

## РАЗДЕЛ III. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 658.26

**РАЗВИТИЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА КАК КЛЮЧЕВОЕ  
НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭК**

**Т.В. Миролубова, д. экон. наук, доц., зав. кафедрой мировой и региональной экономики**  
Электронный адрес: [Mirolubov@list.ru](mailto:Mirolubov@list.ru)

**А.В. Модорский, асп. кафедры мировой и региональной экономики**

Электронный адрес: [Modorsky@list.ru](mailto:Modorsky@list.ru)

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

Рассматриваются подходы к повышению эффективности предприятий ТЭК с помощью использования методов HR –менеджмента, в том числе с помощью повышения эффективности используемых для стимулирования работников ключевых показателей деятельности.

*Ключевые слова: ТЭК; эффективность ТЭК; стимулирование работников; ключевые показатели деятельности; HR-менеджмент.*

В условиях все усиливающейся конкуренции на рынке добычи, переработки и продажи нефтепродуктов отечественные компании в последнее время все большее внимание уделяют повышению эффективности предприятия на основе развития HR-менеджмента. Результат работы любого предприятия есть совокупность результатов деятельности каждого работника. Таким образом, человек, с его творческим потенциалом, накопленным багажом умений, знаний и профессиональных навыков, становится важнейшим стратегическим ресурсом [2, с. 65]. Именно поэтому «кадры решают все», а следовательно, развивая системы управления человеческими ресурсами (HR), можно существенно улучшить финансово-экономические результаты компании.

Целью данной статьи является изучение путей повышения эффективности работы персонала на основе построения системы стимулирования, которая позволила бы сконцентрировать усилия всех работников компании с целью повышения рентабельности производства.

Под мотивацией персонала понимается побуждение работников к целенаправленным действиям, это сложный процесс формирования внутренних побудительных сил работника для достижения личных или корпоративных целей [1, с. 395].

Следует отметить, что мотивацию труда работников можно подразделить на материальную и моральную. В данной статье будут рассмотрены

подходы к повышению эффективности материального стимулирования работников. Основной частью материального стимулирования работников является заработная плата.

Разные авторы используют различные подходы к определению понятия «заработная плата».

А.С. Головачев трактует понятие заработной платы как совокупность вознаграждений в денежной или (и) натуральной форме, полученных работником в зависимости от количества, качества затраченного им труда и результатов деятельности всего предприятия [1, с. 356].

В.А. Склярская понимает под заработной платой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиационному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [4, с.233].

В.П. Пашуто под заработной платой понимает цену рабочей силы, формируемую на основе объективной оценки вклада работника в результаты деятельности предприятия, размер которой зависит от установленного минимума зара-

ботной платы, сложности труда и квалификации рабочей силы, спроса и предложения на рабочую силу, условий выполнения работы, результатов деятельности предприятий и т.д. [3, с.270].

Основной проблемой при построении систем материального стимулирования является определение адекватного вознаграждения за результаты работы. Наиболее объективно и эффективно эту проблему решают те системы премирования, которые построены на базе КРІ или КПД – ключевых показателей деятельности. Основой подобных систем являются анализ и оценка результатов деятельности по ограниченному набору показателей, комплексно характеризующих наиболее существенные аспекты деятельности того или иного структурного подразделения предприятия топливно-энергетического комплекса (далее – ТЭК). Подобные системы позволяют объективно оценивать результаты труда работников, а также достаточно прозрачны для понимания объектом стимулирования поставленных перед ним задач, что в конечном счете приводит к повышению производительности труда.

Существенными проблемами при построении систем стимулирования на базе ключевых показателей деятельности являются: во-первых, сложность отбора наиболее качественных показателей из всей их совокупности; во-вторых, отсутствие четких условий использования КПД в целях стимулирования персонала. Так, в целях стимулирования работников применяется множество разнообразных показателей, между которыми отсутствует взаимосвязь, что в итоге влечет существенное снижение эффективности систем стимулирования, а это, в свою очередь, снижение производительности труда, ответственности за его результат и в результате – уменьшение рентабельности производства.

Для решения первой проблемы авторами статьи предлагается применять «**Критерии использования КПД в целях стимулирования работников**».

Все критерии использования КПД в системе стимулирования подразделяется на необходимые и достаточные.

Под **необходимым критерием** понимается такой критерий, выполнение которого означает возможность использования КПД в системе стимулирования, т.е. если критерий не выполняется, то к проверке его с помощью остальных критериев можно не приступать.

Необходимым критерием при отборе показателей для целей стимулирования является критерий **применимости** - показатель может быть использован в системе стимулирования, если он адекватно оценивает эффективность работы подразделения.

Под **достаточным критерием** понимается такой критерий, выполнение которого означает повышение эффективности применения КПД для

целей стимулирования работников указанного подразделения.

В этом направлении считаем наиболее целесообразным использовать следующие достаточные критерии:

**Соответствие системе КПД вышестоящей организации** – система КПД предприятия ТЭК, входящего в холдинг, должна соответствовать ключевым показателям деятельности, которые устанавливаются холдингом для нее, определяют направления ее развития и служат инструментом мониторинга и контроля достижения поставленных целей и основой для принятия управленческих решений.

**Измеримость (количественная)** – при осуществлении отбора показателя предпочтение отдается не качественным, а количественным показателям, позволяющим объективно отразить результативность объекта стимулирования.

**Соответствие КПД непосредственного руководителя** – при осуществлении отбора показателя предпочтение отдается показателю, выполнение которого ведет к выполнению КПД руководителя. Данный критерий позволяет сформировать систему стимулирования таким образом, что выполнение функциональными подразделениями их КПД приведет к выполнению КПД верхнего уровня.

**Взаимосвязанность** – необходимость использования в системе КПД единых показателей сразу для нескольких функциональных подразделений с целью стимулирования их эффективного взаимодействия.

**Функциональное соответствие** – показатели премирования по функциональному подразделению должны соответствовать задачам и функциям, стоящим перед ним.

**Соответствие актуальным требованиям системы управления** – при осуществлении отбора показателя предпочтение отдается показателям, выполнение которых требуется в связи с изменением законодательства РФ иных нормативных актов, а также для решения внутренних проблемных зон и нормализации работы предприятия ТЭК.

Необходимо отметить, что, как правило, в компаниях существует целый ряд различных систем, в которых в той или иной степени применяются КПД, в том числе оперативное и стратегическое управление, КПД, формализованные в рамках бизнес-процессов, а также в системе стимулирования (рис. 1).



Рис. 1. Области применения КПД

Наличие множества разнообразных систем, использующих КПД, обуславливает постоянную ротацию показателей, беспрепятственно увеличивается объем показателей, применяемых для целей стимулирования, что приводит к уменьшению размера премий за выполнение конкретного показателя, а следовательно, к снижению эффективности стимулирования.

В данной статье будут рассмотрены подходы, направленные на повышение эффективности применения ключевых показателей деятельности работников (KPI) в целях организации стимулирования персонала. Для решения поставленной проблемы авторами предлагается применять систему «Условий использования КПД в целях стимулирования работников», которая позволит повысить эффективность показателей.

После отбора наиболее эффективных КПД возникает необходимость выполнения ряда обязательных условий для повышения объективности и эффективности работы системы стимулирования.

Перечислим условия использования КПД в системе стимулирования:

**1. Соответствие периодичности формирования данных по показателю периоду премирования.**

После формирования общего списка отобранных показателей происходит их распределение по периодам. При этом учитывается соответствие периодичности формирования данных по показателю периоду премирования.

Например, показатели деятельности предприятий ТЭК, информация о выполнении которых формируется по итогам года, могут быть использованы только при годовом премировании.

**2. Обеспечение существенности удельного веса показателя для целей материального стимулирования** – количество используемых показателей не должно снижать долю премии за выполнение наименее весомого показателя ниже 20%.

Например, допустим, что в качестве текущих показателей премирования на одном из предприятий ТЭК, работающего в области бурения, предложены следующие показатели:

- выполнение плана по проходке (%);
- выполнение плана по проходке в эксплуатационном бурении (%);
- выполнение плана по проходке в поисково-разведочном бурении (%);
- выполнение плана по проходке при бурении методом боковых стволов (%);
- средний начальный дебит 1 новой горизонтальной скважины (%);
- обеспечение установленной стоимости 1 метра проходки скважин (%);
- качественная организация договорной работы в части выбора контрагента путем проведения торгов, осуществление оформления и исполнения договоров.

В приведенном примере используется 7 показателей премирования. Таким образом, даже в случае равенства удельных весов КПД их веса составят (1)

$$\text{Уд. вес} = 100\%/7=14,3\% \quad (1)$$

Не сложно рассчитать, что предельное количество показателей, возможное при сохранении 20% значимости показателей в общей премии работника, равно пяти (2):

$$\text{Предельное количество показателей} = 100\%/20\%=5 \quad (2)$$

Установление данного ограничения связано с тем, что снижение существенности удельных весов показателей неизбежно приводит к снижению эффективности системы стимулирования, так как незначительное снижение премии для работника не является существенным.

**3. Зависимость удельного веса показателя от итоговой суммы баллов, полученной при критериальной оценке,** – удельный вес показателя определяется исходя из суммы баллов, набранной им при оценке и количества отобранных показателей, а также с учетом выполнения условия существенности удельного веса показателя для целей материального стимулирования.

Например, в систему стимулирования начальника подразделения по бурению одного из предприятий ТЭК отобраны следующие по-

казатели с соответствующими оценками (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели стимулирования Начальника управления по бурению**

№	Показатель	Сумма баллов
1	Выполнение плана по проходке	27
2	Средний начальный дебит 1 новой горизонтальной скважины	17
3	Обеспечение установленной стоимости 1 метра проходки скважин	19
4	Качественная организация договорной работы в части выбора контрагента путем проведения торгов, осуществление оформления и исполнения договоров	7

3.1. Рассчитаем общую сумму баллов по всем показателям (3):

$$\text{Вес 1 балла в \%} = 100\% / 70 = 1,43\% \quad (4)$$

$$\text{Общая } \Sigma = 27+17+19+7 = 70 \text{ баллов.} \quad (3)$$

3.2. Найдем вес 1 балла, % (4):

3.3. Составим таблицу пересчета набранных каждым показателем премирования баллов в удельный вес показателя в системе премирования (табл. 2).

Таблица 2

**Таблица пересчета баллов в удельный вес в системе премирования**

№	Показатель	Сумма баллов	Вес 1 балла, %	Удельный вес, %
1	Выполнение плана по проходке	27	1,43	38,57
2	Средний начальный дебит 1 новой горизонтальной скважины	17	1,43	24,29
3	Обеспечение установленной стоимости 1 метра проходки скважин	19	1,43	27,14
4	Качественная организация договорной работы в части выбора контрагента путем проведения торгов, осуществление оформления и исполнения договоров	7	1,43	10,00

Если расчетный удельный вес показателя меньше 17,5%, то данный показатель в дальнейшем не используется в расчете. При этом производится перерасчет удельных весов оставшихся показателей исходя из вышеописанной методики. Как видно из табл. 2, удельный вес показателя № 4 «Качественная организация договорной работы в части выбора контрагента путем проведения тор-

гов, осуществление оформления и исполнения договоров» равен 10%, что ниже 17,5 %. В данном случае такому показателю присваивается доля 0%. Для остальных показателей повторяется методика расчета удельного веса начиная с п. 3.1. Результаты вычислений приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Расчет удельных весов показателей**

№	Показатель	Сумма баллов	Вес 1 балла 1-й раз, %	Вес 1 балла 2-й раз, %	Удельный вес (%) 1-й раз	Удельный вес (%) 2-й раз
1	2	3	4	5	6=4*3	7=5*3
1	Выполнение плана по проходке	27	1,43	1,59	38,57	42,86
2	Средний начальный дебит 1 новой горизонтальной скважины	17	1,43	1,59	24,29	26,98
3	Обеспечение установленной стоимости 1 метра проходки скважин	19	1,43	1,59	27,14	30,16
4	Качественная организация договорной работы в части выбора контрагента путем проведения торгов, осуществление оформления и исполнения договоров	7	1,43	-	10,00	0

Если несколько показателей получают равный расчетный удельный вес менее 20%, то при этом для выполнения условия «**Обеспечение существенности удельного веса показателя для целей материального стимулирования**» первыми отсекаются показатели, с помощью которых предполагается осуществлять мониторинг выполнения работы, которая подпадает под контроль других КПД, имеющих больший вес и уже присутствующих в списке. При отсутствии подобных

показателей первыми проходят в список показатели, имеющие большую критериальную оценку по критерию, имеющему большую максимальную значимость для данного уровня управления.

После расчета удельных весов для упрощения дальнейшей работы по организации премирования возможно произвести округление показателей до кратности 5. При этом необходимо выполнять правила округления согласно табл. 4.

Таблица 4

Правила округления						
Округленное значение	B = 0	B = 20	B = 25	B = 30	B = 35	...
Расчетный удельный вес (B)	$B < 17,5 \%$	$17,5 \leq B < 22,5$	$22,5 \leq B < 27,5$	$27,5 \leq B < 32,5$	$32,5 \leq B < 37,5$	...

Таким образом, итоговая структура удельных весов будет иметь следующий вид (табл. 5).

Таблица 5

Итоговая структура удельных весов показателей					
№	Показатель	Сумма баллов	Удельный вес (%) 1-й раз	Удельный вес (%) 2-й раз	Итоговый удельный вес, %
1	Выполнение плана по проходке	27	38,57	42,86	45
2	Средний начальный дебит 1 новой горизонтальной скважины	17	24,29	26,98	25
3	Обеспечение установленной стоимости 1 метра проходки скважин	19	27,14	30,16	30
4	Качественная организация договорной работы в части выбора контрагента путем проведения торгов, осуществление оформления и исполнения договоров	7	10,00	0	0
<b>Итого</b>		<b>70</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 4. Четкое установление зависимости величины премирования от уровня достижения КПД (уровней отклонений).

Для организации эффективного стимулирования видится наиболее приемлемым использование пяти уровней выполнения КПД:

- идеально;
- перевыполнено;
- выполнено;
- выполнено с недочетами;
- не выполнено.

Причем при попадании значения выполнения КПД в зону выполнено «Идеально» или «Перевыполнено» премирование осуществляется

в размере большем, чем установленный средний уровень для предприятия ТЭК, при попадании уровня выполнения КПД в зону «Выполнено» премирование осуществляется в полном размере, а при попадании в зону «Выполнено с недочетами» премирование осуществляется в неполном размере. Премирование отсутствует при попадании уровня выполнения критерия в зону «Не выполнено».

Для примера приведем разработанные критерии оценки выполнения КПД начальника управления по бурению в целях текущего премирования (табл. 6).

Таблица 6

Критерии оценки выполнения КПД Начальника Управления по бурению					
№	"Идеально" 130	"Перевыполнено" 110	"Выполнено" 100	"Выполнено с недочетами" 90	"Не выполнено" 0
1	Выполнение плана по проходке				
	$KPD > 110$	$102 \leq KPD \leq 110$	$100 \leq KPD < 102$	$80 \leq KPD < 100$	$KPD < 80$
2	Средний начальный дебит 1 новой горизонтальной скважины				
	$110 < KPD$	$102 < KPD \leq 110$	$98 < KPD \leq 102$	$90 < KPD \leq 98$	$KPD \leq 90$
3	Обеспечение установленной стоимости 1 метра проходки скважин				
	$KPD \leq 95$	$95 < KPD \leq 98$	$98 < KPD \leq 102$	$102 < KPD \leq 105$	$105 < KPD$

Критерии оценки строятся на основании экспертной оценки вышестоящих руководителей и согласуются с экспертными комиссиями.

##### 5. Наличие актуальных карточек КПД.

Наличие актуальных карточек КПД является одним из основных условий обеспечения эффективности функционирования показателей стимулирования. Формирование карточек КПД осуществляется **Ответственным пользователем системы КПД** – чаще экономической службой предприятий, на которую возложены функции по поддержанию системы КПД в актуальном состоянии, с привлечением участников экспертных комиссий.

В ходе формирования карточек КПД заполняются следующие поля карточек:

- наименование показателя;
- ответственный за показатель;
- куратор показателя;
- стратегические цели предприятия;
- стратегические цели функциональной области;
- оперативные цели;
- подход к установке целевого значения;
- объект расчета;
- единица измерения;
- периодичность расчета;
- аналитика;
- определение КПД;
- метод расчета;

- балансирующие показатели.

При формировании системы стимулирования инициатором актуализации или формирования Карточек КПД является HR-подразделение, которое после формирования перечня КПД по объекту стимулирования информирует Ответственного пользователя системы КПД о необходимости актуализации или формирования новых Карточек КПД.

##### 6. Согласование КПД с топ-менеджментом.

Система материального стимулирования оказывает существенное влияние на работу персонала. Поэтому в целях повышения ее эффективности предлагается проводить защиту КПД перед высшим руководством компании, что позволит достичь следующих целей:

- учесть мнение высшего руководства по составу показателей премирования, их удельным весам, критериям оценки выполнения показателей и др.;
- повысить осведомленность высшего руководства о структуре ключевых показателей деятельности, применяемых в целях стимулирования работников.

Учитывая весь выше обозначенный процесс, сформулируем систему использования ключевых показателей деятельности для целей стимулирования структурного подразделения (рис. 2).



Рис. 2. Система использования КПД для целей стимулирования

Таким образом, для целей стимулирования структурных подразделений компаний необходимо применять систему использования ключевых показателей деятельности. Это требует разработки необходимых и достаточных Критериев использования КПД для целей стимулирования работников. Также крайне актуальными являются Условия использования ключевых показателей деятельности для целей стимулирования, позволяющие повысить эффективность применения показателей для целей стимулирования. Сформулированная авторами система использования КПД для целей стимулирования, отражающая поэтапно все действия, позволяющие получить эффективную систему стимулирования в выбранном подразделении предприятия, повысит эффективность работы всего предприятия и позволит ему интен-

сивно развиваться в условиях высокой конкуренции.

##### Список литературы

1. Головачев А.С. Организация, нормирование и оплата труда. Минск: Новое издание, 2007. 603 с. (Экономическое образование).
2. Миролюбова Т.В., Чучулина Е.В. Региональная модель человеческого потенциала // Вестн. Перм. ун-та. Сер.: Экономика. 2011. №3. С. 65.
3. Пауто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: М.: КНОРУС, 2008. 320 с.
4. Склярская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2012. 340 с.