

УДК 331.101.3

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Костенко А.Ю.

Финансовый университет, Москва, e-mail: nastasya.nickel@mail.ru

Современные кризисные явления в экономике определяют необходимость разработки эффективной системы мотивации высшего руководства для достижения целей и задач компании. В статье проведено исследование нефтегазохимической компании, а именно трудовых ресурсов, системы мотивации высшего руководства, с целью выявления проблем и формирования эффективной системы по повышению производительности труда и управления компанией в целом. Рассмотрена текущая структура компании, применяемое материальное и нематериальное стимулирование. В ходе проведенного анкетирования выявлено недовольство уровнем заработной платы топ-менеджеров компании: оплата труда состоит из постоянной (базовой) и переменной части (премии), причем переменная часть на протяжении нескольких лет имеет неизменную величину и составляет всего 24%, а единовременные поощрительные премии равны 2% от общей величины заработной платы. В исследуемой компании переменную часть (премию) рассчитывают согласно общим результатам экономического субъекта. Также определены недостатки в системе мотивации, необходимость формирования единой системы мотивации, изменения психологического климата и регулирования таких критериев, как коллективизм, сплоченность, контактность. Следует для достижения оптимального и идеального климата по каждому критерию привлечь специалистов-психологов к созданию программ по улучшению психологического климата в холдинге. Кроме того, для повышения уровня компетентности топ-менеджеров следует возродить практику обучения на базе международных площадок.

Ключевые слова: мотивация высшего руководства, система премирования, нефтегазохимическая компания

INVESTIGATION OF THE MOTIVATION SYSTEM OF TOP MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS CHEMICAL COMPANY

Kostenko A. Yu.

Financial University, Moscow, e-mail: nastasya.nickel@mail.ru

Modern crisis phenomena in the economy determine the need to develop an effective system of motivation for top management to achieve the goals and objectives of the company. The article conducted a study of the petrochemical company, namely labor resources, the system of motivation of top management, in order to identify problems and form an effective system to increase productivity and manage the company as a whole. Considered the current structure of the company, applied material and non-financial incentives. In the course of the survey, there was revealed dissatisfaction with the level of wages of top managers of the company: wages consist of a constant (base) and a variable part (bonuses), and the variable part has a constant value for several years and is only 24%, and one-time incentive bonuses equal to 2% of the total wage. In the studied company, the variable part (premium) is calculated according to the general results of the economic entity. We also identified shortcomings in the system of motivation, the need to form a unified system of motivation, changes in the psychological climate and the regulation of such criteria as collectivism, cohesion, and contact. To achieve an optimal and ideal climate for each criterion, it is necessary to involve psychologists in the creation of programs to improve the psychological climate in the Holding Company. In addition, to increase the level of competence of top managers, the practice of training should be revived on the basis of international platforms.

Keywords: top management motivation, bonus system, petrochemical company

В современных условиях нефтегазохимическая отрасль является наиболее развитой и конкурентоспособной в России, что обусловлено ведущим положением страны в мире в данной отрасли экономики. Политические и экономические условия влияют на данный сектор экономики России, в том числе на корпоративное управление [1].

В основе корпоративного управления любого экономического субъекта важную роль играет высшее руководство, которое позволяет достичь стратегических целей, оперативно управлять и развивать компанию, решать краткосрочные и долгосрочные задачи. Эффективность функционирования руководства определяет в большинстве

случаев эффективную работу всего предприятия [2].

Выбор темы и цели исследования обусловлен актуальностью и недостаточной проработанностью отдельных положений современной теории труда в отношении проблем эффективной системы мотивации высшего руководства.

Цель исследования заключается в изучении системы мотивации высшего руководства и выявлении проблем в компании.

Исследование включает анкетирование высшего руководства нефтегазохимической компании. В процессе обработки данных автор применил количественную и качественную оценку, экономическую оценку, метод сравнительного анализа.

ПАО «ГазХимНефть» (Название компании изменено в рамках политики экономической безопасности группы) – это крупнейшая газоперерабатывающая и нефтехимическая компания, обладающая уникальной бизнес-моделью с интегрированной работой топливно-сырьевого и нефтехимического сегмента. Компания является ведущим предприятием России по переработке попутного нефтяного газа и лидером в химической отрасли.

В период 2016–2018 гг. ПАО «ГазХимНефть» функционировала на 25 производственных площадках, которые расположены в различных регионах России. Контрагентами компании являются более 1500 крупных потребителей, которые функционируют в топливно-энергетическом комплексе и химической отрасли, автомобилестроении, строительстве и других отраслях. Продукция компании реализуется более чем в 80 странах мира, в том числе в США и странах ЕС. Общая численность персонала ПАО «ГазХимНефть» составила около 28 тыс. чел.

На рис. 1 отражена структура бизнеса ПАО «ГазХимНефть».

Система корпоративного управления ПАО «ГазХимНефть» осуществляет работу по обеспечению эффективной реализации стратегии устойчивого развития компании, повышает конкурентоспособность и защищает права и интересы акционеров [3].

В компании существует определенная корпоративная культура, которая основана на Производственной системе ГазХимНефть (ПСС) и представляет собой непре-

рывный процесс изменений, реализуемый через простые и понятные инструменты для каждого сотрудника.

Производственная система функционирует на всех предприятиях холдинга и состоит:

- из визуального управления эффективностью с помощью специальных досок;
- инициативы «Повышение производительности труда»;
- инициативы «Упрощение процессов»;
- каскадирования ключевых показателей на все уровни управления;
- образовательных мероприятий;
- выявления и популяризации лучших практик отдельных подразделений и ПАО «ГазХимНефть» в целом;
- мотивации сотрудников на активное участие в изменениях через программу «Улучшение малыми шагами» (УМШ).

Рассмотрим структуру персонала ПАО «ГазХимНефть» в табл. 1.

В 2017 г. наблюдается сокращение численности персонала ПАО «ГазХимНефть» на 754 чел., что обусловлено изменением количества предприятий холдинга и проведением мероприятий, направленных на повышение производительности труда. Отметим увеличение руководителей, специалистов и служащих на 6% или 1277 чел. Количество постоянных сотрудников в абсолютном значении увеличилось на 1277 чел., но при этом удельный вес персонала данного группы сократился на 3%.

На рис. 2 и 3 представлена гендерная и возрастная структура персонала ПАО «ГазХимНефть».

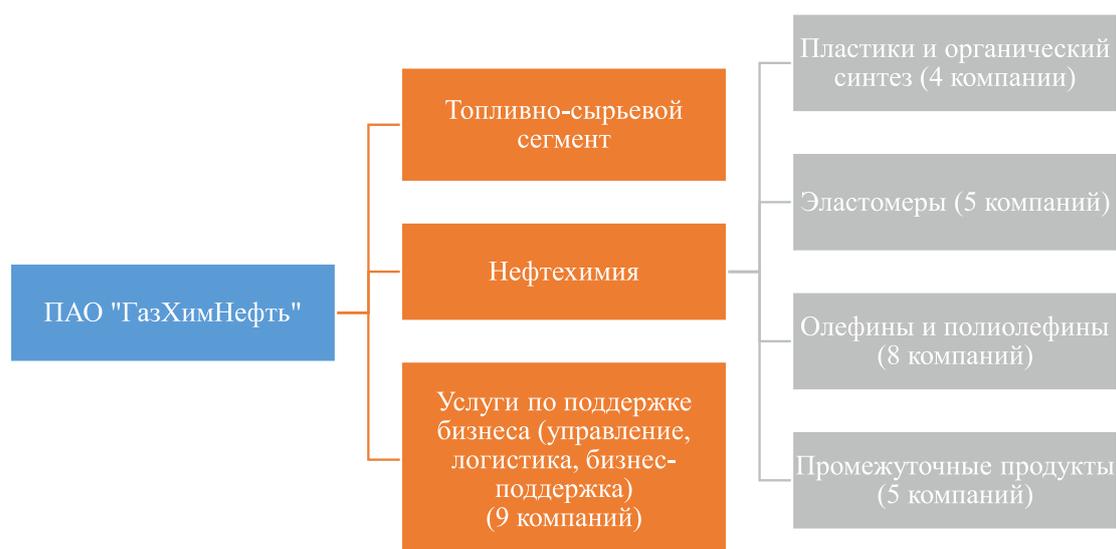


Рис. 1. Структура бизнеса ПАО «ГазХимНефть»

Таблица 1

Структура персонала компании

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Общая численность, чел.	27509	27950	27196	441	-754
Рабочие, чел.	14305	14814	12782	509	-2031
Удельный вес, %	52	53	47	1	-6
Руководители, специалисты и служащие, чел.	13204	13137	14414	-68	1277
Удельный вес, %	48	47	53	-1	6
Постоянные сотрудники, чел.	13204	13137	14414	-68	1277
Удельный вес, %	84	83	80	-1	-3
Сотрудники, занятые по контракту, чел.	4401	4752	5439	350	688
Удельный вес, %	16	17	20	1	3

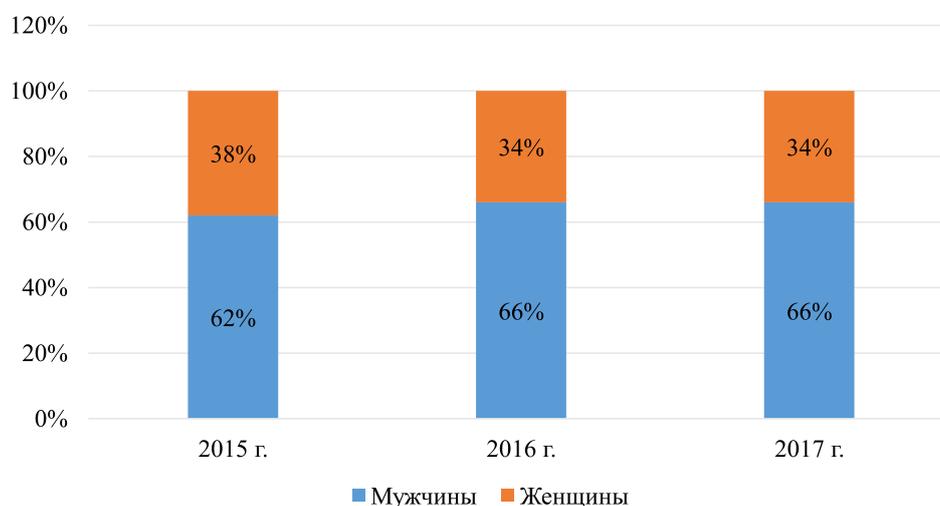


Рис. 2. Гендерная структура персонала компании, %

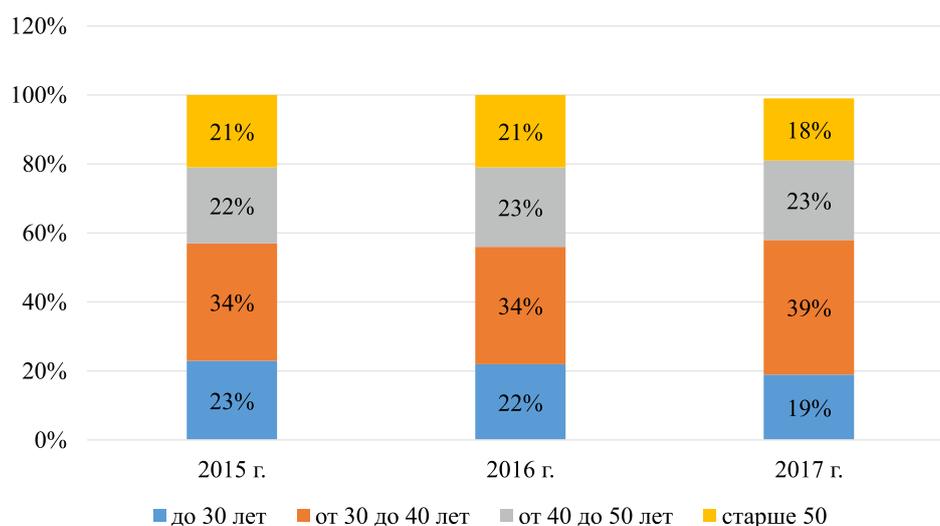


Рис. 3. Возрастная структура персонала компании, %

В течение анализируемого периода наблюдается преобладание в коллективе ПАО «ГазХимНефть» мужчин – 62%, причем к 2017 г. показатель увеличился до 66%, что обусловлено отраслевой принадлежностью компании.

Возрастная структура сотрудников ПАО «ГазХимНефть» примерно одинаковая. Сотрудники компании в возрасте до 30 лет в течение 2015–2017 гг. составляют 23%, 22% и 19% соответственно.

Доля сотрудников от 30 до 40 лет увеличилась в 2017 г. до 39%, от 40 до 50 лет составила 23%. Удельный вес сотрудников старше 50 лет уменьшился до 18%.

Система оплаты труда в ПАО «ГазХимНефть» состоит из постоянной (базовой) и переменной части (премии), причем базовую часть в компании ежегодно пересматривают и индексируют согласно общим показателям рынка труда, экономического положения и результативности работы каждого сотрудника в течение определенного периода времени.

Компания рассчитывает переменную часть (премию) сотрудников согласно общей эффективности деятельности экономического субъекта.

На протяжении 2015–2017 гг. постоянная и переменная часть заработной платы сотрудников сохраняется и составляет 74% базовой части, 24% переменной части и 2% единовременные премии.

На рис. 4 представлены общие затраты ПАО «ГазХимНефть» на персонал за 2015–2017 гг.

В 2017 г. средний уровень оплаты труда в ПАО «ГазХимНефть» возрос на 12,8% по сравнению с 2016 г., что составляет 80071 руб. Минимальная заработная плата на предприятиях холдинга составляет 12 000 руб. или 160% от МРОТ.

В ПАО «ГазХимНефть» функционируют программы нематериальной мотивации сотрудников, которые направлены на выявление, оценку и признание вклада сотрудников в развитие компании. За значимые достижения в работе сотрудники Компании отмечают корпоративными наградами. Ежегодно на Дне рождения ГазХимНефть вручается самая высокая награда Группы – знак «За вклад в развитие ГазХимНефть» и почетные грамоты генерального директора.

Также за особые трудовые заслуги, которые по своей значимости выходят за рамки компании и отрасли, сотрудники поощряются государственными и общественными наградами. К профессиональным праздникам сотрудники ГазХимНефть получают награды Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства энергетики РФ и Российского союза химиков.

Кроме того, в Компании действует программа «Лучшие ГазХимНефть», направленная на признание достижений работников в профессиональной сфере и жизни коллектива. Традиционно победители программы – один человек от каждого предприятия – приглашаются на День рождения ГазХимНефть в Москву, где получают поздравления и золотой знак «Лучший ГазХимНефть» из рук генерального директора Компании.

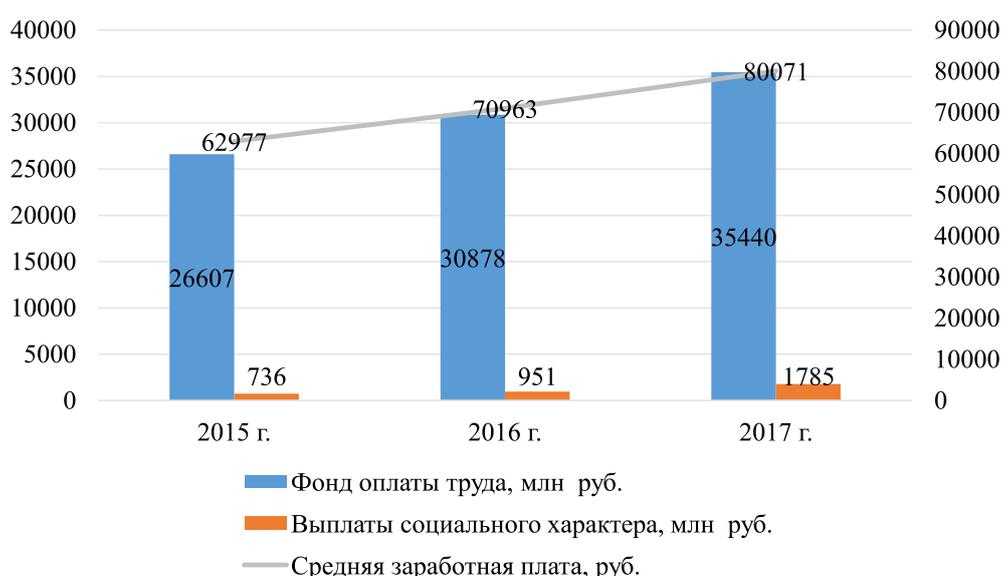


Рис. 4. Общие затраты компании на персонал

На предприятиях ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства. Победителям конкурсов вручаются дипломы, памятные подарки и денежные премии.

Проведем исследование системы мотивации высшего руководства предприятий холдинга. В работе проведено эмпирическое исследование мотивации 55 топ-менеджеров – 10% от общего числа руководящего персонала. Среди респондентов 36% составили женщины (19 человек) и 64% – мужчины (36 человек).

Срок работы руководителей составляет не менее 1 года на занимаемой должности. Возрастная категория от 30 до 64 лет. Для проведения исследования была использована методика В.И. Герчикова (табл. 2).

Таким образом, у высшего руководства типы мотивации распределены пропорционально, с преобладанием профессионального типа, то есть топ-менеджеры ПАО «ГазХим-

Нефть» ценят саму сущность и содержание работы, возможности и перспективы проявить свои профессиональные навыки и способности. Также среди данной группы работников важно выделить тип инструментальный, который означает, что работа для них рассматривается как источник дохода.

В табл. 3 проведен анализ удовлетворенности уровнем оплаты труда высшего руководства ПАО «ГазХимНефть».

Индекс удовлетворенности оплатой труда составил: $0 < I_{узп} < 0,5$, $0 < 0,19 < 0,5$.

Полученные данные показывают, что в ПАО «ГазХимНефть» руководство компании в основном не удовлетворено уровнем заработной платы.

Далее определим психологический климат высшего руководства ПАО «ГазХимНефть».

В табл. 4 представлены результаты обработки анкеты, выборка случайная.

Таблица 2

Результаты исследования по В.И. Герчикову

Тип мотивации	Среднее значение по выборке	Стандартное квадратическое отклонение
Профессиональный	26,03	7,61
Инструментальный	21,06	7,36
Хозяйственный	14,36	6,27
Патриотический	11,36	7,12
Люмпенизированный	17,2	7,00

Таблица 3

Удовлетворенность уровнем заработной платы

Варианты ответов	Вес ответа	Количество респондентов	Доля респондентов от общего числа, в %	Доля респондентов с учетом весов
Да, полностью устраивает	15	34,09	34,0909	15
В основном, да	10	22,73	11,3636	10
В основном, нет	13	29,55	-14,773	13
Не устраивает полностью	5	11,36	-11,364	5
Загрудняюсь ответить	1	2,27	0	1
Итого		44	100	19,3182
$I_{узп}$.				0,19

Таблица 4

Результаты теста «Психологический климат»

Показатели	Группы					Итого
	1	2	3	4	5	
Ответственность	8,4	8,5	9,3	8,6	9,6	9 (оптимальный)
Коллективизм	4,9	3,8	4,6	4,2	4	4,3 (очень низкий)
Сплоченность	2,6	3,25	5,4	5,9	4,9	4,41 (очень низкий)
Контактность	8,3	7,7	8	8	7,6	7,92 (низкий)
Открытость	7,8	8	8,2	8,5	8	8,1 (средний)
Организованность	8	8,6	8,6	7,8	8	8,2 (средний)
Информированность	9,1	9,6	8,6	9,2	9	9,1 (оптимальный)

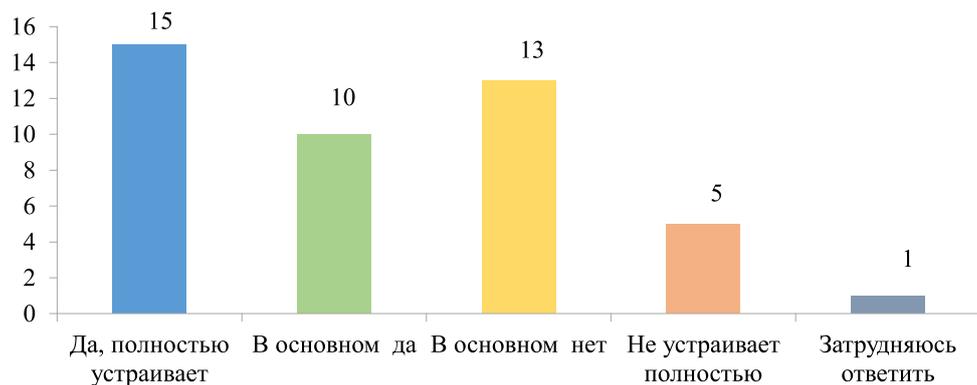


Рис. 5. Уровень удовлетворенности опрошенных заработной платой

Таким образом, критерий ответственности соответствует оптимальному значению – 9, то есть отношение персонала к совместной работе является положительной, персонал поддерживает цели и задачи компании. Критерии коллективизм и сплоченность имеют очень низкое значение. Контактность в ПАО «ГазХимНефть» составляет 7,92, данный показатель относится к низкому значению, но по отдельным анкетам является средним, что означает разрозненность высшего руководства по важным для компании вопросам и нарушение взаимной общности между членами подразделения.

Открытость в ПАО «ГазХимНефть» является средней, что означает положительное отношение руководства предприятия к другим сотрудникам, структурным подразделениям. Критерий организованность соответствует среднему значению (8,2), что характеризует организационную структуру ПАО «ГазХимНефть» как способную к созданию и изменению деловых отношений, необходимых для работы в группе. Информированность в ПАО «ГазХимНефть» является оптимальной, следовательно, весь руководящий состав обладает важной информацией о состоянии дел предприятия и о каждом сотруднике.

Таким образом, ПАО «ГазХимНефть» необходимо обратить внимание на то, что психологический климат не полностью благоприятен, и необходимо обратить внимание на такие критерии, как коллективизм, сплоченность, контактность. Следует для достижения оптимального и идеального климата по каждому критерию привлечь специалистов-психологов к созданию программ по улучшению психологического климата в холдинге.

В целом можно сделать вывод, что высшее руководство компании в основном не удовлетворено уровнем заработной платы и отсутствует единая система мотивации высшего руководства. Отметим, что в компании не разработано Положение о материальном стимулировании высшего руководства холдинга. Следовательно, необходимо разработать данное положение с учетом мнения сотрудников компании.

ПАО «ГазХимНефть» ранее проводило отдельные циклы обучения топ-менеджеров в 2010–2012 гг., в настоящее время данная практика отсутствует, следовательно, важно внедрить новую систему обучения высшего руководства, включив обязательное повышение и рост компетенций топ-менеджеров на основе комплексной работы с союзом WorldSkills и интеграции его стандартов и методик в бизнес-процессы, формирования корпоративной модели компетенций и создания Технического учебного центра (ТУЦ).

Для построения Единой системы мотивации топ-менеджеров нефтегазохимической компании следует осуществить следующие мероприятия [4, 5]:

- сформировать систему мотивации с применением объективных показателей, характеризующих результаты функционирования каждого подразделения компании;

- на основе результатов деятельности топ-менеджеров за последние три года, уровня профессиональной квалификации следует сформировать долгосрочные программы мотивации и компенсационные пакеты по данной группе работников;

- необходимо провести взаимоувязку показателей системы мотивации высшего руководства со стоимостью бизнеса компа-

нии, поскольку именно достижение стратегических целей позволит увеличить последний показатель.

Список литературы

1. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 144 с.

2. Костенко А.Ю. Формирование системы мотивации высшего руководства. // Международный студенческий на-

учный вестник. 2018. № 5. URL: <http://www.eduherald.ru/article/view?id=19112> (дата обращения: 24.08.2018).

3. Столяренко А.В., Онищук Л.А. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования // Концепт. 2017. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2017/170058.htm> (дата обращения: 20.08.2018).

4. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 352 с.

5. Погребная Е.В. Особенности системы мотивации руководителей среднего звена и топ-менеджеров // Символ науки. 2016. № 6. С. 252–254.