

ОГЛАВЛЕНИЕ

Топ-менеджмент — взгляд в будущее	7
Введение	10
Список сокращений	16
Глава 1. ПРАКТИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ТЕОРИИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА	17
1.1. «Перегретая» тема или маневры популистов	18
1.2. Новые реалии	27
1.3. Топ-менеджмент в общем менеджменте	38
1.4. Топ-менеджмент в теории фирмы	53
<i>Выводы</i>	63
<i>Сложности переходной экономики</i>	66
Глава 2. ТЕОРИЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА	70
2.1. Предназначение и функции поверхностного слоя в объектах материального мира	71
2.2. Общие закономерности поверхностных явлений и принципы их применения в экономических системах	76
2.3. Топ-менеджмент как пограничный слой между внутренней и внешней средой организации	82
2.4. Особенности функционирования пограничного слоя в экономических системах	89
2.5. Сегментирование внешней среды на основе формирования результатов деятельности организации	95
2.6. Концептуальная модель топ-менеджмента как пограничного слоя организации	105
<i>Выводы</i>	121
<i>ИКЕА в России</i>	123
<i>Нарушение корпоративной культуры в Olympus Corporation</i>	127
Глава 3. ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ: ФУНКЦИИ И РОЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ	131
3.1. Дифференциация топ-менеджмента как сферы деятельности	132
3.2. Особенности содержания деятельности топ-менеджера	137
3.3. Функции топ-менеджера	142
3.4. Ролевая модель деятельности топ-менеджера	159
3.5. Топ-менеджмент в контексте корпоративного управления	170
3.6. Определение и терминология	181
3.7. Элитарность топ-менеджмента	192
<i>Выводы</i>	201
<i>Компания Saatchi & Saatchi PLC</i>	202

Глава 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ: ВИДЫ И СТРУКТУРА	210
4.1. Понятие ответственности в общем менеджменте	211
4.2. Правовой статус руководителя организации	213
4.3. Понятие «ответственность руководителя организации» и виды ответственности	219
4.4. Гражданско-правовая ответственность	221
4.5. Административная ответственность	223
4.6. Уголовно-правовая ответственность	233
4.7. Субсидиарная ответственность	242
4.8. Дисциплинарная ответственность	244
4.9. Материальная ответственность	248
4.10. Фидуциарная ответственность	251
4.11. Социальная ответственность	255
4.12. Сравнительно-правовые аспекты характеристик ответственности руководителя организации	262
4.13. Ответственность руководителей организации: структура и направленность развития	271
<i>Выводы</i>	277
<i>Неожиданная отставка</i>	280
<i>Выживают только параноики</i>	283
Глава 5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ТОП-МЕНЕДЖЕРА	287
5.1. Теория человеческого капитала	288
5.2. Человеческий капитал топ-менеджеров: особенности и характеристики	296
5.3. Подходы к оценке величины человеческого капитала топ-менеджера	309
5.4. Роль и место человеческого капитала топ-менеджмента в активах организации	311
<i>Выводы</i>	315
<i>Стив Джобс — недоучка, изменивший мир</i>	316
Глава 6. ПАРАДОКС, МЕХАНИЗМЫ И ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ	323
6.1. Сравнительный анализ результатов исследований рынка труда топ-менеджеров	324
6.2. Действие рыночных сил и рыночный парадокс	335
6.3. Термины и определения	340
6.4. Основные определения и характеристики рынка труда топ-менеджеров	346
6.5. Движущие силы и механизмы рынка на макроэкономическом уровне	354

6.6. Модели равновесия рынка труда топ-менеджеров на микроуровне	369
<i>Выводы</i>	389
Глава 7. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ	393
7.1. Мотивация, стимулирование, вознаграждение: основные термины и определения	394
7.2. Мотивация мотивирующих	397
7.3. Анализ применимости теорий мотивации в топ-менеджменте	408
7.4. Виды стимулирующих программ	414
7.5. Структура компенсационного пакета как объект и инструмент управления	428
7.6. Действие мотивационных механизмов составляющих системы компенсации	434
7.7. Действие фактора времени в мотивационных механизмах	447
7.8. Основные направления в развитии системы мотивации топ-менеджеров	450
<i>Выводы</i>	454
<i>Новый продукт vs бонус</i>	455
Глава 8. ФОРМАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА	456
8.1. Анализ методов оценки результативности деятельности топ-менеджмента	457
8.2. Анализ концептуальных подходов к оценке взаимосвязи результатов деятельности организации и размера вознаграждения топ-менеджмента	471
8.3. Неопределенности и пробелы в теоретических подходах к формированию механизмов вознаграждения топ-менеджеров	482
8.4. Система компенсации топ-менеджмента как полилема управления	484
8.5. Моделирование баланса составляющих полилемы управления	501
8.6. Подход к измерению эффективности деятельности топ-менеджмента	511
<i>Выводы</i>	522
Заключение	525
Глоссарий	527
Список литературы	562
Об авторах	566

Банк без эффективного топ-менеджмента —
всего лишь офисная мебель,
годная только для распродажи с молотка.

Георг Сименс

Non progredi est regredi

To produce things and to rear them,
To produce, but not to take possession of them,
To act, but not to rely on one's own ability,
To lead them, but not to master them —
This is called profound and secret virtue.

Lao Tzu

Топ-менеджмент — взгляд в будущее

В современном обществе фундаментом экономики и человеческих отношений является управляемая организация, ее успешность и выживаемость напрямую зависят от работы топ-менеджеров. Топ-менеджмент появился в одно время с организациями и немислим без организации, как и организация не может работать без топ-менеджмента.

Акцент в эффективности управления организацией сместился с низших уровней на высшие, потому что для общества и экономики важна производительность труда не отдельных сотрудников, а организации в целом. Кроме того, от работы руководителей высшего звена зависит, что сможет извлечь организация из турбулентных внешних изменений — возможности или угрозы. Значение топ-менеджмента в современном обществе усилено сокращением количества рабочих за счет автоматизации производства и увеличением численности менеджеров.

Институт топ-менеджмента — это основной ресурс развитых стран и базовая потребность стран развивающихся. В XXI в. именно топ-менеджеры крупных организаций стали движущей силой общества, а развитие общества — следствием воздействия этой силы. Устремления, ценности, само выживание общества развитых стран сегодня напрямую зависят от эффективности, компетентности, честности и ценностей руководителей и являются важной составляющей работы топ-менеджмента. Топ-менеджеры несут все большую ответственность за качество и уровень жизни общества наравне с достижением запланированных результатов. Задача следующего поколения состоит в том, чтобы сделать топ-менеджмент как институт более продуктивным для людей и общества в целом.

При значительных вызовах современности, усиливающих роль топ-менеджмента в развитии организации и общества, его теоретическая база отсутствует. Практические основы топ-менеджмента были сформированы в конце XIX в. еще до создания научного менеджмента Фредериком Тейлором. К настоящему времени топ-менеджмент практически выделился в сферу деятельности, отличающуюся от среднего и низового менеджмента предназначением, функциями, ответственностью. Это признано многими практиками и учеными, но не находило научного отражения в общем менеджменте. Теоретически топ-менеджмент продолжают рассматривать как составную часть общего менеджмента.

Рассмотрение деятельности руководства в терминах среднего и низового менеджмента не только не способствовало эффективности, но и создало искаженное представление в общественных кругах, которое

проявлялось в уравнивании деятельности руководителя высшего уровня с работой рядовых сотрудников. Но эти виды деятельности несопоставимы ни по содержанию, ни по масштабу, ни по объему, ни по уровню ответственности за результаты. И только авторам этой книги удалось определить топ-менеджмент на научной основе как специфический вид деятельности.

В книге выявлены и объединены идеи, уже проявившиеся на практике. Авторы книги совершили огромный теоретический прорыв: выделили топ-менеджмент в общем менеджменте и определили его конкретные функции, впервые выделив его в самостоятельную научную дисциплину. Если Фредерик Тейлор создал научный менеджмент, то авторам удалось основать научный топ-менеджмент.

Существенно в созданной теории выявление двухсторонней природы топ-менеджмента как пограничного слоя организации. Особое предназначение топ-менеджмента в организации состоит в координировании формируемых во внешней среде результатов и внутриорганизационных затрат, что происходит именно в пограничном слое.

Институт топ-менеджмента является всеобщей функцией, которая выполняется в любой организации. Как убедительно показали авторы, эта функция присуща любым экономическим объектам, действующим во внешней среде, отличающейся по фазовому составу от их внутренней структуры. Главное достоинство теории топ-менеджмента, представленной в этой книге, состоит в том, что она основана не на понятиях и представлениях, которые субъективны, а на теоретических выводах, следующих из естественных наук и математических моделей. И хотя экономические организации созданы не по образцу объектов материального мира, избежать действия естественных законов природы невозможно.

Топ-менеджмент является сложным и многофункциональным понятием и обозначает: 1) функции и ответственность, которые делегируются руководителям организаций; 2) социальный статус; 3) влияние, оказываемое топ-менеджерами на общество и мир в целом. Авторы этой книги сумели объединить научные разработки в сфере топ-менеджмента в самостоятельную область научных исследований. Практика топ-менеджмента, отраженная в приведенных кейсах, подтвердила их теоретические выводы.

Развитие организаций обусловлено не только и не столько материальными факторами производства, сколько таким фактором, как человеческий капитал. Особую ценность представляет вывод авторов, что человеческий капитал топ-менеджера играет роль мультипликатора по отношению к активам организации и усиливает либо снижает эффективность организации.

В рассмотрении вопросов взаимосвязи размеров вознаграждения топ-менеджеров и результатов деятельности компании авторам удалось показать, что устойчиво превалирующие в науке и обществе линейные представления могут рассматриваться только как частный случай. Реальная картина включает взаимодействие множества противоречивых факторов, при установлении баланса которых и формируется вознаграждение топ-менеджеров. Особую ценность представляют раскрытие внутренних механизмов, регулирующих размер вознаграждения руководителей в организации, и доказательство избыточности в этой связи внешнего регулирования.

И если общий менеджмент уже прошел сложную историю, пережил несколько бумов развития, взлеты теории и синтез результатов работы практиков, то топ-менеджменту это еще только предстоит. Теоретическая разработка и исследовательское осмысление деятельности топ-менеджеров, безусловно, приведут к более высоким результатам работы организаций.

Теория топ-менеджмента важна для руководителей всех организаций независимо от их размера и сферы деятельности. Читатель может быть уверен, что материал книги соответствует практической деятельности топ-менеджмента, его достоверность и значимость для управленческой практики доказана приведенными выкладками и примерами. Теория топ-менеджмента — это систематизированный пласт знаний, необходимых руководителю не только сегодня, но и завтра для понимания содержания деятельности, формирования образа мышления, развития профессиональных навыков и умений.

Джозеф АККЕРМАНН

ВВЕДЕНИЕ

Эта работа начиналась авторами в мейнстриме изучением зависимости вознаграждения топ-менеджмента инвестиционного банка от результатов деятельности. Однако в процессе работы вскоре обнаружился теоретический тупик, который мешал продвигаться в исследованиях. Выяснилось, что до сих пор топ-менеджмент теоретически не определен, не установлены содержание и характер его деятельности.

По сложившейся с начала XX в. традиции топ-менеджмент рассматривался в рамках теории общего менеджмента как один из его видов наряду со средним и низовым уровнями. Это создавало почву для необоснованных выводов, в частности по структуре и размеру компенсации. Так, наиболее распространенное определение топ-менеджера как лидера в силу расплывчатости и неопределенности создавало предпосылки для аргументированного неприятия высокого размера выплат.

Например, если рабочий или сотрудник выполняет конкретные функции или производит конкретную продукцию (услуги), то представить, что производит топ-менеджер как лидер или какие функции выполняет в этом качестве, нереально. Соответственно, возникает вполне резонный вопрос, почему руководитель получает во много раз больше менеджера среднего уровня или рядового сотрудника, если он ничего не производит и не выполняет конкретных функций. Этот вопрос будоражит общественное мнение и негативно отражается на имидже топ-менеджеров.

Эта ситуация сгенерировала массовое проведение исследований по установлению зависимости между размером вознаграждения топ-менеджеров и достигнутыми ими результатами. Накоплен огромный фактический материал, не получивший обобщения на теоретическом уровне. Границы этого материала простираются от многочисленных публикаций в СМИ по темам необоснованно больших выплат высшему руководству до солидных исследований в области формирования вознаграждений топ-менеджмента на основе статистических данных. Результаты подобных исследований, при различной структуре данных, репрезентативности выборки, разных временных интервалах и географических местах проведения исследований, а также выборе изучаемых объектов, привели к диаметрально противоположным выводам.

Большинство авторов сделали обоснованный вывод, что размер вознаграждения топ-менеджеров прямо зависит от результатов работы организации. Другие исследователи, наоборот, утверждают, что размер вознаграждения руководителей никак не связан с результатами их работы,

и эти выводы также аргументированы. Такое противоречие привело к бесконечным дискуссиям о размере выплат высшему руководству, которые, по сути, возникали и развивались на пустом месте, поскольку топ-менеджмент теоретически не существовал. Вызывал недоумение и тот факт, что из огромного материала, который связан с деятельностью топ-менеджмента, была выбрана одна очень узкая тема — размер вознаграждения, которая затем тиражировалась и распространялась, перекрывала другие темы, не менее актуальные для экономики и общества.

Осознав тупиковость изучения зависимости вознаграждения топ-менеджера от результатов деятельности организации, мы изменили фокус исследования. В данной работе основная цель — теоретически выделить топ-менеджмент из общего менеджмента, конкретно установить сущность и содержание его деятельности, определить его роль в организации и на макроэкономическом уровне в условиях институциональной экономики. Необходимость создания теоретических основ топ-менеджмента объективно назрела, она давно проросла в огромной массе публикаций и в практической деятельности.

Основополагающий вклад в создание научных основ топ-менеджмента внес Питер Друкер — уникальный ученый и признанный авторитет в области менеджмента, автор многих книг. Его научные работы начинались со взгляда на высший менеджмент и его роль в высших корпорациях и представительских институтах современного индустриального общества. Именно П. Друкер в своих последних книгах определил значимость деятельности топ-менеджмента для организации и общества, а также необходимость его теоретической разработки. Питер Друкер создал теоретические предпосылки выделения топ-менеджмента из общего менеджмента, и мы в значительной степени были стимулированы его работами.

При теоретической неопределенности топ-менеджмента в экономической науке и общем менеджменте в российском законодательстве и других правовых системах ответственность руководителей организации является наиболее разработанной темой. В юриспруденции труд руководителя организации *объективно отделен от труда работников других категорий*, что нашло выражение в наличии специальных норм, направленных на регулирование отношений с его участием, — глава 43 Трудового кодекса РФ и другие нормативные правовые акты. Так, Конституционный Суд РФ постановлением от 15.03.2005 № 3-П определил: «Правовой статус руководителя организации... значительно отличается от статуса иных работников, что обусловлено спецификой его трудовой деятельности, местом и ролью в механизме управления организацией».

Сейчас практически не существует отрасли российского права, в которой ответственность руководителей организаций не была бы определена каким-либо образом. Меры ответственности развиваются в сторону ужесточения: принимаются новые статьи и положения, уже действующие получают более жесткие формулировки, наказания и санкции уславливаются с каждым годом.

Важным обстоятельством стал отрыв теории от практики. Поэтому авторы книги, как практики, стремились максимально сблизить позиции теории и практики. Наши исследования во многом основаны на практическом опыте, в котором топ-менеджмент уже давно выделен из общего менеджмента.

С другой стороны, теория топ-менеджмента не могла создаваться только на базе практических концепций. В общем менеджменте выводы, как правило, основаны на установившейся практике (best practices). Но проходит время, и оказывается, что компании, служившие примером и образцом успешной деятельности и подтверждавшие научные выводы автора, прекратили свое существование. Иногда это происходит даже до выхода книги в свет.

В данной работе использованы результаты многих исследований, посвященных топ-менеджменту и формированию его вознаграждения, в том числе результаты исследований HR-менеджеров и executive-search агентств, — все необходимые ссылки даны в соответствующих главах. Рутинная работа по сбору и анализу огромного количества библиографического и практического материала по темам топ-менеджмента составила наименьшую и самую простую часть данного исследования. Сложнее было переосмыслить собранное, отсеять повторяющиеся и переписываемые из публикации в публикацию избитые истины о социальной несправедливости, абстрагироваться от признанных, окаменевших выводов, найти зерна рационального смысла и зачатки теоретических положений, которые были сделаны нашими предшественниками. В результате удалось перейти к формулированию общих теоретических положений топ-менеджмента, выделяющих его из общего менеджмента.

Существенной особенностью данной книги является использование естественно-научного аппарата исследования. Естественные науки опираются на естественные законы. Реальность, на которую опираются естественные науки, — физический мир и его законы, неизменна, и для ее изменения требуются иногда столетия и эпохи.

В социальном мире нет аналогичных естественных законов. Предмет изучения меняется непрерывно. Общественные (социальные) науки основаны на представлениях о действительности, которые формиру-

ются ее авторами, поэтому теория может оказать стимулирующее либо тормозящее воздействие на развитие общества, страны. Это означает, что представления, которые были справедливы вчера, могут буквально в один момент стать несостоятельными и, более того, ложными¹. Например, ошибочные выводы Маркса, в частности о ведущей роли пролетариата, имели разрушительные последствия для России, которая 73 года пыталась реализовать коммунистические идеи. Однако расцвет страны, предсказанный классиками марксизма-ленинизма, так и не наступил.

Отрицание топ-менеджмента приводит к предсказуемым последствиям. Известно, что В. Ленин не воспринимал всерьез потребность в управлении. Именно его взгляды лежат в основе главных трудностей, с которыми пришлось столкнуться коммунистическому режиму. Также и сталинизм, с характерными для него террором, чистками, постоянными подозрениями, граничащими с паранойей, и зависимостью от информаторов и подхалимов, отражал неизбежные последствия убеждения коммунистических лидеров в том, что топ-менеджеры и менеджмент в целом излишни и что «великая личность» либо «народная мудрость» способна при участии помощников и ассистентов эффективно управлять большими и сложными организациями и структурами².

Любая естественная наука, например ядерная физика, в России и в Америке не различается, ей присущи четкие законы. Менеджмент, как социальная наука, имеет свои особенности в разных странах — существуют англо-американская, японская, германская, французская, российская школы менеджмента. Единая общепринятая школа менеджмента не сформировалась. Конечно, можно сослаться на влияние факторов разной природы: национальных, политических, социальных и т.п. Это происходит, по нашему мнению, еще и потому, что менеджмент строится на представлениях и примерах, а не на объективных законах развития.

Но социальные науки могут использовать аппарат естественных наук, который работает в объектах материального мира. Примером такой науки-перекрестка является кибернетика. А в менеджменте, например, успешно применены бихевиористские теории. Авторы пошли по этому выверенному пути и при построении теоретических конструкций использовали аппарат точных и естественных наук. Для создания теории топ-менеджмента нами применена теория пограничного (поверхностного) слоя, которая объясняет многие явления в макро- и микромире. Научные выводы базируются на естественных законах, их распростра-

¹ См.: Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИД «Вильямс», 2007. С. 15.

² Там же. С. 479–480.

нение и всеобщность гарантируют подлинность представлений о действительности. Кроме того, разработанная теория топ-менеджмента в полной степени соответствует сложившейся практике.

Мы исходили из того, что характерная черта научного познания — объективность. Научное познание ориентировано на воплощение в конечном счете на практике. Смысл научного познания можно выразить формулой: «Знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы практически действовать; практически действовать, чтобы получить результат» — не только в настоящем, но и в будущем. Надеемся, что естественно-научные основы теории топ-менеджмента позволят избежать научного разнообразия общего менеджмента, которое, возможно, уже не является таким уж необходимым.

Общий менеджмент не рассматривался нами как общий теоретический знаменатель, потому что топ-менеджмент работает не только в рамках организации, но и за ее пределами. Кроме того, многогранность и кросс-функциональная направленность топ-менеджмента побудили нас перейти междисциплинарную грань, включив главу, посвященную юридическим аспектам ответственности руководителей. Ответственность топ-менеджеров в настоящее время в такой степени велика, что раскрыть содержание их деятельности только через функции или роли, не рассматривая аспекты юридической ответственности, практически неприемлемо. Исследовательские возможности в результате междисциплинарного применения помогли наиболее полно раскрыть содержание работы руководителей организации.

Менеджмент, как и экономика, использует модели — словесные, графические и математические. Первые словесные модели экономики, которые представляют цепь взаимосвязанных логических выводов, были разработаны Адамом Смитом. Математическая модель в экономике была предложена Франсуа Кенэ. Графические модели были введены в экономическую практику Альфредом Маршаллом. В лучших традициях мировой практики авторы книги стремились формализовать и перевести на математический язык большинство практических идей топ-менеджмента. Как отметил Фридрих Ницше: «Нести при себе свое золото в неотчеканенном виде связано с неудобствами; так поступает мыслитель, лишенный формул». Кроме того, язык формул представляется нам более четким и ясным. В книге использованы также графические и словесные модели.

Основная направленность книги — разработка подходов к решению задач, которые не нашли теоретического и практического решения. Авторы объединили опыт руководства организацией, преподавательский

опыт и опыт консультирования в различных отраслях. Приведенные кейсы подтверждают соответствие теории топ-менеджмента сложившейся практике руководства.

Книга ориентирована на современного топ-менеджера, призвана дать ему понимание своей роли в экономике и организации, предоставить инструментарий принятия решений и способ мышления, необходимые для работы сегодня и завтра. Результаты исследований могут быть использованы советами директоров и другими органами корпоративного управления для оценки эффективности деятельности топ-менеджеров. Для научных кругов и аналитиков интерес представляют новые теоретические результаты, создающие научные основы топ-менеджмента и позволяющие перейти на более высокий уровень изучения и познания процессов управления организацией. Для бизнес-школ, где ведется подготовка руководителей высшего уровня, материал книги может служить основой курса обучения. Кроме общей полезности, книгу просто интересно читать.

Любая наука начинается с теоретических основ, которые опираются на фундаментальные законы. Мы надеемся, что созданные теоретические основы топ-менеджмента предстанут такими же фундаментальными законами в моделях управления и дадут импульс к дальнейшему развитию теории и практики высшего руководства.

Список сокращений

- АО** — акционерное общество.
- ВВП** — валовый внутренний продукт.
- ВНП** — валовый национальный продукт.
- ВРП** — валовый региональный продукт.
- ВЦИОМ** — Всероссийский центр изучения общественного мнения.
- ГК РФ** — Гражданский кодекс Российской Федерации.
- КоАП РФ** — Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
- НК РФ** — Налоговый кодекс Российской Федерации.
- ТК РФ** — Трудовой кодекс Российской Федерации.
- ТНК** — транснациональная корпорация.
- ООО** — общество с ограниченной ответственностью.
- ОПК** — оборонно-промышленный комплекс.
- РТСБ** — Российская товарно-сырьевая биржа.
- СМИ** — средства массовой информации.
- УК РФ** — Уголовный кодекс Российской Федерации.
- УПК РФ** — Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации.
- ФНС России** — Федеральная налоговая служба.
- ФСБ России** — Федеральная служба безопасности.
- Росреестр** — Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии.
- BJR** — Business Judgment Rule, «правило неприкосновенности», которое защищает должностных лиц корпорации от личной ответственности.
- СЕО** — Chief Executive Officer, главный исполнительный директор, высшее должностное лицо компании.
- IBA** — International Bar Association, Международная ассоциация юристов.
- IT** — Information Technology, информационные технологии.
- IPO** — Initial Public Offering, первоначальное публичное предложение акций компании на продажу широкому кругу лиц.
- HH** — HeadHunter, агентство по найму топ-менеджеров.
- HR** — Human Resources, человеческие ресурсы, управление кадрами.
- KPI** — Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности.
- SEC** — The United States Securities and Exchange Commission, Комиссия по ценным бумагам и биржам США.

Глава 1

ПРАКТИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ТЕОРИИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Разделяет не пропасть, а разница уровней.

Станислав Ежи Лец

Из прогресса в прошлом вырастают проблемы в будущем.

Из опыта руководителей

Ключевые слова и понятия: общественность и топ-менеджеры, новые реалии, теория фирмы, маржиналистская (неоклассическая) теория, контрактная теория, бихевиористский подход, ресурсно ориентированный подход, общий менеджмент, разрыв между теорией и практикой.

Цели главы

- Вскрыть источники нездорового интереса к размеру вознаграждения топ-менеджеров со стороны политиков и общественности.
- Показать, насколько изменились реалии деятельности организации по сравнению с концом XIX — началом XX в., когда формировались маржиналистская теория и научные основы общего менеджмента.
- Выявить роль и место топ-менеджмента в теории фирмы и общем менеджменте.
- Отразить разрыв между практикой топ-менеджмента и отсутствием теории.

Содержание главы

- «Перегретая» тема или маневры популистов.
- Новые реалии.
- Топ-менеджмент в теории фирмы.
- Топ-менеджмент в общем менеджменте.

Интерес общественности и политиков, а также широких слоев населения к деятельности топ-менеджеров и получаемым ими выплатам носит ажиотажный характер. Не проходит дня, чтобы СМИ не выплеснули очередную сенсацию о разоблачении махинаций со стороны топ-менеджеров либо шокирующее обывателей сообщение об умопомрачительном вознаграждении топ-менеджеров. В данной главе авторы попытались выяснить истинные причины пристального интереса общественности и политиков к деятельности и размеру оплаты топ-менеджеров.

Участник одного из семинаров, внимательно выслушав преподавателя, всегда задавал один и тот же вопрос: «Все, что сегодня излагалось, понятно, но это теория. А как будет по жизни?» Он был уверен, что теория — это одно, а в жизни все по-другому. И он прав: часто теория излагает одно, а в жизни все по-другому. И особенно это относится к теории фирмы и общему менеджменту. Мы подвергли анализу роль и место топ-менеджмента в теории фирмы и общем менеджменте. Также были сопоставлены реалии, в которых формировались научный менеджмент и теория фирмы, и реалии, в которых работает современная организация. Все это составило практические и научные предпосылки для создания теории топ-менеджмента.

1.1. «Перегретая» тема или маневры популистов

Топ-менеджеры являются публичными персонами и всегда привлекают к себе пристальное внимание деловых кругов и общественности. Поэтому размер вознаграждения руководителей организаций находится в центре внимания СМИ, особенно в периоды экономических кризисов. Кроме того, журналистские расследования и недовольство акционеров, прежде всего институциональных инвесторов, привели к тому, что тема вознаграждения топ-менеджеров постоянно стоит в повестке дня и правительственных кругов, и прессы. Так, журнал *Forbes* ежегодно публикует списки самых высокооплачиваемых CEO, а *Times* оглашает перечень CEO, которым «переплачивают» и «недоплачивают». Списки основаны на официальных сведениях об окладах, премиальных, прибыли от опционов, надбавках и других вознаграждениях топ-менеджеров.

При нарастании кризисных тенденций принципы и размеры вознаграждения топ-менеджеров, особенно в финансовых институтах, привлекают еще больше внимания аналитиков, политиков и широких масс. Обширное поле примеров было представлено в период глобального кризиса 2008–2009 гг. Так, президент США Барак Обама в феврале 2009 г. с целью социализации бизнеса объявил о введении лимита ежегодных

доходов для топ-менеджеров в компаниях, получивших государственную помощь, в объеме не больше 500 тыс. долл. в год. По сообщению Reuters, перед объявлением этого решения Сенат США проголосовал за наложение запрета на выплату бонусов топ-менеджерам финансовых компаний, получающих средства из федерального фонда срочной помощи. Кроме того, палата представителей Конгресса США немедленно проголосовала за введение 90-процентного налога на бонусы сотрудникам компаний, воспользовавшихся госпомощью. Такой налог налагался на бонусы сотрудников с зарплатой более 250 тыс. долл. в год в компаниях, получивших более 5 млрд долл. в рамках программы господдержки. В список попали крупнейшие мировые корпорации — Citigroup, J.P.Morgan Chase, Bank of America, Goldman Sachs Group, Morgan Stanley, PNC Financial Services Group, U.S. Bancorp.

По европейским странам в 2008–2009 гг. также прокатилась волна мер по ограничению выплат топ-менеджерам. В октябре 2008 г. правительство Великобритании выделило крупнейшим банкам страны 37 млрд ф. ст. при условии, что члены советов директоров этих банков не будут получать бонусов по итогам года. Во Франции одним из условий получения банками госпомощи стал официальный отказ от выплат бонусов топ-менеджерам за 2008 г.¹ На саммите ЕС в Брюсселе в 2008 г. лидерами 27 стран Евросоюза с целью восстановить доверие общественности в условиях экономического кризиса было решено пересмотреть уровень оплаты труда генеральных директоров, учитывая их реальный вклад в развитие бизнеса². В первую очередь эти требования относились к «золотым парашютам» — компенсациям, выплачиваемым высшему руководству акционерного общества в случае слияния.

Многие европейские финансовые структуры проявили сознательность в годы кризиса 2008–2009 гг. и отменили традиционные бонусы: о значительном сокращении премиальных выплат топ-менеджерам объявили банки Credit Suisse, BNP Paribas SA и UBS. Председатель Deutsche Bank Джозеф Аккерманн отказался от ежегодного денежного бонуса, составлявшего несколько миллионов евро, в знак солидарности с подчиненными перед лицом текущего финансового кризиса: «Я уведомил совет директоров Deutsche Bank о своем отказе от ежегодного денежного бонуса в эту трудную пору в пользу работающих не покладая рук сотрудников, которые нуждаются в деньгах больше, чем я»³.

¹ По материалам сайта <<http://www.polit.ru/economy/2009/02/16/top.html>>.

² По материалам сайта <<http://www.utro.ru/articles/2008/10/16/775379.shtml>>.

³ По материалам сайта <<http://www.rokf.ru/oddties/10898.html>>, публикация 17.10.2008.

Вместе с тем ряд банков и компаний финансового сектора заявили, что скорее обойдутся без помощи государства, нежели решатся на ограничение бонусов и других компенсаций служащим.

Волна ограничений выплат топ-менеджерам не обошла и Россию. По опубликованным данным¹, доходы руководителей крупных компаний в 2009 г. сократились. Исключение составили компании, где происходили кадровые перестановки: там выплаты росли, несмотря на убытки.

Анализируя публикации по выплатам топ-менеджерам в СМИ, следует отметить их явно политический и пиаровский характер. В частности, зарплата топ-менеджеров часто сравнивается с зарплатой президентов. Например, сообщают, что зарплата президента США Барака Обамы составляет 400 тыс. долл. в год, а зарплата Дж. Буша была в 30 раз меньше зарплат топ-менеджеров. Но забывают сообщить, что размер зарплаты президента страны, обладающего особым статусом, устанавливается законодательно, поэтому принципиально его нельзя сравнивать с размером зарплаты главы инвестиционного банка, которая зависит от результатов деятельности банка и решения совета директоров. Например, Ли Якокка в книге «Я — менеджер» сравнивал свою зарплату — заместителя главы компании «Форд» — с зарплатой дилера и констатировал, что в удачный сезон тот может зарабатывать на порядок выше.

Существуют и другие точки зрения. Так, по мнению научного руководителя Института проблем глобализации Михаила Делягина, «госкомпании по закону не находятся в прямом подчинении государства, поэтому выполнять рекомендации Президента России (Дмитрия Медведева во время публикации) об отказе от бонусов в трудные финансовые времена топ-менеджеры не обязаны, равно как и подчиниться этому предложению. Если акционеры той или иной госкомпании, равно как и частной компании, получившей от государства в период кризиса финансовую помощь, постановили выдать денежное вознаграждением топ-менеджерам, то это решение юридически законное, и никакие рекомендации президента страны не делать этого не могут помешать получению бонусов руководством крупных компаний. При этом существует такое понятие, как коммерческая тайна, которое прописано в законодательстве, на основе которого и работают госкорпорации.

По закону госкорпорации обязаны один раз в год отчитываться о своей деятельности перед Госдумой, а перед правительством они должны отчитываться один раз в квартал. При этом форма отчетности госкорпо-

¹ См.: Терентьева А., Барзулина А. Высшая экономия // Ведомости. 2010. 17 февр.

раций четко не установлена, поэтому вопрос о том, должны ли госкорпорации сообщать о своих бонусных программах, остается открытым»¹.

Взаимоотношения собственников и топ-менеджеров являются постоянной составляющей проблемы. По данным неофициальных источников, большие выплаты топ-менеджерам составляют в ряде случаев до 50% дивидендов акционеров, что порождает негативную реакцию. Инвесторы каждый год оспаривают вознаграждение CEO в США, Великобритании, Канаде и других странах, где рынок ценных бумаг выступает основным источником финансирования деятельности корпораций. Так, британские акционеры не выплатили зарплату уходящим из бедствующих компаний менеджерам². GlaxoSmithKline стала первой крупной британской компанией, руководству которой отказано в выплате вознаграждений. Более 50% акционеров проголосовали против выплат топ-менеджерам в условиях убыточной деятельности.

По данным агентства ChinaPRO, в 2009 г. Министерство финансов Китая отдало распоряжение государственным компаниям ввести ограничения на зарплату топ-менеджеров. Это решение принято в рамках государственной программы, направленной на сокращение разницы между богатыми и бедными. Согласно вводимым правилам все выплаты топ-менеджерам, включая зарплату, бонусы и компенсационные пакеты, не должны составлять более 90% от объема подобных выплат в 2007 г. Здесь явно прослеживаются политические мотивы ограничения выплат топ-менеджерам, не связанные с их обоснованностью.

В указанных публикациях не всегда даны анализ и взаимосвязь зарплат топ-менеджеров с результатами их деятельности, а также влияние на работу других взаимосвязанных финансовых структур. Между тем последствия таких публикаций далеко не однозначны.

Например, в США страховая компания American International Group (AIG) после того, как государство спасло ее от банкротства за счет средств налогоплательщиков, выделила на премии руководящим работникам 218 млн долл.³ Этот скандал послужил поводом для ухода из компании нескольких топ-менеджеров, в том числе и Д. Шепарда, заместителя главного исполнительного директора Banque AIG, которые заявили, что не могут работать во враждебной обстановке.

По экспертной оценке, в такой ситуации назначение внешнего управляющего в банке спровоцировало бы дефолт по сделкам с деривативами,

¹ По материалам сайта <http://www.vrtc.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=66>.

² По материалам сайта <<http://www.finiz.ru/economic/article630340>>.

³ По материалам сайта <<http://www.prime-tass.ru/news/show.asp?id=500005066&ct=news15.07.2009>>.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru