

Секция «Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения»

Разработка системы вознаграждения топ-менеджеров организации на основе системы сбалансированных показателей (ССП) в ПАО «Полюс»

Научный руководитель – Чашкина Дарья Ивановна

Мзюков Азамат Русланович

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, Москва, Россия

E-mail: azamat.mzokov.97@mail.ru

Система сбалансированных показателей (ССП) была разработана Дэвидом Нортон и Робертом Капланом в 1990-е гг. и представляет собой удобный инструмент стратегического управления организацией, который позволяет трансформировать миссию и стратегию организации в осязаемые и измеримые цели и показатели по 4 ключевым направлениям деятельности организации: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие [1].

Установление взаимосвязи между результативностью сотрудников и размером их вознаграждения позволяет сделать этот процесс наиболее прозрачным, объективным и понятным как для сотрудников, так и для собственников бизнеса. Именно поэтому руководители многих организаций, понимая важность мотивирующих выплат, как можно скорее пытаются связать систему оплаты труда с ССП.

В рамках данной работы осуществляется построение системы вознаграждения топ-менеджеров компании ПАО «Полюс» на основе системы сбалансированных показателей. Полюс является крупнейшим производителем золота на территории Российской Федерации и одной из 10 ведущих глобальных золотодобывающих компаний. Бизнес-модель компании охватывает весь цикл производства золота, включая разведку и оценку, разработку, добычу и переработку, а также продажу аффинированного золота. На долю компании приходится около 23,9% всего объема добычи золота в нашей стране [2]. На мировой арене Полюс занимает вторую строчку по запасам золота и пятое место по его добыче [3].

Построение ССП в ПАО «Полюс» проходило в три этапа: 1) определение стратегических целей компании и их декомпозиция; 2) определение ключевых показателей (KPI) для оценки; 3) связь вознаграждения топ-менеджеров с ССП [4].

Размер переменной части вознаграждения зависит от уровня выполнения целей компании и определяется на основании оценки ключевых показателей эффективности. Все индикаторы имеют обязательный минимум, целевое и максимальное значение. Также в случае невыполнения одного из четырех корпоративных KPI менеджмент компании лишается премии по результатам года [5].

Каждому из показателей ССП присваивается вес в зависимости от сферы деятельности руководителя, соответственно, для менеджера, возглавляющего производственное направление, большее значение будут иметь именно операционные индикаторы успешности бизнеса. Далее определяется взвешенное значение веса показателя с учетом уровня достижения цели. Так, если цель достигнута менее чем на половину, то результирующий коэффициент будет равен 0 [6].

Размер премии, выплачиваемой членам высшего руководства компании при достижении плановых показателей, установлен на уровне 100% от годовой базовой заработной платы. Однако в случае достижения исключительно высоких показателей оно может быть выше, но не более 120%.

В результате была разработана типовая схема вознаграждения топ-менеджеров компании на основе системы сбалансированных показателей для Генерального директора ПАО «Полюс» Павла Грачева. При расчёте его годового бонуса применялось следующее ранжирование групп индикаторов ССП. Финансовая составляющая, включающая 12 различных показателей, имеет общий вес, равный 40%, клиенты (5 показателей) - 20%, внутренние бизнес-процессы (9 показателей) - 20% и обучение и развитие (8 показателей) - 20%. Для других членов высшего руководства бонус рассчитывается в соответствии с такой же методикой, за исключением того, что вес составляющих ССП будет распределен иным образом. Кроме того, в работе был осуществлен прогноз финансовых и операционных показателей Полюса в 2019 г., на основе чего определен совокупный доход П. Грачева по итогам этого года.

Источники и литература

- 1) Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
- 2) Обзор золотодобывающей отрасли России за 2016–2017 годы [Электронный ресурс] / Ernst & Young. – 2018. – 44 с. – Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-gold-survey/\\$File/ey-gold-survey-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-gold-survey/$File/ey-gold-survey-2018.pdf).
- 3) Polyus Corporate Presentation in February 2019 [Electronic resource] / PJSC Polyus. – 2019. – 67 p. – Mode of access: http://polyus.com/upload/iblock/749/corporate-presentation_feb_2019_final.pdf.
- 4) Финансовый менеджмент: проблемы и решения. В 2 ч. Часть 1 : учебник / А. З. Бобылева [и др.] ; под ред. А. З. Бобылевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 547 с.
- 5) Отчет комитета Совета директоров по кадрам и вознаграждениям ПАО «Полюс» // Ценности высшей пробы: годовой отчет ПАО «Полюс» за 2017 год [Электронный ресурс] / ПАО «Полюс». – 2018. – 270 с. – Режим доступа: http://polyus.com/upload/iblock/bff/polyus_annual_report_2017_rus.pdf.
- 6) Niven, P. R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results / P. R. Niven. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2006. – P. 318.