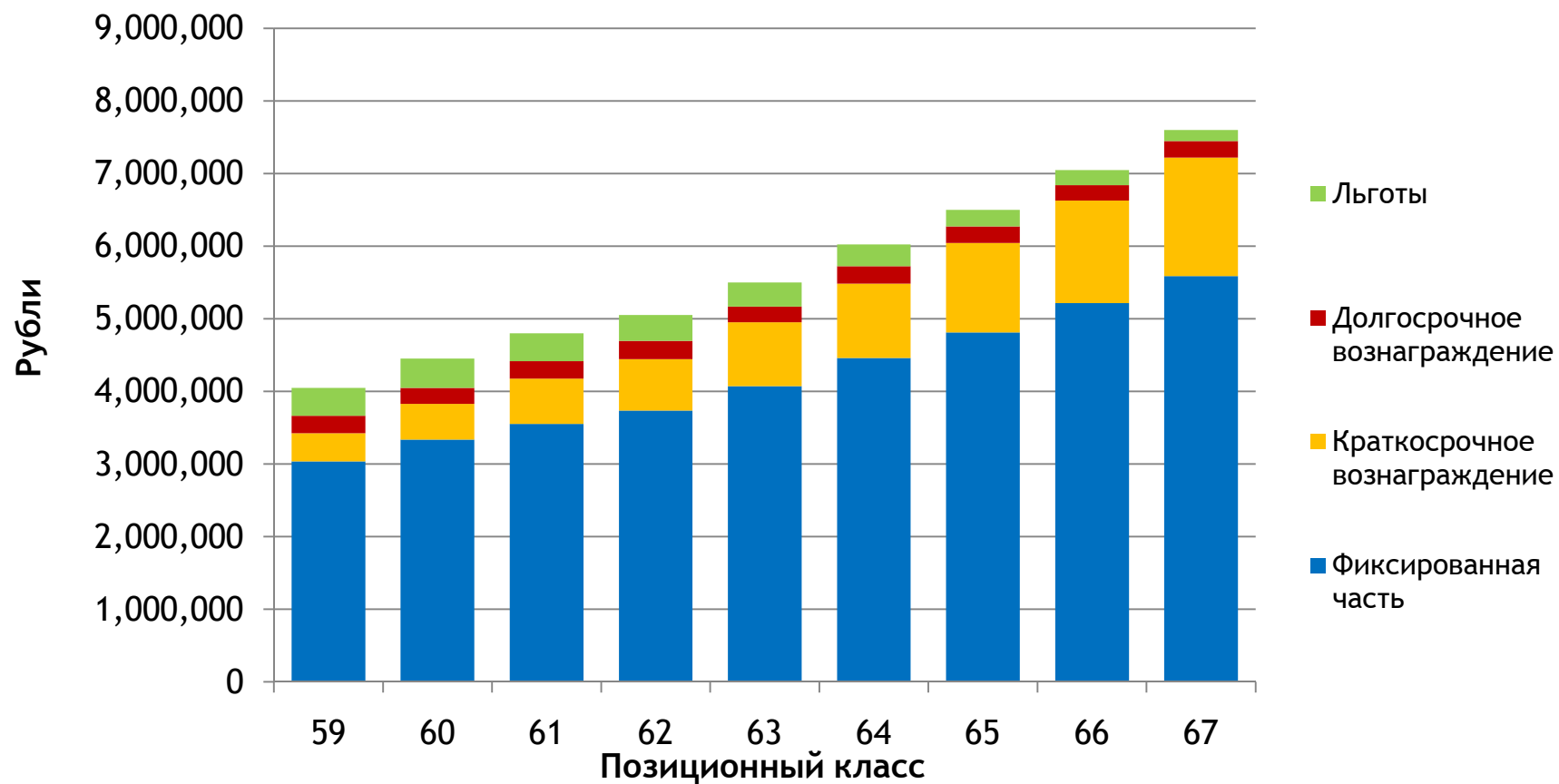
Российский опыт

2009г: что стало с вознаграждением?

Структура общего вознаграждения (процентное соотношение каждого компонента)



Структура общего вознаграждения (в рублях)



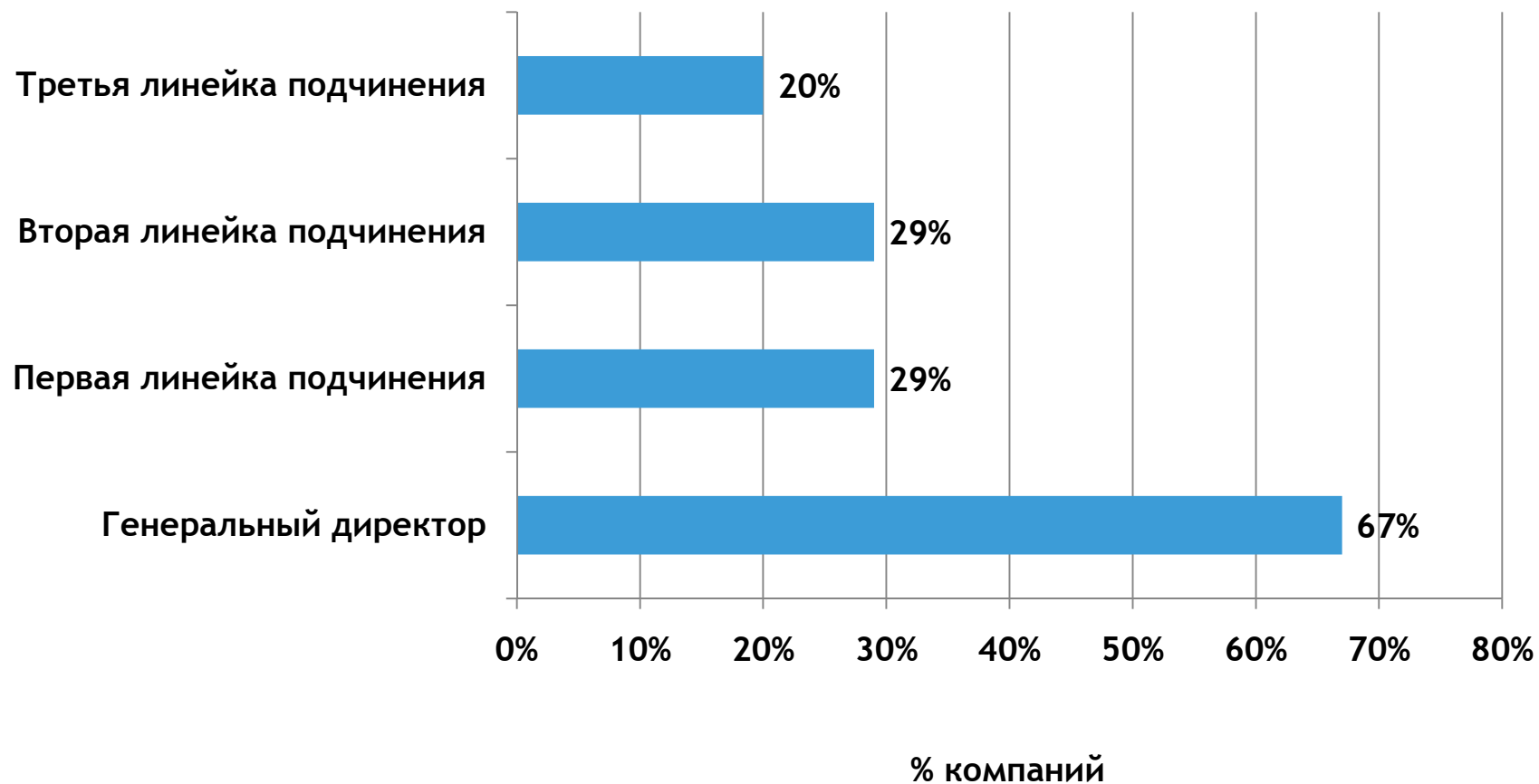
Рыночное позиционирование при определении уровня вознаграждения

	25 перцентиль	Медиана	75 перцентиль	Политикой не установлено	Другое	Число ответов
Фиксированная часть	0%	40%	40%	10%	10%	10
Общая годовая оплата	0%	30%	40%	10%	20%	10
Общая монетарная компенсация	0%	33%	56%	0%	11%	9

Прогноз по увеличению заработной платы в 2010 году (включая нулевые ответы)

	25 перцентиль	Медиана	Среднее	75 перцентиль	Число ответов
Генеральный директор	-	12.0%	10.0%	-	4
Первая линейка подчинения	10.0%	10.0%	12.0%	14.0%	5
Вторая линейка подчинения	10.0%	10.0%	11.0%	14.0%	6
Третья линейка подчинения	10.0%	12.0%	11.0%	15.0%	6
Другие сотрудники	-	10.0%	11.0%	-	4

Отсрочка выплаты краткосрочного вознаграждения





3 года ожидания

Факторы, влияющие на вознаграждение

Фактор	Комментарий	Вероятность
⇒ Факторы, которые могут привести к росту вознаграждения		
Большая часть вознаграждения в фиксированной компоненте	Фиксированная часть вознаграждения подвергается регулярному пересмотру, что в перспективе приводит к регулярному росту вознаграждения	очень вероятно
Значительная часть в программах долгосрочной мотивации	В настоящий момент стоимость опционов и иных инструментов, используемых в программах долгосрочной мотивации достаточно низка; однако обладает значительным потенциалом роста	очень вероятно
Невыплата части (или полностью) премиальных сумм по итогам 2009г.	Часть премиальных сумм была отложена по времени Да и просто отсутствие роста в течение нескольких периодов может в перспективе привести в росту доходов	вероятно
Конкуренция за таланты по мере выздоровления экономики	По мере ускорения экономического роста, будет расти и конкуренция за таланты	очень вероятно

Факторы, влияющие на вознаграждение

Фактор	Комментарий	Вероятность
⇒ Факторы, которые могут привести к снижению вознаграждения		
Пристальное внимание к размеру и структуре компенсационных пакетов со стороны регуляторов рынка	Большинство международных институтов, государственные регулирующие органы устанавливают ограничения на размер вознаграждения для высших руководителей компаний	очень вероятно
Продолжающаяся (или только что закончившаяся?) рецессия	В настоящий момент развитие во многих секторах экономики только-только начинается; в каких-то дно еще не пройдено или ожидается вторая волна снижения активности	очень вероятно (но в перспективе пройдет)
Внедрение отложенных компонент вознаграждения	Отложенная часть выплат (зачастую привязанная к долгосрочным результатам и стратегическим рискам) может "обратиться в 0" в случае наступления неблагоприятных событий	





Выводы

- Более пристальному вниманию вознаграждение руководителей не подвергалось, видимо, никогда в экономической истории
- Размер и структура компенсационного пакета значительно изменились за последние год-два
- Мы ожидаем дальнейших изменений, а именно:
 - рост долгосрочной компоненты
 - тесное увязывание этой компоненты с результатами деятельности компании (по возможности с использованием относительных метрик по группе сопоставимых компаний)
 - привязка к оценке риска, который готова взять на себя компания
 - внедрение или рост отложенной компоненты вознаграждения

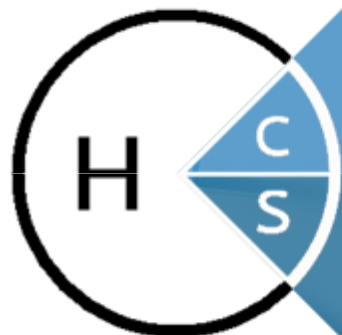


Эксклюзивное партнерство с **MERCER**



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

123557, Москва,
ул. Пресненский вал, 27



Human Capital Solutions

Тел. +7 (495) 627-59-21
info@hcsrussia.ru
www.hcsrussia.ru