

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
**КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «БИЗНЕС-ИНКУБАТОР САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ»)**

студента 4 курса 421 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
экономического факультета

Ляушина Романа Михайловича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорощева

инициалы, фамилия

Саратов 2023

Во введении определена актуальность темы данной выпускной квалификационной работы, и она заключается в том, что механизм формирования эффективной системы мотивации деятельности высшего управленческого персонала компании остается одним из наиболее сложных и многогранных вопросов в условиях современной экономической ситуации в России. Приоритетная значимость его решения, в том числе путем достижения более высокой степени взаимозависимости величины вознаграждения руководителей и основных показателей развития компаний, признается и на уровне управления страной.

Так, еще в рамках Послания Президента РФ Федеральному собранию РФ на 2015 г., Президент прямо указывал на то, что «во всех компаниях, где государству принадлежит более 50% акций, должны быть внедрены ключевые показатели эффективности... оплата труда руководства госкомпаний должна прямо соотноситься с достигнутыми результатами и экономическими реалиями».

Вместе с тем особые, по сравнению с аналогичными процессами в западных и части азиатских стран, условия формирования современных корпоративных образований в России (в том числе, применение «шоковой терапии» при переходе от плановой экономики к рыночной, отсутствие наработанных практик корпоративного управления) обусловили то, что для формирования системы мотивации топ-менеджмента в стране используются преимущественно элементы зарубежного опыта и зачастую фрагментарно.

Проблема мотивации трудовой деятельности привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени. Серьезный вклад в понимание сущности и содержания мотивации труда внесли такие известные ученые-экономисты, как Кейнс Дж., Маршалл А., Милль Дж., Рикардо Д., Смит А., Шумпетер Й.

Основу современных теорий мотивации заложили такие зарубежные ученые, как Вебер М., Друкер П., Маслоу А., Мейо Э., Саймон Г., Слоан А., Тейлор Ф., Файоль А., Фоллетт М., Херцберг Ф.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на примере ПАО «Газпром».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена, дать определение «мотивации», «вознаграждения», «системы мотивации и вознаграждения», выделить основные компоненты и принципы данной системы в организации;

- ✓ рассмотреть основные подходы к формированию системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена и основные этапы ее разработки;

- ✓ изучить хозяйственную деятельность ПАО «Газпром», провести анализ инструментов и оценку эффективности системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена данной компании;

- ✓ выделить существующие недостатки и разработать основные направления по совершенствованию системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром».

В первой главе «Теоретические основы исследования системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена в российских транснациональных корпорациях» рассмотрена система мотивации руководителей высшего звена как комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности топ-менеджеров, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться. А также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия.

Система вознаграждения руководителей высшего звена является одним из главных элементов кадровой стратегии и представляет собой комплекс

взаимосвязанных методик, подходов, инструментов управления уровнем вознаграждения топ-менеджмента, направленных на обеспечение высокой эффективности его деятельности.

Зачастую систему мотивации и систему вознаграждение рассматривают вместе и отождествляют. Целью создания системы мотивации и вознаграждения топ-менеджеров является повышение результативности деятельности организации.

Система мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена состоит из двух компонентов: компенсационная система и некомпенсационная система. При разработке системы мотивации и вознаграждения топ-менеджеров рекомендуется предварительно исследовать базовые типы мотивации руководителей компании.

Выделяют 3 основные подхода к формированию системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена: традиционный подход, подход с ориентацией на производительность или результат и подход с ориентацией на стоимость бизнеса (предприятия).

Алгоритм разработки системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена состоит из нескольких этапов. Однако наиболее важным, все-таки, является не столько последовательность действий по разработке системы мотивации и вознаграждения, сколько формулирование принципов, правил и требований, предъявляемых к системе мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена.

Во второй главе «Анализ и оценка системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром» представлена общая характеристика хозяйственной деятельности данной компании. Проанализирована система мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром». Анализ показал, что данная система состоит из следующих элементов:

- Выплаты, носящие краткосрочный характер:

- Базовая часть: заработная плата, вознаграждение за участие в органах управления (осуществление полномочий члена Совета директоров, участие в работе Правления);
- Премияльная часть: годовой бонус за достижение поставленных
- КПЭ, коэффициент личного участия;
- Дополнительная часть: вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей (функций Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров, работа в комитетах Совета директоров);
- Выплаты, носящие долгосрочный характер:
- Выплаты после окончания трудовой деятельности: негосударственное пенсионное обеспечение, единовременные выплаты при выходе на пенсию;
- Программа участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром»;
- Нематериальное стимулирование:
- Добровольное медицинское страхование руководящего состава работников;
- Программа страхования ответственности директоров.

Для оценки эффективности системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром» был проведен анализ зависимости крупнейшего вознаграждения руководителя компании в сравнении с вознаграждением руководителя другой крупной государственной топливно-энергетической компании, а также рассмотрим их финансовые результаты по итогам последних 3 лет. Результаты данного анализа показали, что за два последних наблюдаемых года ПАО «Газпром» являлся лидером по величине разрыва в уровне оплаты труда Президента компании А. Б. Миллера. Так, по итогам 2022 г. вознаграждение главы этой корпорации превысило среднюю зарплату ее работников в 976 раз.

Дальнейший анализ и расчет показателей, позволяющих оценить успешность ведения бизнеса и коэффициента корреляции показали, что в ПАО «Газпром» наблюдается отрицательная корреляция показателей эффективности и материального вознаграждения, отражающая тот факт, что несмотря на тенденцию ухудшения финансовых показателей в наблюдаемый период размер вознаграждения топ-менеджмента увеличивается.

В итоге проведенного анализа системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром» можно говорить о том, что данная система разработана в соответствии в российским корпоративным кодексом, регулируется достаточным количеством документов и положений, которые принимаются Советом директоров, а исполнение их контролируется соответствующими органами в компании. Материальное вознаграждение состоит из 3 частей: базовой, премиальной и дополнительной. Система мотивации руководителей высшего звена ПАО «Газпром» является эффективной, но затраты компании на выплату вознаграждений на прямую не зависят от финансовых показателей ее деятельности. В ПАО «Газпром» уже неоднократно на обсуждение Совета директоров выносились вопросы о сокращении в полном объеме выплаты вознаграждений членам Совета директоров, годовых бонусов членам Правления, Председателю Правления, его заместителям, главному бухгалтеру ПАО «Газпром» в году, однако были отклонены. Поэтому руководству ПАО «Газпром» может быть рекомендовано обратить внимание на выносимые вопросы и рассмотреть вероятность их реализации.

В третьей главе «Направления совершенствования системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром» предложено изменить алгоритм анализа корпоративных затрат на систему мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена, а также сформировать механизм контроллинга корпоративных затрат на систему мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена.

Алгоритм анализа корпоративных затрат в системе мотивации и вознаграждения ПАО «Газпром» отражает процесс управления как комплекс взаимосвязанных стадий, осуществляемых Департаментом по управлению персоналом и Комитетом по вознаграждениям. Алгоритм является инструментом управления затратами на топ-менеджмент и отражает увеличение ценности управленческого персонала в результате инвестиций корпорации с целью воспроизводства и развития компетенций данных сотрудников, обеспечивающих необходимый экономический результат. Каждая фаза алгоритма связана с очевидными затратами, от рационального управления которыми зависит эффективность системы мотивации и вознаграждения.

Таким образом, использование данного алгоритма анализа корпоративных затрат на систему мотивации и вознаграждения топ-менеджмента позволит ПАО «Газпром» применить унифицированный методический подход к учету и планированию управленческого персонала и постоянно отслеживать затраты на них.

Механизм контроллинга корпоративных затрат системы мотивации и вознаграждения высших руководителей в ПАО «Газпром» должен учитывать особенности данной системы и увязывать стратегические и тактические цели и функции по содержанию управленческого аппарата. Сигналы о наличии слабых сторон, узких мест в сфере топ-менеджмента являются катализатором для формирования механизма контроллинга. Следует учесть социально-психологические характеристики управленческого персонала предприятия, психологическую атмосферу, так как если состояние компании нестабильно, то сложно убедить менеджмент в необходимости введения новой статьи затрат не на заработную плату, а на еще недостаточно авторитетный и известный в России инструмент кадрового контроллинга. На сегодняшний день в ПАО «Газпром» складывается ситуация, которая требует создания такого механизма, так как финансовое положение компании, хотя достаточно и устойчивое, но затруднительное в связи с нестабильной ситуацией в стране.

Формирование данного механизма контроллинга в ПАО «Газпром» предполагает прохождение трех этапов:

1. предпроектный этап;
2. этап проектирования;
3. этап реализации.

Целесообразно в структуре Департамента по управлению персоналом создать службу кадрового контроллинга, которая как новое структурное подразделение под контролем Комитета по вознаграждениям и Совета директоров будет анализировать корпоративные затраты на мотивацию и вознаграждение управленческого персонала и обеспечивать функционирование механизма контроллинга корпоративных затрат на данную систему в ПАО «Газпром».

Для того чтобы данный механизм обеспечивал достижение целей и задач корпорации в целом, контрольная информация должна быть взаимосвязана с другими индикаторами деятельности корпорации, являться точной и сравнимой, достоверной и надежной, а сам механизм контроллинга должен обеспечивать контроль, выявление, анализ и устранение отклонений фактических показателей от плановых и нормативных. Решению данной задачи в полной мере соответствует современный подход к управлению бизнес-процессами, а именно система сбалансированных показателей.

Таким образом, механизм контроллинга корпоративных затрат в системе мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена станет эффективным инструментом управления их трудовой деятельностью в ПАО «Газпром».

В заключении показано, что цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена и оценки эффективности данной системы в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были даны определения «мотивации», «вознаграждения», «системы мотивации и вознаграждения», определены основные компоненты и принципы системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена организации, а также определены основные подходы к формированию и этапы разработки данной системы.

В ходе дальнейшего исследования была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ПАО «Газпром», которая показала, что данная организация представляет собой российскую транснациональную корпорацию, крупнейшее предприятие России и ведущую газовую компанию в мире, основным видом деятельности которой является оптовая торговля твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами.

Организационная структура ПАО «Газпром» является линейно-функциональной. Многие ключевые финансово-экономические показатели деятельности ПАО «Газпром» снизились в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Такое положение компании объясняется обострением сложившейся сложной геополитической обстановки в мире, а также введением со стороны стран ЕС, США и других стран ограничительных мер (в том числе введением ряда санкционных пакетов) в отношении ПАО «Газпром» и его дочерних обществ.

Далее был проведен анализ системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром», который показал, что данная система разработана в соответствии с российским корпоративным кодексом, регулируется достаточным количеством документов и положений, которые принимаются Советом директоров, а исполнение их контролируется соответствующими органами в компании. Материальное вознаграждение состоит из 3 частей: базовой, премиальной и дополнительной. Система мотивации руководителей высшего звена ПАО «Газпром» является эффективной, но затраты компании на выплату вознаграждений на прямую не зависят от финансовых показателей ее деятельности. В ПАО «Газпром» уже неоднократно на обсуждение Совета директоров выносились вопросы о

сокращении в полном объеме выплаты вознаграждений членам Совета директоров, годовых бонусов членам Правления, Председателю Правления, его заместителям, главному бухгалтеру ПАО «Газпром» в году, однако были отклонены. Поэтому руководству ПАО «Газпром» было рекомендовано все-таки обратить внимание на выносимые вопросы и рассмотреть вероятность их реализации.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром» были предложены следующие направления:

- ✓ Изменение алгоритма анализа корпоративных затрат на систему мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром»;
- ✓ Формирование механизма контроллинга корпоративных затрат на систему мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром».

В результате подробного рассмотрения предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и вознаграждения руководителей высшего звена ПАО «Газпром» была описана и их социальная эффективность. Что позволяет говорить о том, что предложенные рекомендации будут эффективны для данной компании.