

Kaip motyvuoti vadovą, kad šis būtų lojalus

Vadyba Vadovo atlyginimą turi lemti rezultatai

JULIANA ALFIMOVA

Neretai vadovai yra linke pirma tenkinti savo asmeninius, o ne įmonės interesus, todėl akcininkai, siekdami maksimalios grąžos, turėtų investuoti laiko ir pinigų ne tik tinkamai atrinkdami vadovą, bet ir maksimaliai derindami jo bendrovės interesus. Praktika rodo, kad įmonė, kurios vadovas lojalus, kur kas dažniau gali pasigirti sėkminga veikla ir dideliu pelnu.

Daugumą vadovų elgtis taip, kad bendrovė veiktų pelningai ir užimtų kuo geresnę poziciją rinkoje, motyvuoja siekis „būti geriausiu“. Gera reputacija ateityje gali užtikrinti daug didesnę grąžą nei ta, kurią vadovas gautų tenkindamas savo poreikius „čia ir dabar“. Visuomet vertinamas tas vadovas, kurio vadovaujama bendrovė rodo pastebimai gerus rezultatus, tai atkreipia investuotojų dėmesį, todėl tokiam vadovui gali būti siūlomos geresnės pozicijos, aukštesni atlyginimai ir pan. Vis dėlto kai kurių bendrovių valdymo neefektivumas yra akivaizdus – ne kiekvienas vadovas yra suinteresuotas karjera ir didele grąža ateityje. Dalis vadovų gali siekti kad ir trumpalaikių savo interesų, asmeninių poreikių tenkinimo, nepaisydami, kokią tai įtaką turės jų žmogiškojo kapitalo vertei ar jų valdomos įmonės veiklai.

Konkurencija taip pat turi įtakos bendrovės vadovų elgesiui. Tam, kad bendrovė būtų pajėgi konkuruoti, jos valdymas turi būti efektyvus. Jei bendrovės vadovas tenkina savo asmeninius interesus, o ne įmonės – bendrovės pelningumą, o kartu ir konkurencingumą mažėja. Akcininkų interesų nepaisantis vadovas rizikuoja ne tik gauti mažesnę atlygį (pvz., jei atlygis priklauso nuo rezultato), bet ir netekti vadovo pareigų. Protingas vadovas stengiasi siekti, kad jo valdoma įmonė būtų pajėgi kon-



► **JULIANA ALFIMOVA**, advokatų kontoros „Vadapalas, Vaitekūnas ir partneriai „Eurolex“ advokato padėjėja: „Jei vadovas turės per mažai bendrovės akcijų, jis gali būti nepakankamai suinteresuotas siekti maksimalaus bendrovės pelno, o kai vadovas turi per daug akcijų, bijodamas prarasti savo investicijas, gali vengti rizikuoti, net jei tokia rizika akcininko požiūriu yra pateisinama ir būtina.“ **JUDITOS GRIGELYTĖS NUOTR.**

kuruoti. Tačiau ne visada pastangos yra tokios, kokių pageidautų bendrovės akcininkai: dažnai vadovai siekia, kad jų valdomos bendrovės gautų minimalų pelną ir nebūtų išstumtos iš rinkos, o akcininkų interesas visada yra maksimali grąža.

Atlyginimų politika

Pagrindinis ir dažniausiai naudojamas būdas motyvuoti sandomą vadovą, kad jis būtų suinteresuotas ilgalaikėje įmonės sėkme – aukštas atlygis už darbą. Tačiau ar gali būti taip, kad vadovams mokamas atlygis yra per didelis? Ir kaip tai atsilygia bendrovės veiklai? Be abejonės – gali, o įmonė, mokanti vadovui atlyginimą, kuris nepriklauso nuo bendrovės pasiektų rezultatų, – paprasčiausiai švaisto pinigus, mokėdama už tą, ko iš tiesų negauna, ir tokiu būdu atima dalį pelno iš akcininkų. Svarbu nustatyti vadovų atlyginimų politiką taip, kad mokama būtų už rezultatus ir vadovas būtų suinteresuotas rūpintis bendrovės tvarumu ne tik trumpuoju, bet

ir ilguoju laikotarpiu.

Vis dažniau su bendrovių vadovais sudaromos vadinamosios „skatinamosios“ (vadovus motyvuojančios) sutartys, kurių esmė – vadovo atlyginimas priklauso nuo įmonės veiklos rezultatų. Kintama vadovo atlyginimo dalis gali būti su bendrovės veiklos rezultatais siejamas papildomas atlyginimas pinigais (pvz., premija) ar kitos materialinės vertybės (pajamos natūra), taip pat su akcijomis siejamas vadovo atlyginimas (bendrovės akcijos, akcijų opcionai vadovui suteikiami neatlygintinai, parduodami už palankią kainą ar pan.). Siekiant, kad įmonės vadovų atlyginimai skatintų juos būti lojalus, svarbu nustatyti tinkamą kintamo ir pastovaus atlyginimų santykį. Jei vadovas turės per mažai bendrovės akcijų, jis gali būti nepakankamai suinteresuotas siekti maksimalaus bendrovės pelno, priešingu atveju, kai vadovas turi per daug akcijų, jo investicinis portfelis nepakankamai išskaidytas, todėl jis, bijodamas prarasti savo investicijas, gali vengti rizikuoti, net jei

tokia rizika akcininko požiūriu yra pateisinama ir būtina. Todėl pagrindinė akcininkų užduotis yra nustatyti optimalų balansą tarp pastovios ir kintamos vadovo atlyginimo dalių. Ne mažiau svarbus ir tinkamas kintamos atlyginimo dalies periodiškumo išdėstymas. Jeigu vadovui bus sudarytos galimybės gauti naudą iš bendrovės akcijų per labai trumpą laikotarpį, jis neabejotinai stengsis kiek įmanoma padidinti bendrovės pelningumą. Todėl akcininkai turėtų leisti vadovui gauti papildomą naudą iš bendrovės akcijų tik tuo atveju, jei bendrovė rodo gerus rezultatus ilgesnį laiko tarpą, tačiau nereikėtų pamiršti, kad jei laikotarpis nustatytas per ilgas, – vadovų motyvacija, o kartu ir lojalumas įmonei bei jos akcininkams mažės.

Kadangi kiekvieno vadovo interesai ir poreikiai yra skirtingi, neįmanoma nustatyti visiems vadovams tinkančio atlyginimo modelio. Akcininkai turėtų atsižvelgti į konkretaus vadovo poreikius, amžių, karjeros siekius ir pagal tai pritaiky-

ti vadovams skirtingos struktūros atlyginimo paketus.

Sudarinėjant efektyvią vadovų atlyginimų politiką, galima vadovautis Europos Komisijos pateikiamomis rekomendacijomis dėl bendrovių vadovų atlyginimų nustatymo tvarkos. Nors rekomendacijos skirtos valstybėms narėms reguliuoti vadovų atlyginimų politikai įstatymų lygiu, akcininkai gali perimti jiems tinkamas rekomenduojamas nuostatas, susijusias su vadovų atlyginimų formavimu, ir įtvirtinti tokias nuostatas bendrovės įstatuose ar su vadovu sudaromoje sutartyje. Pavyzdžiui, rekomendacijose patariama nustatyti išeitines išmokos dydžio ribą ir uždrausti išeitines išmokas esant prastiems rezultatams. Patariama susieti kintamąją atlyginimo dalį su iš anksto nustatytais ir išmatuojamais veiklos rezultatų vertinimo kriterijais. Taip pat siekti pusiausvyros tarp ilgalaikių ir trumpalaikių veiklos rezultatų vertinimo kriterijų, pvz., atidėti kintamosios atlyginimo dalies mokėjimą ilgesniam laikotarpiui, nustatyti, kad dalis akcijų turi būti išlaikyta iki darbo bendrovėje pabaigos ar pan.

Pergudrauta tvarka

Šiuo metu Lietuvoje netyla kalbos apie valstybės įmonių vadovų atlyginimus ir jų dydžio nustatymo tvarką. Praėjusių metų balandį Vyriausybė susiejo valstybės įmonių vadovų atlyginimus su įmonės veiklos rezultatais, tačiau tik dabar paaiškėjo, kad nustatyta tvarka turi trūkumų. Vadovai „pergudravo“ naują tvarką labai paprastai – kadangi įmonės paties atsakingos už savo tikslų bei planų sudarymą, o vadovų atlyginimas susietas su įmonės veiklos rezultatais, išsikėlus mažesnius tikslus, gerus rezultatus pasiekti ir gauti maksimalų atlyginimą buvo daug paprasčiau nei būti ambicingiems. Ir iš tiesų – kam kurkti milžiniškus planus ir rizikuoti, kad nepavykus jų įgyvendinti liksi be premijos? Akivaiz-

VŽ info

Priemonės, padedančios motyvuoti vadovus

- Viešai skelbiama vadovų atlyginimų politika. Akcininkai ir kiti rinkos dalyviai, žinodami, kokia yra bendrovės atlyginimų politika, turėtų galimybę pasverti, ar bendrovės valdymo organų atlyginimai yra pateisinami, atsižvelgiant į bendrovės veiklos rezultatus. Bendrovės vadovai, žinodami, kad jie nuolat „stebimi“ kitų rinkos dalyvių, būtų papildomai motyvuojami veikti lojalai, nes priešingu atveju ne tik sumažėtų jų žmogiškojo kapitalo vertė, prestižas, bet ir atsirastų rizika netekti užimamos pozicijos bendrovėje.
- Didelės įtakos siekiant suderinti vadovo ir akcininkų interesus turi ir tai, ar akcininkai disponuoja pakankamai svertų, leidžiančių jiems kontroliuoti bendrovės vadovą ir kitus valdymo organus. Tokiose bendrovėse, kur akcininkai yra per daug „išsibarstę“ ar neturi reikiamų žinių tinkamam sprendimui priimti, patariama sudaryti stebėtojų tarybą, kurioje būtų nepriklausomų, t. y. nesusijusių su akcininkais, direktorių ar valdybos narių, asmenų.
- Nereikėtų pamiršti, kad griežta kontrolė kartais gali ne tik kad neatsipirkti, bet ir stipriai nuvilti, todėl siekiant, kad įmonės vadovas būtų lojalus, būtina pasitelkti į pagalbą įvairių būdų ir priemonių visumą, o kontrolė – tik vienas iš jų. Efektyvus bendrovės valdymas – vienas svarbiausių veiksnių, lemiantis įmonės sėkmę, o drauge ir dividendų dydį.

ŠALTINIS: ADVOKATŲ KONTORA „VADAPALAS, VAITEKŪNAS IR PARTNERIAI „EUROLEX“

du, kad esant tokiai atlyginimų politikai, kokia ji yra šiandien, valstybės įmonės kitoks vadovų elgesys sunkiai tikėtinas, todėl artimiausiu metu Vyriausybė spręs dėl priemonių, kurios skatintų valstybės įmones užsibrėžti ambicingesnius tikslus. Tikėtina, kad vadovų atlyginimų priklausymas nuo įmonės veiklos rezultatų vis dėlto išliks, tačiau pakeitimai dėl valstybės įmonių išsikeltų tikslų pagrįstumo, trumpalaikių ir ilgalaikių veiklos rezultatų vertinimo kriterijų, o galbūt ir kintamos atlyginimo dalies viršutinių ribų turėtų atsirasti.

LIETUVOS
VERSLO
LYDERIAI
2011

Nordea

pristato
METŲ CEO

EKSPORTUOJANČIOJI
LIETUVA

pristato
**METŲ
EKSPORTAS**

KONCERNAS
ACHEMŲ GRUPĖ

pristato
**EFEKTYVIAUSIA
ĮMONĖ**

Investuok
Lietuvoje

pristato
**METŲ
INVESTICIJA**

SIEMENS

pristato
**„ŽALIAUSIA“
ĮMONĖ**