

УДК 001.891:331.215.3

ББК 65.245в7

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

**А.В. Модорский, начальник отдела организации труда и заработной платы
ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»**

Электронный адрес: modorsky@list.ru,

ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», 614000, г. Пермь, ул. Ленина, 62

Г.Г. Модорская, канд. экон. наук, доцент

Электронный адрес: modorskay@psu.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет, 614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Отражена предлагаемая авторами методика оценки эффективности систем стимулирования. Методика предполагает проведение четырехступенчатого анализа системы стимулирования. При реализации методики осуществляется последовательное проведение социологического исследования, изучение экспертного мнения, расчет общих и специальных показателей оценки эффективности системы стимулирования. При социологическом исследовании с помощью анкеты анализируется мнение работников предприятия об эффективности системы стимулирования. Итоги социологического исследования обрабатываются с помощью SWOT-анализа. В качестве экспертов в методике предлагается использовать руководителей высшего и среднего звена управления. Описаны применяемые в практике общие показатели оценки эффективности системы стимулирования, такие как зарплатоемкость, зарплатоотдача и др. Приведены основные недостатки подобных показателей. Для преодоления недостатков, свойственных общим показателям оценки эффективности, предложено использование специальных показателей оценки эффективности системы стимулирования, в том числе интегрального показателя оценки эффективности и корреляционного показателя. Под «интегральным показателем» понимается средневзвешенная оценка выполнения ключевых показателей деятельности по подразделению за период, отнесенная к премиальным выплатам по подразделению за соответствующий период в расчете на одного работника. Под «корреляционным показателем» понимается показатель, отражающий уровень линейной корреляции между средневзвешенной оценкой выполнения KPI по подразделению за ряд периодов и премиальными выплатами в расчете на одного работника за соответствующие периоды с учетом соотношения между заработной платой отдельных групп работников. Каждая ступень предлагаемой методики, давая свою характеристику системы стимулирования, в совокупности формирует всестороннюю картину. Осуществлена апробация предлагаемой методики на примере одного из нефтегазодобывающих предприятий. Использование авторской методики позволяет вовремя выявлять недостатки в функционировании систем стимулирования, а, следовательно, позволит своевременно предотвратить отрицательные последствия и повысить эффективность системы стимулирования труда на предприятии.

Ключевые слова: система стимулирования, показатели эффективности, оценка стимулирования, оплата труда, эффективность стимулирования, анализ стимулирования, нефтегазодобывающие предприятия.

Осложнение внешнеэкономической ситуации, в том числе введение санкций со стороны США и Евросоюза по отношению к России [3], понижение кредитного рейтинга государства и ряда крупнейших отечественных компаний ведущими мировыми рейтинговыми агентствами [17] ведет к увеличению стоимости привлечения внешних заемных ресурсов и в целом негативно влияет на капитализацию компаний, что подтверждается падением стоимости акций основных отечественных компаний, представляющих ТЭК [6; 7; 8]. Это, в свою очередь, заставляет отечественные компании изыскивать внутренние резервы для развития. Одним из возможных путей формирования таких резервов является сокращение затрат на персонал. Одновременно с этим снижение уровня заработной платы может привести к возникновению социаль-

ной напряженности в коллективе. Поэтому компаниям целесообразно, не снижая заработную плату, сформировать или совершенствовать существующую систему стимулирования работников так, чтобы она позволила повысить производительность труда при тех же затратах на персонал.

Чтобы выстроить качественную программу совершенствования системы стимулирования особенно важно правильно определить основные элементы системы, которые в настоящее время функционируют недостаточно эффективно. Что же следует понимать под эффективностью? С точки зрения ряда американских ученых, эффективность – мера затрат на достижение поставленных целей [12, с. 321]. Отечественный академик Л.И. Абакин под эффективностью понимает отношение результата производства (продукта) к произведенным на его

достижение затратам [9]. Современный экономический словарь определяет термин «эффективность» как относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [10].

Учитывая подходы к определению термина «эффективность», определим трактовку термина «эффективность системы стимулирования». Под эффективностью системы стимулирования будем понимать максимизацию производительности труда при оптимизации расходов на систему стимулирования работников.

Обозначив теоретические подходы к трактовке термина «эффективность», перейдем к изло-

жению четырехступенчатой методики, предлагаемой для проведения оценки эффективности системы стимулирования (рис. 1):

1. На первой ступени необходимо провести социологическое исследование с целью анализа динамики удовлетворенности работников системой материального стимулирования.

2. На второй ступени следует изучить мнение экспертного сообщества по поводу эффективности системы стимулирования.

3. На третьей ступени необходимо провести расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования (далее – ОЭСС).

4. На четвертой ступени необходимо провести расчет специальных показателей ОЭСС.

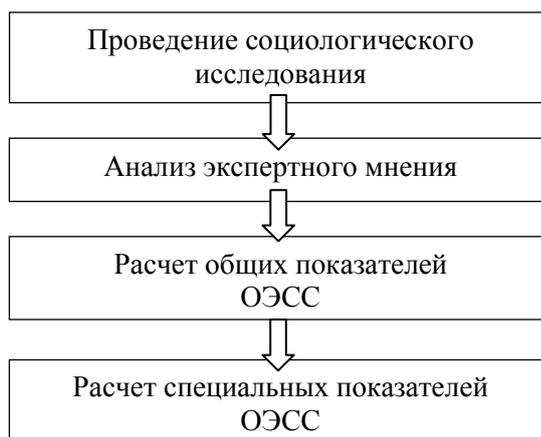


Рис. 1. Четырехступенчатая методика оценки эффективности системы стимулирования

Опишем более подробно каждый этап оценки.

Первая ступень предполагает проведение социологического исследования работников предприятия с целью определения состояния системы стимулирования. При этом при создании опросного листа необходимо придерживаться следующей логики: опросный лист должен позволить HR-менеджменту компании провести SWOT-анализ системы стимулирования. Таким образом, вопросы для респондентов должны быть сформулированы таким образом, чтобы ответы на них последовательно отражали следующие направления:

- S (strengths) – сильные стороны;
- W (weaknesses) – слабые стороны;
- O (opportunities) – возможности;
- T (threats) – угрозы [4].

В качестве примеров вопросов можно указать следующие: «Насколько система стимулирования мотивирует Вас хорошо работать?», «Соответствует ли Ваша заработная плата выполняемым Вами функциям?» и т.д.

В дальнейшем потребуется всесторонний анализ проведенного исследования с целью формирования результатов SWOT-анализа и сопоставления сильных и слабых сторон системы, а также возможностей и угроз.

Вторая ступень предполагает анализ экспертного мнения руководителей предприятия на предмет эффективности системы стимулирования

путем их анкетирования, ее соответствия основным целям и задачам, стоящим перед предприятием. При этом выборка экспертов должна носить достаточный характер, чтобы оставаться репрезентативной. В нее должны быть включены руководители разных уровней управления от топ-менеджмента до линейных руководителей, также немаловажно уделить особое внимание включению в состав экспертного сообщества представителей различных функциональных направлений деятельности. При проведении анализа экспертного мнения существенным является доведение до экспертов результатов первого этапа (социологического опроса) с целью участия экспертного сообщества в его анализе и формировании выводов по его результатам.

Третья ступень заключается в динамическом анализе общих показателей оценки эффективности системы стимулирования.

Исходя из вышеприведенных определений понятия «эффективность» одним из основных методов оценки эффективности системы стимулирования можно считать сопоставление выпущенного объема продукции и затраченного для обеспечения выпуска данного объема продукции фонда заработной платы. Данный показатель в экономической теории называется зарплатоотдачей.

Недостатком анализа эффективности системы стимулирования на основе зарплатоотдачи является тот факт, что рост объемов выпуска может быть связан с затратами не только в области оплаты

труда, но и в сфере расширения производства и др. При этом данный метод может быть использован при анализе системы стимулирования в подразделениях с сопоставимыми технологиями, условиями производства и т.п.

Кроме показателя зарплатоотдачи широкое распространение получил обратный ему показатель – коэффициент зарплатоемкости труда [1]. Зарплатоемкость (англ. *own-product real wage*) – доля реальной заработной платы в цене продукта фирмы, отрасли [11].

В целом для экономики этот показатель имеет важнейшее значение. С одной стороны, по данным статистики в РФ достаточно высокий уровень зарплатоемкости (в 2010 г. составил 39,5 %,

увеличившись за 10 лет на 16 %), несмотря на высокий уровень зарплатоемкости, который выше, чем во многих развитых странах – Бельгия (38,1 %), Норвегия (37,5 %), Италия (30,9 %) и Испания (37,7 %) [13], Россия отстает от них по уровню жизни. Это связано с тем, что повышение доли заработной плат не поддерживалось в течение этого периода соответствующим ростом производительности труда.

Также для оценки эффективности системы стимулирования используется ряд других показателей (табл. 1), которые рассчитываются путем деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы.

Таблица 1

Показатели, используемые при анализе системы стимулирования [1, 11]

№	Описание	Формула
П1	Коэффициент отношения чистой прибыли к фонду заработной платы (далее – ФЗП)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{ФЗП}}$
П2	Коэффициент отношения инвестиций к ФЗП	$\frac{\text{Инвестиции}}{\text{ФЗП}}$
П3	Доля расходов на оплату труда в себестоимости выпущенной продукции	$\frac{\text{ФЗП}}{\text{Себестоимость вып. продукции}}$
П4	Коэффициент отношения индекса роста объема производства к индексу роста ФЗП	$\frac{\Delta V \cdot 100\%}{\Delta \text{ФЗП}}$
П5	Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста ФЗП	$\frac{\Delta \text{Чистая прибыль} \cdot 100\%}{\Delta \text{ФЗП}}$
П6	Коэффициент отношения индекса роста инвестиций к индексу роста ФЗП	$\frac{\Delta \text{Инвестиции} \cdot 100\%}{\Delta \text{ФЗП}}$

На вышеперечисленные показатели влияют конъюнктурные сдвиги, которые могут существенно изменять указанные соотношения безотносительно к изменению эффективности системы стимулирования. Так, например, рост мировых цен на энергоносители приведет к росту показателя зарплатоотдачи на предприятиях топливного комплекса, однако эффективность систем стимулирования на указанных предприятиях в таком случае может не измениться. Еще одним недостатком общих показателей является невозможность их применения к отдельным структурным подразделениям предприятия. Они характеризуют в целом уровень эффективности системы на предприятии, в отрасли, в экономике. При этом существует объективная необходимость контроля эффективности стимулирования работников в каждом подразделении.

Для преодоления недостатков общих показателей предлагается использовать следующую степень методики.

Четвертая ступень предполагает расчет и анализ специальных показателей ОСС, в том числе интегрального показателя ОСС и показателя корреляционной ОСС.

1. Интегральный показатель ОСС – средневзвешенная оценка выполнения ключевых показателей деятельности или *key performance indicators* (далее – *KPI*) по подразделению за период, отнесенная к премиальным выплатам по подразделению за соответствующий период в расчете на одного работника.

Дадим определение термину *KPI*:

Key Performance Indicators are quantifiable measurements, agreed to beforehand, that reflect the critical success factors of an organization [14].

Key performance indicator is a business metric used to evaluate factors that are crucial to the success of an organization [15].

Key performance indicators are a vital means by which firms can judge how well they are performing. They allow businesses to identify some of their most important metrics, and provide a standardised way of determining whether or not they are meeting their goals, targets and objectives [16].

Таким образом, мы видим, что в целом суть трактовки данного термина едина, авторы сходятся во мнении, что *KPI* – это такой набор показателей, который позволяет определить, насколько достигнуты цели предприятия.

Для решения вопроса о сопоставимости величин оценок *KPI* между собой предлагается разработать и использовать пять уровней выполнения *KPI*. Наихудшему уровню «не выполнено» присвоить оценку $O_1=1$, а наилучшему выполнению *KPI* «идеально» присвоить оценку $O_5=5$. Применение данного подхода потребует сравнить соотношение между фактическим и плановым исполнением *KPI* ($KPI_{ф}/KPI_{п}$) с уровнями выполнения *KPI* и поставить соответствующую оценку – O_i . При этом формула расчета (ИП_{оСС}) примет следующий вид:

$$\text{ИП}_{\text{оСС}} = \left(\sum_{i=1}^n (O_i \cdot V_i) \right) / (\text{Pr} \cdot K_i / q), \quad (1)$$

где V_i – удельный вес показателя с учетом его значимости;

Pr – объем премирования за период в подразделении;

K_i – коэффициент пересчета объема премирования с учетом соотношения между заработной платой отдельных групп работников,

q – количество работников в подразделении.

2. Показатель корреляционной ОСС (KP_{OCC}) – показатель, отражающий уровень линейной корреляции между средневзвешенной оценкой выполнения KPI по подразделению ($x = O_i \cdot V_i$) за ряд периодов и премиальными выплатами в расчете на одного работника за соответствующие периоды с учетом соотношения между заработной платой отдельных групп

работников ($y = Pr \cdot K_i / q$) [5].

$$KP_{OCC} = (\overline{x \cdot y} - \overline{x} \cdot \overline{y}) / \sigma_x \cdot \sigma_y. \quad (2)$$

Если корреляция между объемом премиальных выплат и эффективностью работы подраз-

деления стремится к единице, следовательно, за более эффективный труд работники получают большую премию, в противном случае данный показатель говорит либо об отсутствии взаимосвязи между данными показателями, либо об обратной взаимосвязи между ними.

Апробируем предложенную четырехступенчатую методику оценки эффективности системы стимулирования на примере одного из нефтедобывающих предприятий.

Во-первых, приведем итоги анализа социологического исследования, проведенного во всех структурных подразделениях предприятия методом стандартизированного (формализованного) выборочного анкетирования. В рамках исследования ежегодно проводился опрос более 20 % работников предприятия, что позволяет говорить о достаточно высокой степени репрезентативности выборки и валидности исследования (рис. 2).

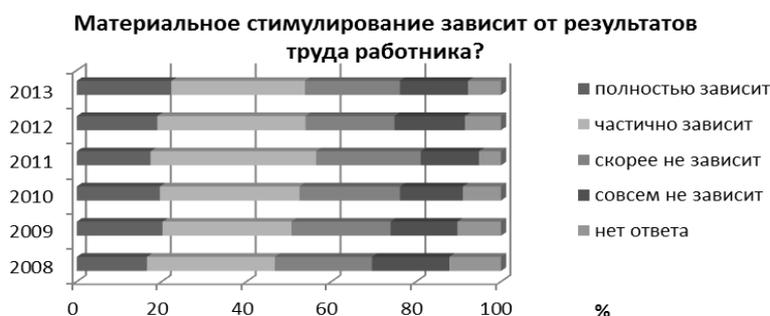


Рис. 2. Результаты социологического опроса

Как видно на рис. 2, доля работников, которые считают, что заработная плата зависит от результатов их труда (частично или полностью), начала сокращаться с 2011 г. – в течение трех лет она уменьшилась на 5 %. Результаты говорят о том, что почти половина работников не считают существующую систему оплаты труда справедливой,

что отрицательно влияет на производительность их труда.

Перейдем к анализу экспертного мнения руководителей предприятия по вопросу оценки эффективности системы стимулирования. Отметим, что выборка экспертов производилась по той же схеме, что и отбор работников для социологического исследования (рис. 3).

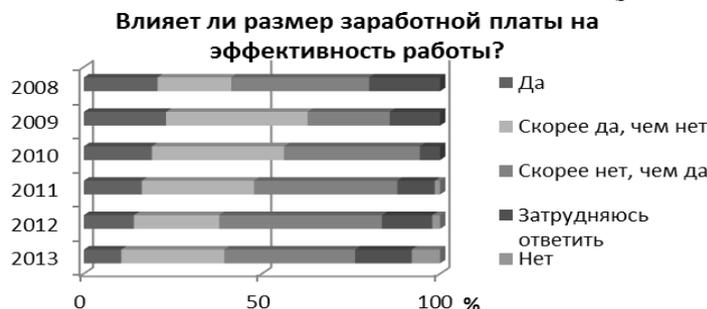


Рис. 3. Результаты анализа экспертного мнения

Как видно из приведенного рисунка, экспертная оценка влияния размера заработной платы на эффективность работы имеет негативную тенденцию. Так, количество экспертов, считающих, что размер заработной платы влияет на эффективность работы, снизилось с 62,8 % в 2009 г. до 39,4 % в 2013 г. Такая характеристика экспертами скла-

дывающейся ситуации говорит о снижении эффективности системы стимулирования на протяжении последних лет.

Перейдем к следующему этапу и произведем анализ эффективности системы стимулирования, произведя расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования (рис. 4).

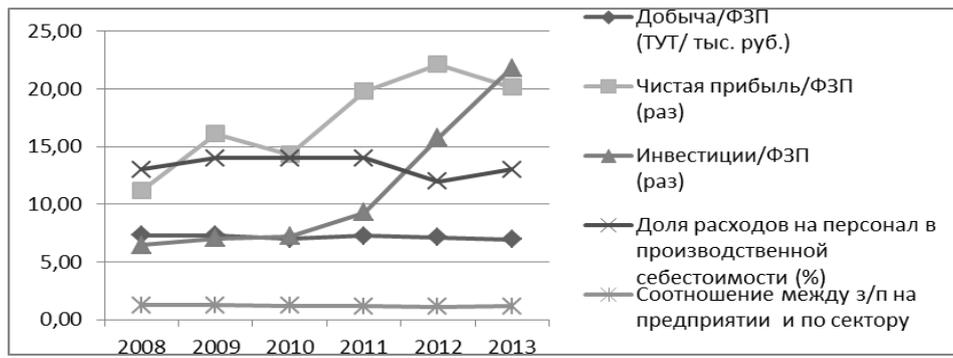


Рис. 4. Динамика общих показателей эффективности

Анализ данных, представленных на рис. 4, показывает незначительное снижение показателя зарплатоотдачи на 5,5 % с 7,3 т условного топлива (далее – ТУТ)/тыс. руб. до 6,9 ТУТ/тыс. руб. за последние пять лет. Одновременно с этим происходит рост соотношения между чистой прибылью и фондом заработной платы с 11,2 раз до 20,2 раза, или на 90 % по сравнению с базовым периодом. Все это происходит на фоне изменения курса стоимости барреля нефти на мировых рынках (рис. 5). В целом из рис. 4 и 5 видна существенная корреляция между стоимостью одного барреля нефти на мировых рынках и коэффициентом, отражающим соотношение между чистой прибылью и фондом заработной

платы, а также между инвестициями и фондом заработной платы. Несмотря на увеличение объемов инвестирования, а также наращивания соотношения между чистой прибылью предприятия и фондом заработной платы на протяжении последних шести лет существует тенденция к снижению рассчитанного нами соотношения между заработной платой на предприятии и заработной платой по сектору с 1,26 до 1,17 раз, кроме того, доля расходов на персонал в производственной себестоимости за последние несколько лет существенно не менялась и колебалась на уровне 10–11 %. Все это говорит о снижении эффективности системы стимулирования.



Рис. 5. Динамика барреля нефти (brent) [13]

Резюмируя итоги анализа первой части общих показателей оценки системы стимулирования, отметим, что мы не наблюдаем роста основного показателя – зарплатоотдачи, темпы изменения физических объемов производства не опережают темпы роста ФЗП. Принимая во внимание падение

цены одного барреля нефти в конце 2014 г., хочется предположить, что оно так же, как и ее рост, не отразится на уровне заработной платы работников.

Перейдем к анализу второй части общих показателей, отраженных на рис. 6.

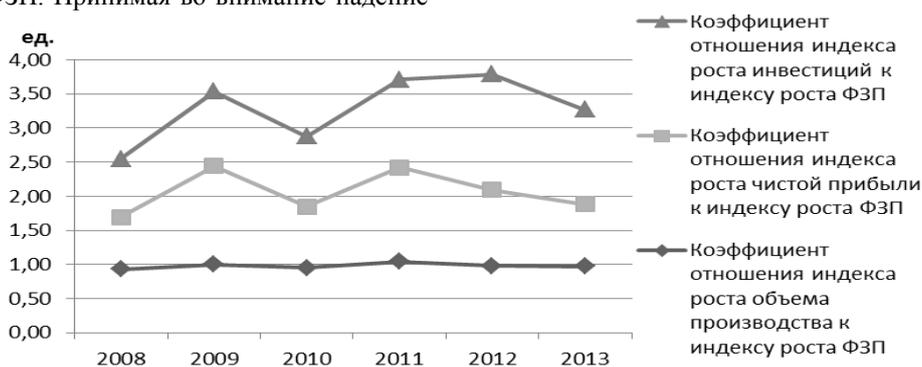


Рис. 6. Общие показатели эффективности

Рис. 6 подтверждает сделанный нами вывод о низкой эффективности системы стимулирования, так как рост инвестиций, вызывающий рост нагрузки на персонал предприятия, не обеспечивается соответствующим ростом заработной платы, что негативно влияет на эффективность стимулирования работников. Кроме того, темпы роста объема производства в физических единицах только без учета инфляционной составляющей равны темпам роста заработной платы. С учетом инфляции темпы роста заработной платы отстают от объема производства.

Перейдем к следующему этапу анализа системы стимулирования, а именно к расчету специальных показателей. В качестве примера используем результаты деятельности шести подразделений:

1. Первая группа – подразделения, курирующие бизнес-процессы (далее – БП), входящие в цепочку добавления потребительной стоимости:

– управление технологии добычи нефти, далее – УТДН;

– управление по бурению, далее – УБ.

2. Вторая группа – подразделения, курирующие обеспечивающие БП поддержки производства:

– управление охраны труда промышленной и экологической безопасности, далее – УОТ-ПиЭБ;

– управление механоэнергетического и метрологического обеспечения, далее – УМЭМО.

3. Третья группа – подразделения, курирующие обеспечивающие управленческие процессы:

– управление персоналом, далее – УП;

– управление корпоративной безопасности, далее – УКБ.

На рис. 7 представлена динамика премиальных выплат, входящих в состав заработной платы соответствующих подразделений в сравнимых ценах.

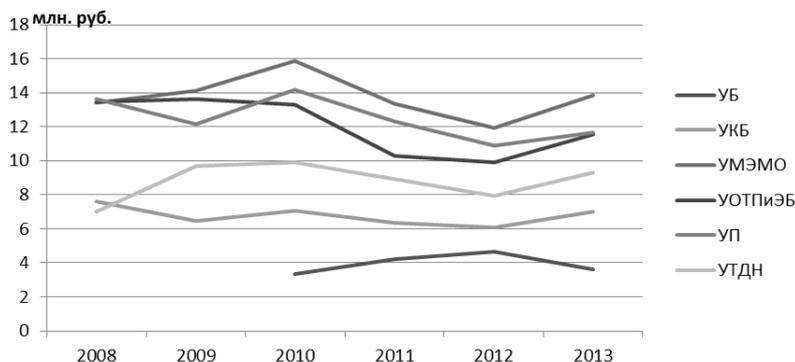


Рис. 7. Динамика объема премирования по подразделениям

На основе анализа премиальных выплат можно сделать вывод о их сравнительном постоянстве для всех подразделений на протяжении пяти лет. Постоянство премиальных выплат должно свидетельствовать о сравнительном постоянстве в выполнении основных показателей деятельности указанных структурных подразделений при соответствии условию постоянства численности подразделений, так как на совокупный объем премирования влияет и численность, и качество выполнения показателей.

Приведем динамику совокупного объема премирования в расчете на одного работника соответствующих подразделений в сравнимых ценах в условных денежных единицах (рис. 8). Выражения заработной платы в условных денежных единицах вызвано необходимостью соблюдения конфиденциальности информации о реальной заработной плате на предприятии. Зарплата переводится из рублей в условные денежные единицы путем ее деления на коэффициент K .

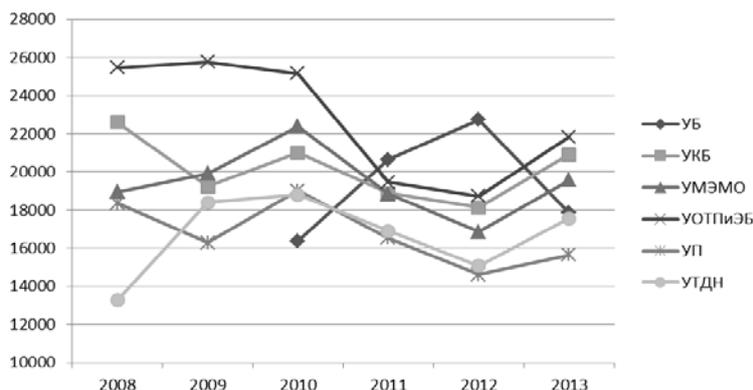


Рис. 8. Динамика совокупного премирования в расчете на одного человека

В целом мы видим, что на протяжении последних лет численность подразделений существенно не изменялась, поэтому анализ показывает достаточно стабильный уровень премирования, который колеблется на уровне 16–22 ден. ед. на 1 работника в год. Информация, представленная на рис. 8, не позволяет сделать вывод об эффективно-

сти системы стимулирования, так как размер премии может не соответствовать степени выполнения установленных показателей деятельности.

Отразим выполнение основных *KPI* одного из подразделений по итогам работы в 2012 и 2013 гг. (рис. 9).



Рис. 9. План/факт выполнение *KPI* подразделениями

Анализ информации, отраженной на рис. 9, говорит о том, что в целом *KPI*, поставленные перед подразделениями, выполняются. В ряде случаев практика показывает, что даже незначительные отклонения от поставленных целей в процентном выражении оцениваются акционером как существенные с точки зрения влияния на достижение ос-

новных целей предприятия. Для достижения сопоставимости выполнения показателей осуществим

расчет $\overline{KPI} = \sum_{i=1}^n (O_i \cdot K_i)$ за период с 2008 по 2013 гг. (рис. 10).

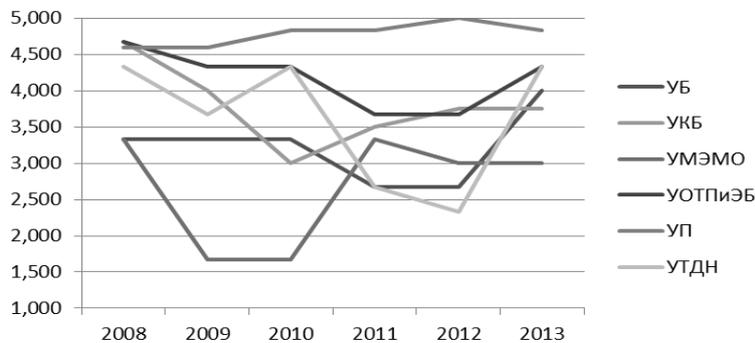


Рис. 10. Средневзвешенная оценка выполнения *KPI*

Сравнительный анализ информации, представленной на рис. 9 и 10, позволяет сделать вывод о том, что незначительные в процентном выражении отклонения в 2012 г. по показателям УТДН с точки зрения акционера являются существенными, поэтому средневзвешенная оценка выполнения *KPI* УТДН по итогам 2012 г. находится на уровне ниже

среднего, итоги деятельности УТДН в 2013 г. гораздо выше.

Для целей оценки системы стимулирования произведем расчет интегрального показателя по годам в разрезе структурных подразделений (рис. 11).

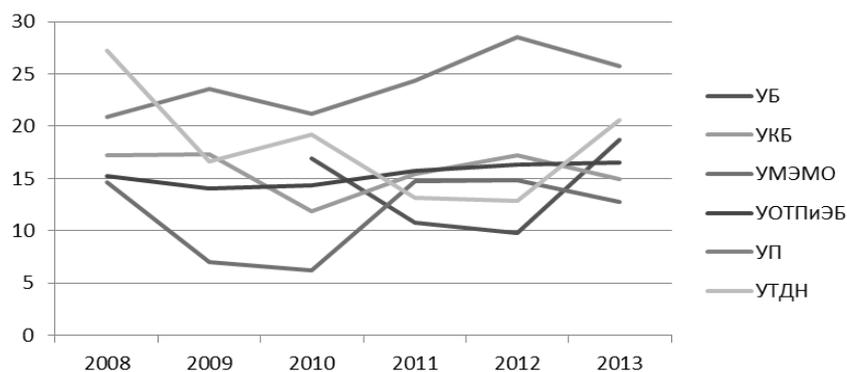


Рис. 11. Динамика интегрального показателя

Следует принять во внимание уровень оплаты труда для различных категорий работников. Так, в среднем оплата труда работников подразделений, влияющих на цепочку добавления потребительной стоимости и курирующих обеспечивающие БП поддержки производства в среднем на 8,5%

выше, чем оплата труда работников подразделений, курирующих обеспечивающие управленческие процессы. Применим коэффициент перехода для исключения влияния указанного фактора. Окончательная динамика интегрального показателя примет следующий вид (рис. 12).

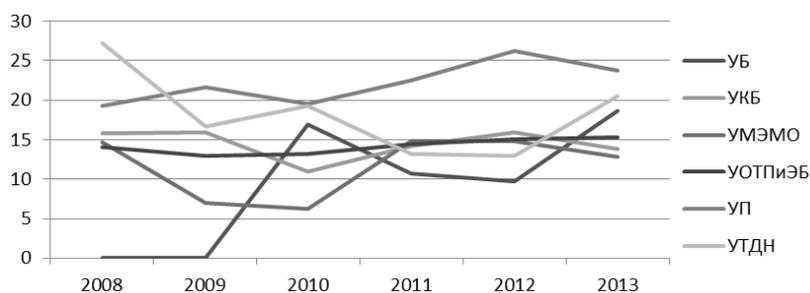


Рис. 12. Динамика интегрального показателя

Фактические значения интегрального показателя по итогам 2013 г. говорят о большей эффективности системы стимулирования для работников, курирующих вопросы управления персоналом, при этом для остальных подразделений система стимулирования имеет меньшую эффективность. Причем лидеры эффективности 2012 г. в 2013 г. стали аутсайдерами и наоборот. Все это говорит о возмож-

ности развития системы стимулирования на предприятии.

Произведем расчет показателя корреляционной оценки эффективности согласно формуле (2). За X примем средневзвешенную оценку выполнения KPI по подразделению, а объясняемой Y будем считать уровень премиальных выплат за соответствующий период в расчете на одного работника (табл. 2).

Таблица 2

Расчет показателя корреляционной оценки

Подразделение \ Показатель	\bar{X}	\bar{Y}	$\bar{X} \cdot \bar{Y}$	σ_x	σ_y	ρ_{xy}
	2	3	4	5	6	7
УБ	3,17	0,23	0,72	0,55	0,03	-0,75
УКБ	3,78	0,24	0,92	0,50	0,02	0,37
УМЭМО	2,67	0,23	0,61	0,72	0,02	-0,70
УОТПиЭБ	4,17	0,27	1,15	0,37	0,03	0,89
УП	4,78	0,20	0,96	0,14	0,02	-0,48
УТДН	3,61	0,20	0,73	0,83	0,02	0,17

Показатель корреляционной оценки эффективности заработной платы ни в одном из случаев не равен единице, а в 5 из 6 подразделений ниже 0,5 единиц, поэтому можно отметить, что нет линейной взаимосвязи между эффективностью выполнения KPI и объемом получаемых премиальных выплат.

Благодаря четырехступенчатой методике анализа системы стимулирования на предприятии был выявлен ряд недостатков в системе стимулирования нефтегазодобывающего предприятия. Своевременное выявление дисбаланса в системе стимулирования позволит предприятиям выбрать механизм его преодоления. Качественная система сти-

мулирования, отвечающая внешним и внутренним вызовам, позволит предприятию интенсивно развиваться в конкурентной среде за счет высокой производительности труда работников, их нацеленности на результат при выполнении должностных обязанностей.

Список литературы

1. Волгин Н.А. Рынок труда и доходы населения. URL: <http://bibliotekar.ru/rynok-truda-i-dohody/67.htm> (дата обращения: 14.01.2015).
2. Динамика стоимости барреля нефти. URL: <http://www.finam.ru/analysis/profile04C1100008/> (дата обращения: 09.02.2015).
3. Информационное телеграфное агентство России. URL: <http://itar-tass.com/infographics/7931> (дата обращения: 09.02.2015).
4. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1 (21). С. 151–157.
5. Модорский А.В. Анализ эффективности системы стимулирования в нефтегазодобывающем предприятии // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2014. № 2. С. 63–69.
6. Официальный сайт компании Лукойл. URL: www.lukoil.ru (дата обращения: 09.03.2015).
7. Официальный сайт компании Роснефть. URL: www.gosneft.ru (дата обращения: 10.03.2015).
8. Официальный сайт компании Газпром-нефть. URL: www.gazprom-neft.ru (дата обращения: 08.03.2015).
9. Политическая экономия: учебник для вузов / под ред. В.А. Медведева. М.: Политиздат, 1988. 736 с.
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
11. Словари и энциклопедии на «Академике». URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/rus_orthography/24973 (дата обращения: 16.01.2015).
12. Смелик Р.Г. Эффективность труда в условиях государственной монополии // Экономические науки. 2007. № 36. С. 321–324.
13. Ходыревская В.Н. Мотивационная роль заработной платы и ее экономическая эффективность // Вестник Курск. гос. с.-х. академии. Т. 1. 2012. № 1. С. 36–38.
14. Reh, J How an organization defines and measures progress toward its goals. URL: <http://management.about.com/cs/generalmanagement> (дата обращения: 06.04.2014).
15. Search Customer Relationship Management. URL: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/key-performance-indicator> (дата обращения: 03.04.2014).
16. Simply business. URL: <http://www.simplybusiness.co.uk/knowledge/articles> (дата обращения: 01.04.2014).
17. S&P снизило кредитный рейтинг России. URL: <http://lenta.ru/news/2014/04/25/prognoz> (дата обращения: 20.01.2015).

Получено: 14.09.2015

References

1. Volgin V.A. *Runok tryda i doxody naseleniya* [Labour market and income]. Available at: <http://bibliotekar.ru/rynok-truda-i-dohody/67.htm> (accessed 14.01.2015).
2. *Dinamica stoimosti barrela nefi* [Finam: The dynamics of the cost of a barrel of oil]. Available at: <http://www.finam.ru/analysis/profile04C1100008/> (accessed 09.02.2015).
3. *Informatcionnoe telegrafnoe agenstvo Russia* [Information Telegraph Agency of Russia] Available at: <http://itar-tass.com/infographics/7931> (accessed 09.02.2015).
4. Maisak O.S. SWOT-analiz: ob'ekt, faktory, strategii. Problemy poiska cvyazei mezhdy faktoramy [SWOT-analysis: the object, factors, strategies. The problem of finding connections between factors]. *Pri-kaspiiskaiky zhurnal: upravlenie i visokie tehnologii* [Caspian magazine: management and high technology], 2013, no. 1 (21), pp. 151–157.
5. Modorskiy A.V. Analiz effektivnosti sistemy stimulirovaniya v neftegazodobyvayshem predpriyatii [Analysis of the effectiveness of the incentive scheme in the oil and gas company]. *Perm University Herald. Economy*, 2014, no. 2, pp. 63–69.
6. *Ofitcialniy sait kompanii Lukoil* [The official website of Lukoil]. Available at: www.lukoil.ru (accessed 09.03.2015).
7. *Ofitcialniy sait kompanii Rosneft* [The official website of Rosneft]. Available at: www.rosneft.ru (accessed 10.03.2015).
8. *Ofitcialniy sait kompanii Gaspromneft* [The official website of Gaspromneft]. Available at: www.gazprom-neft.ru (accessed 08.03.2015).
9. *Politicheskaya ekonomia: ychebnik dlya vuzov* [Political Economy: a book for high schools]. Edit by V.A. Medvedeva. Moscow, Politizdat Publ., 1988. 736 p.
10. Raisberg B.A., Lozovskii L.H., Starodybtseva E.B. *Sovremrnyi ekonomicheskij slovar* [Modern Dictionary of Economics]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999, 479 p.
11. *Slovary i inciklopedyy na academice* [Dictionaries and encyclopedias on the “Academics”]. Available at: http://dic.academic.ru/dic.nsf/rus_orthography/24973 (accessed 16.01.2015).
12. Smelik R.G. Effectivnost tryda v ycloviah gosydarstvennoy monopolii [The effectiveness of work in the conditions of state monopoly]. *Economicheskije nayki* [Economics], 2007, no. 36, pp. 321–324.
13. Hodyrevskaya V.N. Motivacinnaya rol zarabotnoi platy i ee ekonomicheskaya effektivnost [Motivational role of wages and its economic efficiency]. *Vestnik Kurskou gosydarstvennoi s. akademii* [Kursk c. academy herald], 2012, Vol. 1, no. 1, pp. 36–38.

14. Reh J *How an organization defines and measures progress toward its goals*. Available at: <http://management.about.com/cs/generalmanagement> (accessed 06.04.2014).

15. *Search Customer Relationship Management*. Available at: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/key-performance-indicator> (accessed 03.04.2014).

16. *Simply business*. Available at: <http://www.simplybusiness.co.uk/knowledge/articles> (accessed 01.04.2014).

17. *S&P snizilo kreditniy reiting Russia* [S&P lowered the credit rating of Russia] Available at: <http://lenta.ru/news/2014/04/25/prognoz> (accessed 20.01.2015).

The date of the manuscript receipt:
14.09.2015

EFFECTIVENESS OF THE INCENTIVE SYSTEM: METHODS OF ASSESSMENT

Alexander V. Modorskiy, Head of the Department of Organization of Labor and Wages

E-mail: modorsky@list.ru

Lukoil-Perm; 62, Lenina st., Perm, 614000, Russia

Galina G. Modorskaya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: modorskay@psu.ru

Perm State University; 15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia

In the article the authors propose their own methods of assessing effectiveness of incentive systems. The technique involves a four-stage analysis of such a system, which consists in successive conducting social research, studying expert opinion, calculating general and specific indicators to measure the incentive system effectiveness. The questionnaires used for the social research allow for finding out the employees' opinion on the incentive system at their company. The research results are studied with the help of the SWOT-analysis. It is proposed to engage senior and middle managers in acting as experts. The article describes commonly applied general indicators of the incentive system effectiveness, such as «zarplatoemkost», «zarplatootdacha», and others. Main disadvantages of these indicators are also shown. In order to overcome these disadvantages, it is suggested to use specific indicators, including the integral index of effectiveness evaluation and the correlation index. By the «integral indicator» is meant a weighted average estimate of implementing key performance indicators (KPI) for a company's department over a certain period divided by the bonus payment per employee (also calculated for this department for the corresponding period). The term «correlation index» refers to an indicator of the level of linear correlation between the weighted average estimate of KPI implementation for the department over a number of periods and bonus payment per employee for the corresponding periods, with regard to the ratio of wages earned by separate groups of workers. The article presents the process and results of testing the proposed methodology at an oil and gas company. The use of the authors' methods will make it possible to detect shortcomings in the functioning of incentive systems in time, and thus to prevent negative consequences as well as improve effectiveness of the incentive system at the enterprise.

Keywords: incentive system, performance indicators, assessment of incentives, remuneration, effectiveness of incentives, analysis of incentives, oil and gas companies.

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Модорский А.В., Модорская Г.Г. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2015. № 4(27). С. 160–169.

Please cite this article in English as:

Modorskiy A.V., Modorskay G.G. Effectiveness of the incentive system: methods of assessment // Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy. 2015. № 4(27). P. 160–169.