

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ
ВЫСШЕГО ЗВЕНА В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы
экономического факультета
направления 38.04.02 «Менеджмент»
Смирновой Марины Андреевны

Научный руководитель
д.социол.н., профессор

дата, подпись

П.С. Кузнецов

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

ВВЕДЕНИЕ.

Актуальность темы. В современном мире, отношения между работодателем и персоналом строятся совершенно по-новому. Для любой корпорации основной целью деятельности является высокая позиция на рынке и уровень ее конкурентоспособности, что повлечет за собой получение прибыли. Одной из главных целей любого работника является высокий уровень материального вознаграждения за свою работу.

Работодатель нацелен на получение максимальной прибыли при минимальных издержках, а персонал, в свою очередь, старается получить наивысшее материальное вознаграждение при меньшем объеме выполняемых работ. В компромиссе между ожиданиями наемных работников и работодателя состоит суть стимулирования персонала в рыночной экономике.

Очень важна в современных условиях роль менеджеров высшего звена в корпорациях, поскольку от их ответственности и творческого подхода к своей работе зависит успех деятельности компании в целом. От профессионализма топ-менеджера во многом зависят результаты деятельности корпорации. Именно поэтому собственники бизнеса крайне заинтересованы в привлечении на ключевые посты талантливых руководителей.

Однако на кадровом рынке существует проблема с наличием высококвалифицированных управленцев, и спрос на них явно превышает предложение, поэтому для привлечения и удержания ведущих топ-менеджеров важна грамотно выстроенная система мотивации. Все перечисленные выше аспекты обуславливают актуальность темы исследования.

Таким образом корпорациям важно разрабатывать эффективную систему мотивации топ-менеджеров, которая поспособствует лояльности их персонала и окажет воздействие на эффективность их работы. Кроме того, система мотивации высшего руководства реализует общие принципы

организационной культуры компании, трансформируясь в ее главное звено. Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы. Отсутствие же разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности, что может негативно отразиться на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Цель выпускной квалификационной работы– разработка рекомендаций по формированию эффективной системы мотивации менеджеров высшего звена в отечественных корпорациях на примере ООО «Газпром трансгаз Саратов». Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие «менеджера высшего звена» и его функциональные особенности в корпорации;
- изучить роль и модели мотивации менеджеров высшего звена в деятельности корпорации;
- исследовать опыт мотивации менеджеров высшего звена в отечественных корпорациях;
- проанализировать деятельность ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- провести оценку состава и структуры топ-менеджеров в ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- провести анализ системы мотивации менеджеров высшего звена в ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- предложить меры по совершенствованию системы мотивации менеджеров высшего звена в ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает управление системой мотивации менеджеров высшего звена в отечественных корпорациях.

Предметом исследования является система мотивации менеджеров высшего звена в отечественных корпорациях.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских авторов по вопросам мотивации топ-менеджеров, а также практика российских и зарубежных компаний в организации системы мотивации топ-менеджеров.

Вопросы эффективности системы мотивации персонала в организации в своих трудах исследовали: И. А. Ажиева, О. А. Василенко, О.И. Горелова, Е.В. Григорьева, Л.В. Григорьева, С. Ю. Исаев, Е. В. Кашкин, М. А. Коргова, Ю. Г. Лаврикова, О.К. Минева, С. И. Насырова, А. Л. Никишина, М. С. Рыбьянцева, Ю. М. Соболева, А. Ф. Суховой, С.А. Шапиро и др.

Особенности профессиональной деятельности менеджеров высшего звена изучали: О. В. Бубнова, С. Л. Евенко, Г. И. Исламова, О. В. Куликова, Т. Парсонс, А. М. Сатрутдинова, Н. Л. Синева, О. В. Хлопунова, А. А. Цаканян, Д. М. Шакирова, А. Энфруа, Е. В. Яшкова.

Проблемам и особенностям мотивации менеджеров высшего звена в корпорациях посвящены работы следующих авторов: Ю. Н. Алешина, А. О. Климчук, А. Ю. Костенко, М. Скотт Майерс, А. В. Петрушин, У. З. Фазилов.

В исследовании были использованы следующие методы: метод анализа источников литературы, изучающих проблему исследования, сравнительный анализ, метод обобщения и классификации информации, количественные и графические методы обработки данных.

Научная новизна исследования заключается в том, что: систематизирован опыт построения эффективной системы мотивации менеджеров высшего звена на примере крупных отечественных корпораций; разработаны меры по совершенствованию стимулирования менеджеров высшего звена.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования в дальнейшем анализе проблемы

построения системы мотивации топ-менеджеров в «Газпром трансгаз Саратов» и аналогичных предприятиях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы системы мотивации менеджеров высшего звена» раскрываются понятие системы мотивации менеджера высшего звена, основные элементы системы мотивации менеджеров высшего звена в деятельности корпорации и опыт мотивации менеджеров высшего звена в отечественных и иностранных корпорациях.

Менеджеры высшего звена – самая малочисленная категория должностей в компании. По мнению М.Х. Маскона, мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей компании.

Система мотивации топ-менеджеров имеет некоторые особенности, ее основные отличия в следующем:

- система мотивации топ-менеджеров строится на базе объективных показателей, характеризующих результаты деятельности компании, поскольку топ-менеджеры могут прямо влиять на конечные результаты деятельности компании;

- для топ-менеджеров характерен более продолжительный период, за который оценивается их деятельность (от года до трех лет);

- система мотивации топ-менеджеров должна быть ориентирована на достижение целей, поставленных собственниками бизнеса (увеличение капитализации);

- размер вознаграждения должен быть достаточно большим, в силу высокой профессиональной квалификации, а также деловых и личностных качеств топ-менеджеров.

В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда «WorldatWork», система

мотивации менеджеров высшего звена, включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, социальный пакет и нематериальное стимулирование.

В переменной части вознаграждения менеджеров высшего звена выделяются краткосрочные и долгосрочные бонусы.

Краткосрочные бонусы представляют собой вознаграждения по итогам года, рассчитываются они как правило на основе показателей деятельности компании, достигнутых в результате работы руководителя высшего звена.

Долгосрочные бонусы как правило основаны на инвестиционной деятельности, когда размер вознаграждения менеджера высшего звена зависит от достигнутого финансового результата, как правило они разрабатываются три - пять лет.

Особенностью системы мотивации большинства российских компаний является применение материальных методов стимулирования персонала, которая разрабатывается с учетом ключевых бизнес-задач корпорации, многие российские корпорации включают опционную программу, согласно которой менеджеры высшего звена имеют право на участие в капитале.

Основой зарубежного опыта мотивации деятельности топ-менеджмента является план материального стимулирования команды – Long-Term Incentive Plan (LTIP). В международной практике корпоративного управления долгосрочная мотивация руководства компаний – важный инструмент, направленный на сближение интересов менеджмента с долгосрочными интересами акционеров компании.

В главе 2 «Анализ системы мотивации менеджеров высшего звена в ООО «Газпром Трансгаз Саратов»» проанализирована система мотивации менеджеров высшего звена в ООО «Газпром Трансгаз Саратов».

ООО «Газпром трансгаз Саратов» — одно из старейших предприятий в газовой отрасли. Несмотря на то, что регистрация предприятия как юридического лица состоялась в 1999 г., история создания началась гораздо раньше, так в марте 1964 г.

Для оценки деятельности компании проведен анализ активов, пассивов и финансовых результатов деятельности.

В 2020 году выручка организации резко сократилась на 1 667,1 млн. руб., такая негативная тенденция объясняется состоянием экономической ситуации и снижением объемов добычи и транспортировки газа. Немалое влияние оказала пандемия Covid-19. Снижение выручки повлияло на то, что компания получила убыток. Основным фактором, оказавшим влияние на финансовый результат, в 2020 году стал рост курсов валют по отношению к российскому рублю, что привело к формированию убытка по курсовым разницам по финансовым операциям, в основном эта ситуация возникла при переоценке кредитов и займов, выраженных в иностранной валюте. с начала 2020 года курс рубля к доллару возрос на 19%, к евро – на 31%. По мимо этого значительное влияние на финансовый результат оказало снижение цен на газ в 2020 году и сокращение поставок в страны дальнего зарубежья. В 2021 году благодаря увеличению цен на газ компания увеличила выручку и как следствие чистую прибыль.

Топ-менеджеры в общей численности руководителей занимают в 2021 году 4%, численность руководителей высшего звена за анализируемый период не изменялась. Среди топ-менеджеров ООО «Газпром трансгаз Саратов» только мужчины по 43% в возрасте от 31 до 45 лет, 14% в возрасте от 56 до 70 лет, таким образом топ-менеджеры в ООО «Газпром трансгаз Саратов» преимущественно среднего возраста. 43% работает в должности топ-менеджера от 5 до 10 лет, 29% от 10 до 15 лет и по 14% топ-менеджеров, которые более 15 лет имеют опыт высшего руководства, и от 1 до 3 лет. Все топ-менеджеры компании имеют высшее образование, 3 топ-менеджера, включая генерального директора имеет степень MBA («Мастер делового администрирования»).

Можно сделать вывод о том, что большинство топ-менеджеров сделали свою карьеру в группе компаний ПАО «Газпром».

Документы, определяющие систему вознаграждения топ-менеджеров группы компаний «Газпром»:

- Положение о порядке определения размера вознаграждений членам Совета директоров (утверждено решением Совета директоров от 15 апреля 2015 г. № 2523, с последующими изменениями);
- Положение о системе годового бонуса руководящих работников ГК «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 19 декабря 2006 г. № 927, с последующими изменениями);
- Положение о ключевых показателях эффективности ГК «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 21 октября 2014 г. № 2435, с последующими изменениями).

Системы оплаты труда, действующие в обществах Группы «Газпром», предусматривают установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы.

Для топ-менеджеров ООО «Газпром трансгаз Саратов» предусмотрена дополнительная система материального стимулирования – это система годового бонуса, направленная на достижение КПЭ Компании в краткосрочном периоде. Годовой бонус топ-менеджера складывается из двух частей: общекорпоративная часть (80 %) и индивидуальная часть (20 %).

Общекорпоративная часть зависит от результатов работы компании, индивидуальная часть определяется в зависимости от выполнения индивидуальных целей. Для оценки работы руководящих работников, утверждена система общекорпоративных ключевых показателей эффективности. Расчет целевых значений общекорпоративных КПЭ осуществляется на основе бюджета (финансового плана), а также инвестиционной программы на год. При недостижении планового значения

КПЭ размер годового бонуса снижается. Если фактическое выполнение КПЭ ниже 50 %, то уровень результативности принимается равным нулю и часть годового бонуса за данный показатель не выплачивается. Для определения размеров фактических выплат к общекорпоративной и индивидуальным частям годового бонуса применяется общекорпоративный поправочный коэффициент, отражающий фактический уровень достижения всех общекорпоративных КПЭ в целом.

В качестве нематериального стимулирования для топ-менеджеров предусмотрено негосударственное пенсионное обеспечение, осуществляемое АО «НПФ ГАЗФОНД», а также единовременные выплаты при выходе на пенсию, осуществляемые ПАО «Газпром». Кроме того, компания обеспечивает добровольное медицинское страхование основного управленческого персонала, однако данные стимулы общие для всего персонала и предоставляются топ-менеджерам на общих условиях.

Общество уделяет большое внимание лечению и оздоровлению персонала, обеспечивает получение бесплатной медицинской помощи и санаторно-курортного лечения. Также реализована система поощрения государственными наградами Российской Федерации, наградами Минэнерго России и ПАО «Газпром».

В главе 3 «Направления совершенствования системы мотивации менеджеров высшего звена в ООО «Газпром Трансгаз Саратов»» обосновываются основные направления совершенствования. Для совершенствования материального стимулирования топ-менеджеров рекомендуется внедрить рейтинговую методику для определения размера бонуса топ-менеджеров ООО «Газпром трансгаз Саратов», при этом показатели должны определяться индивидуально для каждого руководителя высшего звена отдельно.

Определяя ключевые показатели эффективности, необходимо придерживаться определенных условий:

- определение ограниченного числа ключевых показателей топ-менеджера;
- выбранные показатели должны основываться на стратегии предприятия;
- выбранные показатели должны быть измеримыми;
- показатели должны быть в компетенции конкретного топ-менеджера.

Одним из главных топ-менеджеров ООО «Газпром трансгаз Саратов», от которого зависит успех компании в целом – генеральный директор. Для совершенствования мотивации генерального директора предлагается усовершенствовать методику расчета годового бонуса на основе КПЭ. В основе определения коэффициентов КПЭ лежит построение стратегической карты, которая содержит все цели, поставленные перед компанией по различным сегментам. На рисунке 1 представлен пример стратегической карты генерального директора.

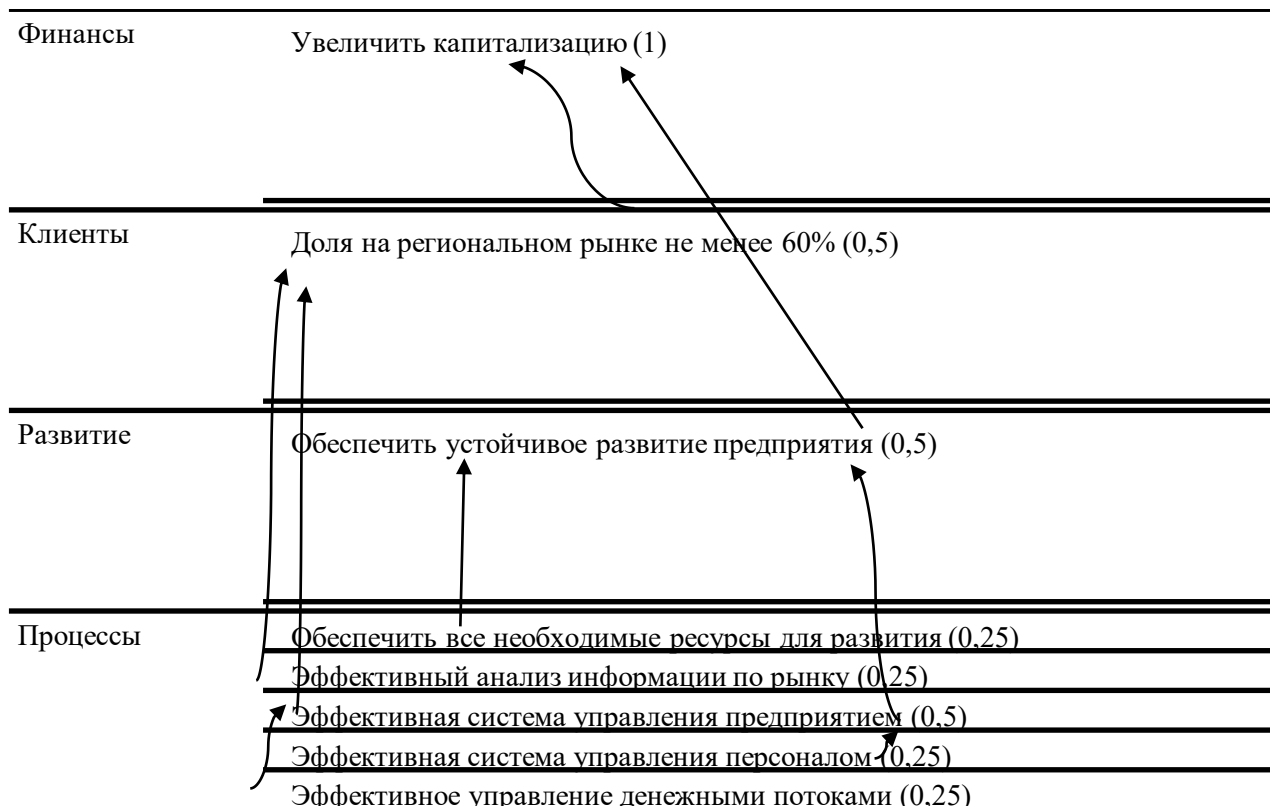


Рисунок 1 – Стратегическая карта генерального директора

Основная и самая значимая цель является «увеличить капитализацию» ее вес равен единице. Для ее достижения необходимо, чтобы доля на рынке была не менее 60%, было обеспечено устойчивое финансовое развитие, для этих целей вес установлен одинаковый, сумма весов равна единице. Для достижения цели «доля на рынке не менее 60%» необходимы эффективный анализ информации по рынку и эффективная система управления предприятием, их вес рассчитывается с соответствием веса цели «доля на рынке не менее 60%».

Для расчета коэффициентов целей, необходимо определить коэффициент главной цели и в соответствии с ним определить коэффициенты других целей в соответствии с их весом. Для основной цели значение коэффициента – 0,4 (таблица 1).

Таблица 1 – Коэффициенты целей в соответствии со стратегической картой генерального директора

Цель	Вес цели	Коэффициент цели
Главная: Увеличить капитализацию	1	0,4
Доля на региональном рынке не менее 60%	0,5	0,2
Обеспечить устойчивое развитие предприятия	0,5	0,2
Обеспечить все необходимые ресурсы для развития	0,25	0,1
Эффективный анализ информации по рынку	0,25	0,1
Эффективная система управления предприятием	0,5	0,2
Эффективная система управления персоналом	0,25	0,1
Эффективное управление денежными потоками	0,25	0,1

Сумма коэффициентов подцелей равен единице. На основании выделенных коэффициентов целей, определяются коэффициенты выполнения ключевых показателей.

Оценка ключевых показателей деятельности топ-менеджера происходит на основе сравнения их с плановыми значениями.

Для совершенствования системы мотивации топ-менеджеров предлагаются долгосрочные программы мотивации, а именно разработать опционную программу мотивации, поскольку опционы являются наиболее эффективным методом мотивации как в зарубежной, так и российской

практике. Для мотивации топ-менеджеров ООО «Газпром трансгаз Саратов» предлагается программа «фантомный опцион» на долгосрочную перспективу. Предлагается следующая схема:

1. 20% от общего пакета выплачивается через 2 года;
2. Остальные 80% распределяются на последующий год.

Помимо этого, необходимо разработать и внедрить дополнительные программы страхования. На данный момент программа страхования топ-менеджеров включает страхование жизни, здоровья и медицинскую страховку. Тем самым предлагается расширить программу страхования для топ-менеджеров ООО «Газпром трансгаз Саратов».

Ожидается, что внедрение предложенных мер приведет к следующему:

- повышение качества осуществления функций на 31%;
- повышение ритмичности работы производственных подразделений на 19%;
- повышение производительности труда в основном производстве на 9%;
- повышение уровня трудовой дисциплины на 12%;
- повышение уровня прогрессивности применяемой технологии на 21%.

Проведена оценка затрат на мероприятия, они составляют 11 294 100 руб. Экономические результаты осуществления мероприятий составляют 0,08% от выручки по результатам 2021 года (21 914 973 тыс. руб.).

Оценка эффективности совершенствования стимулирования менеджеров высшего звена в ООО «Газпром трансгаз Саратов» доказывает необходимость внедрения предложенных мероприятий.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ магистерской работы содержатся основные выводы по теме исследования.