УДК 331.214.2

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Модорский А.В.

ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», Пермь, e-mail: modorsky@psu.ru

В статье проведен анализ систем стимулирования в дочерних предприятиях вертикально-интегрированной нефтегазодобывающей компании. Анализ проведен на основе матричного подхода, предлагаемого автором. В ходе анализа автором установлено, что в компании существует два типа показателей. Показатели первого типа – показатели, формируемые в корпоративном центре, для управления дочерними нефтегазодобывающими предприятиями, показатели второго типа – показатели, формируемые дочерними предприятиями самостоятельно. Единство показателей первого типа в связи с реализацией вертикально интегрированной системы управления в компании позволило выдвинуть гипотезу о схожести систем стимулирования в дочерних организациях. Однако дальнейшее построение автором модели формирования системы стимулирования и ее описание с помощью теории множеств позволило выявить ряд противоречий в системе стимулирования, в том числе отсутствие единых подходов в дочерних организациях по установлению уровня оплаты труда, применение различных механизмов годового премирования, применение для целей стимулирования идентичных структурных подразделений в дочерних организациях разных показателей. Основной причиной опровержения выдвинутой автором гипотезы стало отсутствие в компании единых подходов к трансляции политик, утвержденных в корпоративном центре. Именно разработка указанных подходов позволит повысить эффективность системы стимулирования в компании.

Ключевые слова: стимулирование, ключевые показатели деятельности, заработная плата, нефтегазодобывающее предприятие, анализ систем стимулирования

ANALYSIS OF INCENTIVE SYSTEMS IN OIL AND GAS COMPANY

Modorskiy A.V.

Perm State National Resource University, Perm, e-mail: modorsky@psu.ru

The article analyzes the incentive systems in subsidiaries of the vertically integrated oil and gas company. Analysis is based on a matrix approach proposed by the author. During the analysis of the author ascertained that there are two types of metrics. The first type of indicators is indicators which generated in the corporate center for managing the subsidiaries enterprises. The second type of indicators is indicators which generated by independent subsidiaries. Unity indicators of the first type in connection with the implementation of a vertically integrated management system in the company led to hypothesize about the similarity of incentive systems in subsidiaries. However, the author further construction model of the formation of the incentive scheme and its description in terms of set theory has revealed a number of contradictions in the system of incentives. First of all, the lack of common approaches in subsidiaries to establish the level of pay. Secondly, the use of various mechanisms of annual bonuses in various subsidiaries organization. Thirdly, the use of incentives for identical structural units in various subsidiaries of different indicators. The main reason for the refutation of the hypothesis was put forward by the author in the absence of common approaches to broadcasting policies approved at the corporate center. Namely the development of these approaches will increase the effectiveness of an incentive system in the vertically integrated oil and gas company.

Keywords: promotion, key performance indicators, wages, oil and gas producer, the analysis of incentive systems

На современном этапе развития экономики Российской Федерации одним из основных факторов интенсификации развития страны является повышение эффективности работы предприятий топливно-энергетического комплекса. Это связано с тем, что для российской экономики характерна большая зависимость от сырьевого сектора. В теории и практике управления существует целый ряд подходов, направленных на повышение эффективности деятельности организации. При этом усиление конкурентной борьбы на рынках, в том числе и международных, в связи со вступлением России во Всемирную торговую организацию, заставляет ученых и практиков уделять особое внимание изысканию внутренних резервов развития предприятия.

Одной из основных статей расходов на любом предприятии являются расходы на оплату труда, поэтому грамотное использование этого ресурса позволяет, с одной стороны, сокращать издержки, с другой стороны, повышать производительность труда за счет повышения эффективности систем стимулирования. Именно поиску путей совершенствования системы стимулирования на примере одной из крупнейших нефтегазодобывающих компаний и посвящена данная статья.

Цель работы: провести анализ системы стимулирования в нефтегазодобывающей компании и выявить недостатки указанной системы.

Материалы и методы исследования

Для проведения анализа использованы внутренние локальные нормативные акты одной из крупнейших российских нефтегазодобывающих компаний. Анализ системы стимулирования проведен с использованием матричного подхода и применением теории

множеств при описании взаимосвязей между различными процессами при формировании систем стимулирования в дочерних нефтегазодобывающих предприятиях компании.

Результаты исследования и их обсуждение

С целью формирования взаимосвязи между системой материального стимулирования работников и системой управления предприятием в настоящее время используется система ключевых показателей деятельности.

Целью таких систем на предприятии является обеспечение достижения стратегических целей путем построения механизма управления достижением стратегических целей, позволяющего устанавливать для конкретных подразделений реалистичные цели, распределять ресурсы для реализации стратегических целей и стимулировать работников для постоянного повышения эффективности деятельности.

Внедряя KPI, компании стремятся получить следующие плюсы:

1. Наличие прозрачной системы оценки работы предприятия.
2. Возможность корректировки действий работников в случае, если результаты их работы не дотягивают до запланированных уровней.
3. Объективность оценки работы сотрудников (за счет соблюдения правила SMART при установлении показателей).
4. Создание системы обратной связи, позволяющей специалисту оперативно получать оценку своей деятельности.
5. Увязка оценки деятельности работников и их вознаграждения со стратегией компании.
6. Соотнесение результатов деятельности работников и уровня их вознаграждения [1, с. 27–28; 2].

К недостаткам системы KPI можно отнести:

1. Отсутствие универсальности, то есть необходимость создавать систему под каждое конкретное предприятие, учитывая его специфику.
2. Зависимость стимулирования работника от результатов деятельности всей команды (в случае коллективного премирования) [4].
3. Возможность манипулировать результатами оценки и снижать объективность системы.
4. Высокая трудоемкость и ресурсоемкость процесса внедрения системы [1, с. 29–30].

Следует отметить, что мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы *KPI* увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, параллельно повышая лояльность персонала [3, с. 121]. При этом может быть достигнута экономия фонда вознаграждения персонала на 15–20% [5, с. 348].

Рассмотрим более подробно систему *KPI*, сформированную в одной из крупнейших Компаний в области добычи нефти и газа – далее Компания. В целом анализ системы *KPI* в Компании показывает, что она включает *KPI* двух типов:

- *KPI* первого типа включает в себя *KPI*, формируемые в корпоративном центре, для управления дочерними нефтегазодобывающими предприятиями (далее – НГДО) $A^0_{\text{гд}}(KPI_i)$.
- *KPI* второго типа включает в себя *KPI*, формируемые НГДО $A^и$.

Единые подходы, формируемые в Компании, позволяют нам выдвинуть гипотезу о возможной схожести систем стимулирования в дочерних организациях в связи с реализацией в Компании вертикально интегрированной системы управления.

Применяя матричный подход к анализу систем стимулирования, проведем сравнительный анализ трех крупнейших НГДО Компании: НГДО 1, НГДО 2 и НГДО 3.

Так, существующую систему материального стимулирования в НГДО 1 можно описать матрицей материального стимулирования на основе *KPI* $A^1_{ij}(KPI)$, где индекс 1 означает принадлежность матрицы к данному предприятию (табл. 1).

Таблица 1

Матрица применения *KPI* в системе материального стимулирования $A^1_{ij}(KPI)$

I \ J		1 Вид стимулирования	2 Вид стимулирования	3 Вид стимулирования	… Вид стимулирования
1	Группа персонала 1...n	$A^1_{1,1}$	$A^1_{1,2}$	$A^1_{1,3}$	…
2		$A^1_{2,1}$	$A^1_{2,2}$	$A^1_{2,3}$	…
n		$A^1_{n,1}$	$A^1_{n,2}$	$A^1_{n,3}$	…

Наличие значений A_{ij}^{1} в элементе матрицы применения *KPI* в системе материального стимулирования свидетельствует о существовании в системе *KPI* для стимулирования данной *i*-й группы работников за работу в *j*-м периоде времени с помощью *KPI* элемента матрицы А. Отсутствие обозначений в соответствующем элементе матрицы означает отсутствие стимулирования данной *i*-й группы работников за работу в *j*-м периоде времени. Наличие в A_{ij}^{1} элементе матрицы графического символа «–» обозначает отсутствие стимулирования данной *i*-й группы работников за работу в *j*-м периоде времени с помощью *KPI*.

Элементам матрицы применения *KPI* в системе материального стимулирования $A_{ij}^{1}(KPI)$ при $j \in \{1, 2, 3\}$ соответствуют коэффициенты премирования, которые сведены в матрицу коэффициентов премирования $K_{ij}^{1}(KPI)$. Индекс 1 означает принадлежность матрицы к НГДО 1 (табл. 2).

Таблица 2

Матрица коэффициентов премирования $K_{ij}^{1}(KPI)$

I \ J		1 Вид стимулирования	2 Вид стимулирования	3 Вид стимулирования	… Вид стимулирования
1	Группа персонала 1...n	$K_{1,1}^{1}$	$A_{1,2}^{1}$	$<A_{1,3}^{1}$	…
2		$K_{2,1}^{1}$	$K_{2,2}^{1}$	$K_{2,3}^{1}$	…
n		$K_{n,1}^{1}$	$K_{n,2}^{1}$	$K_{n,3}^{1}$	…

Таким образом, разработаны матрицы применения *KPI* в системе материального стимулирования $A_{ij}^{1}(KPI)$ и коэффициентов премирования $K_{ij}^{1}(KPI)$. Для расчета размера премии каждого конкретного работника за *j*-й период времени достаточно умножить элемент матрицы *KPI* в системе материального стимулирования $A_{ij}^{1}(KPI)$ на соответствующий коэффициент.

Отметим, что матричный анализ позволил выявить ряд положительных сторон в системе стимулирования НГДО 1:

1. Весь процесс премирования построен на трех типах показателей:

● Общекорпоративные показатели – показатели, единые для всех работников и отражающие общую эффективность деятельности предприятия.

● Коллективные показатели – показатели, отражающие деятельность структурных подразделений предприятия.

● Индивидуальные показатели – показатели, отражающие индивидуальную эффективность каждого работника.

2. Для годового премирования топ-менеджмент НГДО разработаны детальные критерии оценки эффективности достижения показателей, что может быть использовано в дальнейшем с целью усиления контроля достижения показателей.

3. Для топ-менеджмента НГДО четко выстроена взаимосвязь между показателями, доводимыми корпоративным центром, и показателями, используемыми при премировании.

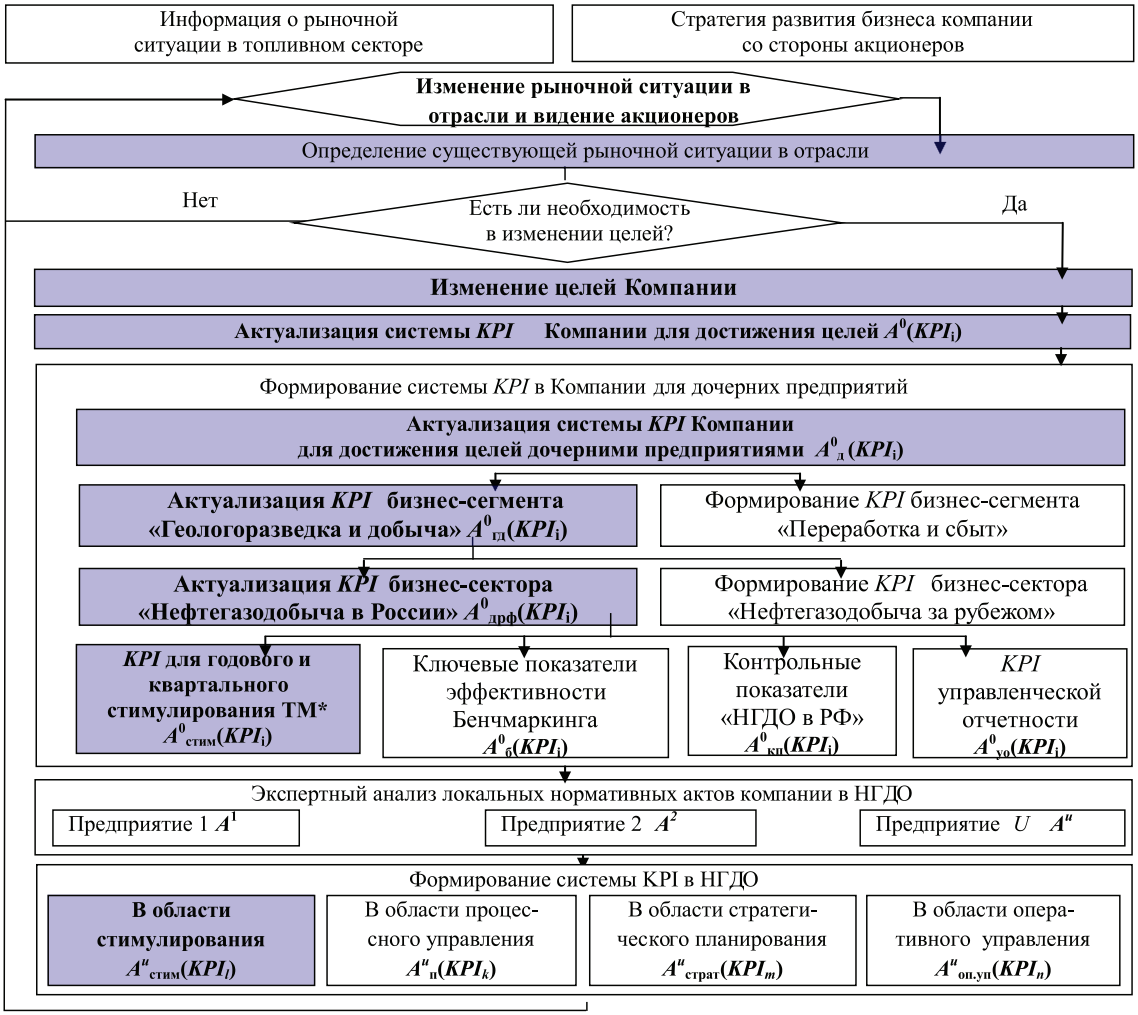
Однако есть и ряд недостатков. Так, матричный анализ показывает, что в НГДО 1 в настоящее время в системе стимулирования не существует четко выстроенных взаимосвязей между индивидуальными, коллективными и функциональными показателями премирования. Так, показатели, которые используются при оценке должности и установлении должностного оклада, зачастую не являются декомпозицией показателей, используемых при премировании работников. Показатели премирования по результатам работы за год как для менеджеров среднего звена, так и для специалистов и служащих не формируются как декомпозиция показателей, доведенных корпоративным центром, а также показателей, применяемых для квартального и годового премирования топ-менеджмента, а также без учета *KPI*, используемых в текущем премировании. Не сформировалась в полной мере четкая система годового (итогового) премирования руководителей среднего звена.

По аналогии с матричным анализом системы стимулирования в НГДО 1 был проведен анализ системы стимулирования двух других дочерних предприятий. Применение матричного анализа также позволило проверить выдвинутую нами гипотезу о возможной схожести систем стимулирования в дочерних организациях.

На основе матричного анализа можно сделать ряд выводов. Система годового стимулирования работников в НГДО имеет ряд отличий. В НГДО 2 и 3 нет взаимосвязи результатов работы за год с премированием,

тогда как в НГДО 1 данная взаимосвязь установлена. Кроме того, в НГДО 2 и 3 для определения уровня должностных окладов не учитываются *KPI*, тогда как в НГДО 1 – это одна из основных характеристик должности. При этом в системе текущего премирования наблюдаются общие черты, в том числе схожие общекорпоративные показатели, при этом НГДО 3 используется два показателя, а в НГДО 1 и 2 три. В НГДО 3 существует разница в терминологии общекорпоративные показатели называются корпоративными. При этом в НГДО 2 и 3 используются общекорпоративные условия премирования, которые отсутствуют в НГДО 1. На предприятиях применяются разные коллективные показатели для стимулирования одних и тех же структурных подразделений. Коллективные показатели имеют разную долю в премировании. Существует отличие в терминологии: так одинаковые по сути *KPI* для текущего стимулирования в одном случае называются функциональные показатели премирования, в другом – коллективные показатели, а в третьем – функциональные условия премирования.

На основе проведенного анализа систем стимулирования в НГДО сформулируем модель формирования системы *KPI* в Компании (рисунок).



*Существующая модель формирования системы KPI для НГДО в Компании. * – топ-менеджмент*

Процесс формирования системы *KPI* в Компании начинается с получения информации о состоянии конкурентной среды на мировом рынке добычи нефти и газа, после анализа которой принимается решение о необходимости актуализации стратегических целей или функциональных подцелей в той или иной области. В случае если необходимость в актуализации целей отсутствует, то продолжается работа по анализу рыночной ситуации.

Если произведена актуализация целей компании или подцелей в той или иной области, то должны измениться и *KPI,* сначала на уровне Компани – $A^0(KPI_i)$, где KPI_i – это конкретный *KPI*, затем на уровне *KPI*

для всех дочерних предприятий – $A^0_{д}(KPI_i)$, затем на уровне бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча», которые могут быть объединены в множество $A^0_{гд}(KPI_i)$, далее, если изменение цели затрагивает добычу нефти и газа в России, то *KPI* бизнес-сектора «Нефтегазодобыча в России», которые составляют множество $A^0_{дрф}(KPI_i)$. В зависимости от сущности изменения целей необходимо будет внести изменения в локальные нормативные акты Компании, формирующие систему KPI для дочерних НГДО:

$$A^0_{уо}(KPI_i) \cup A^0_{б}(KPI_i) \cup A^0_{кп}(KPI_i) \cup A^0_{стим}(KPI_i) \subseteq A^0_{дрф}(KPI_i), \quad (1)$$

где $A^0_{уо}(KPI_i)$ – *KPI* управленческой отчетности; $A^0_{б}(KPI_i)$ – ключевые показатели эффективности Бенчмаркинга; $A^0_{кп}(KPI_i)$ – контрольные показатели «Нефтегазодобывающее общество в РФ»; $A^0_{стим}(KPI_i)$ – *KPI* для годового и квартального стимулирования топ-менеджмента НГДО.

При этом множество *KPI*, сформированных для дочерних предприятий бизнес-сектора «Нефтегазодобыча в России» – $A^0_{дрф}(KPI_i)$ будет подмножеством $A^0(KPI_i)$:

$$A^0_{дрф}(KPI_i) \subseteq A^0(KPI_i). \quad (2)$$

После направления локальных нормативных актов в дочерние общества система *KPI* Компании, сформированная или актуализированная для НГДО в России $A^0_{дрф}(KPI_i)$, входит в множество *KPI* каждого дочернего предприятия. Назовем эту часть *KPI* НГДО – *KPI* первого типа.

Далее соответствующие структурные подразделения дочернего предприятия производят актуализацию внутренних локальных нормативных актов на основе экспертной, качественной оценки полученной информации. Вследствие этого у каждого дочернего предприятия локальные нормативные акты Компании находят свое специфическое отражение, а в ряде случаев остаются без внимания. Таким образом, на предприятиях формируется *KPI* второго типа – A^u, где u – номер предприятия, в котором функционирует данная система *KPI* и $u = \{N\}$. В *KPI* второго типа входят *KPI* предприятия U в области процессного управления $A^u_n(KPI_k)$, *KPI* предприятия U в области стимулирования $A^u_{стим}(KPI_l)$, *KPI* предприятия U в области стратегического планирования $A^u_{страт}(KPI_m)$ и *KPI* предприятия U в области оперативного управления $A^u_{оп.уп}(KPI_n)$. Таким образом, A^u можно отобразить формулой:

$$A^u = \left\{ Au_{стим};\ A^u_n;\ A^u_{страт};\ A^u_{оп.уп} \right\}. \quad (3)$$

При этом *KPI* второго типа A^u не формируется как функциональная зависимость от $A^0_{дрф}(KPI_i)$, то есть:

$$A^u \neq f(A^0_{дрф}(KPI_i)). \quad (4)$$

В итоге снижается эффективность реагирования всей компании на изменяющиеся внешние условия. При этом между *KPI* в области стимулирования $A^u_{стим}(KPI_l)$ и $A^0_{дрф}(KPI_i)$ также не существует строгой функциональной связи:

$$A^u_{стим}\left(KPI_l\right) \neq f(A^0_{дрф}(KPI_i)). \quad (5)$$

Логика стимулирования персонала обуславливает необходимость использования показателей и из других систем *KPI* на предприятии для того, чтобы нацелить работников на выполнение основных задач, таким образом, должна выполняться следующая зависимость:

$$\begin{cases} A^u_{стим}\left(KPI_{ln}\right) = f(A^u(KPI_k)); \\ A^u_{стим}\left(KPI_l\right) = f(A^u_{стим}(KPI_m)); \\ A^u_{стим}\left(KPI_l\right) = f(A^u_{оп.уп}(KPI_n)). \end{cases} \quad (6)$$

Отсутствие этих зависимостей выражается в наличии абсолютно разных подходов к установлению должностных окладов работников, годовому стимулированию в разных предприятиях Компании, применению различных *KPI* для целей стимулирования идентичных подразделений, а также разных подходах к оценке их достижения, в результате это ведет к снижению эффективности системы стимулирования в целом:

$$\begin{cases} A^1_{стим}\left(KPI_l\right) \neq A^2_{стим}\left(KPI_l\right) \neq \ldots \neq A^u_{стим}\left(KPI_l\right); \\ A^1_{стим}\left(KPI_l\right) \cap A^2_{стим}\left(KPI_l\right) \cap \ldots \cap A^u_{стим}\left(KPI_l\right) \neq \{\ \}. \end{cases} \quad (7)$$

Таким образом, построение матриц материального стимулирования на основе *KPI* позволило провести сравнение систем стимулирования в трех НГДО и определить модель формирования системы *KPI* в Компании. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в целом на предприятиях реализованы системы стимулирования одного типа. Однако применение разных подходов к трансляции *KPI* первого типа в системы стимулирования дочерних предприятий компании приводит к формированию ряда отличий, что негативно сказывается на эффективности системы стимулирования. Именно поиск подходов, позволяющих нивелировать данные отличия, позволит в дальнейшем развивать систему стимулирования.

Список литературы

1. Денисова А.Д. KPI: за и против // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 5. – С. 26-31.

2. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://planetahr.ru/publication/3321 (дата обращения: 22.03.2012).

3. Масниченко А.В. Управление организацией на основе KPI // Проблемы экономики, финансов и управления производством: сборник научных трудов вузов России. – 2012. – № 31 – С. 121–123.

4. Система мотивации на основе KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.management.com.ua/finance/fin115.html (дата обращения: 22.03.2012).

5. Ярышина В.Н. Использование KPI как направление развития системы грейдов // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С. 346–349.

References

1. Denisov A.D., KPI: the pros and cons, Handbook of Personnel Management , 2011, no 5, pp. 26–31.

2. Klochkov A.K., KPI and motivation. Moscow, 2010, Available at: http://planetahr.ru/publication/3321 (accessed 22 march 2012).

3. Masnichenko A.V., Management organization based KPI, Problems of Economics, finance and production management: collection of scientific works of Russian universities, 2012, no 31, pp. 121–123.

4. The system of motivation based on KPI, Available at: http://www.management.com.ua/finance/fin115.html (accessed 22 march 2012).

5. Yaryshina V.N., Using the KPI as a direction of the grading system, Theory and practice of social development, 2012, no 8, pp. 346–349.

Рецензенты:

Миролюбова Т.В., д.э.н., доцент, исполняющая обязанности декана экономического факультета, ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», г. Пермь;

Прудский В.Г., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента экономического факультета, ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», г. Пермь.

Работа поступила в редакцию 11.04.2014.