

УДК 658.26:005

ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭК В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ КРИЗИСОВ

Т.В. Миролюбова, д. экон. наук, доц. зав. кафедрой мировой и региональной экономики

Электронный адрес: Mirolubov@list.ru

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

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

Электронный адрес: Modorsky@list.ru

В статье анализируются перспективы повышения эффективности предприятий топливно-энергетического комплекса в условиях институциональных кризисов путем развития систем материального стимулирования персонала, построенных на базе оценки ключевых показателей деятельности (КПД). Система КПД формируется на основе предлагаемых авторами критериев использования КПД, которые позволяют из всей совокупности КПД отбирать наиболее эффективные для целей стимулирования.

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

Рыночная экономика подвержена кризисам, они являются ее неотъемлемым свойством. Об этом свидетельствует и периодические падения мировых финансовых индексов как на европейских, так и на азиатских рынках. Высокая волатильность мировых рынков отрицательно отражается и на отечественных рынках, которые в настоящее время проходят период становления и во многом ориентируются на рынки зарубежья. Это в свою очередь отрицательно отражается на предприятиях ТЭК, цены на акции которых существенно коррелируют с ценами на энергоресурсы. Поэтому компании заинтересованы в поиске новых путей повышения финансовой устойчивости за счет внутренних резервов.

В современной экономике важнейшим фактором конкурентоспособности фирм становится человеческий потенциал [2, с. 65], поэтому одним из наиболее эффективных способов повышения финансовой устойчивости компаний становится повышение производительности труда работников.

Одним из путей повышения производительности труда работников наряду с четким определением миссии компании, задач, стоящих перед ней, с корпоративной культурой является грамотная организация стимулирования персонала для решения поставленных перед ним задач [3].

Цель данной статьи – изучить подходы к стимулированию персонала, а также предложить механизм повышения эффективности систем стимулирования на предприятии, что позволит в условиях жесткой конкуренции вовремя реагировать на многие негативные факторы, а следовательно, минимизировать риски и максимизировать прибыль предприятия.

В HR-менеджменте выделяют два вида стимулирования персонала: моральное стимулирование и материальное стимулирование. В данной статье речь пойдет о развитии материального стимулирования на предприятии ТЭК.

Материальное стимулирование – процесс создания материальных условий, побуждающих индивидов действовать определенным образом [1, с. 16].

Участвовать в стимулировании труда могут любые блага, которые удовлетворяют значимым потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Главное, чтобы предоставление блага формировало мотив к труду, повышало работоспособность сотрудника, производительность его деятельности.

Материальное стимулирование на предприятии может иметь разные виды (см. рис. 1).



Рис. 1. Виды материального стимулирования [4]

В целом весь спектр методов материального стимулирования можно разделить на три группы:

1) *оплата труда работника*. Данная группа включает в себя разработку принципов установления заработной платы работников, условий премирования, в том числе общего размера премирования, удельного веса общекорпоративных, функциональных и индивидуальных показателей премирования, порядок установления надбавок за увеличение объемов работ, за интенсификацию труда; организацию разового премирования сотрудников за инновационную и изобретательскую деятельность, перевыполнение установленных плановых показателей и др.;

2) *социальный пакет работника*. Группа подразумевает разработку подходов к установлению разнообразных вариантов социальной поддержки работника, регламентирует порядок ее предоставления;

3) *участие в прибыли и акционерном капитале компании*. Эта группа стимулирования является на сегодняшний день в России малораспространенной, в основном используется для стимулирования топ-менеджмента компаний.

Потенциал применения этих вариантов стимулирования очень высок, так как в некоторых направлениях работы помогает полностью решить вопросы стимулирования, например, рационализаторство и изобретательство.

Далее подробнее остановимся на оплате труда работников предприятия.

Согласно ст. 129 ТК РФ заработная плата (оплата труда работника) - это 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) [5].

Как известно, различают *номинальную* и *реальную* заработную плату.

Номинальная заработная плата – это общая совокупность денежных средств, полученных работником в качестве компенсации за свой труд.

Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг в денежном выражении, которые может приобрести работник за свою номинальную заработную плату [4, с. 223]

Размер оплаты труда работников зависит от целого ряда факторов, наиболее существенными из которых являются следующие (рис. 2).

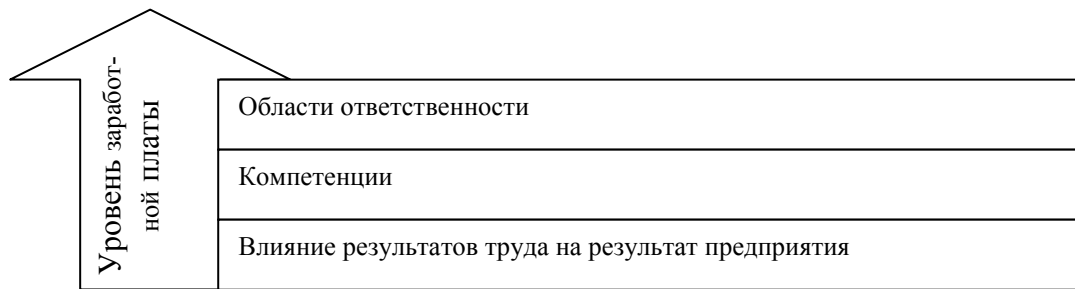


Рис. 2. Факторы, влияющие на уровень заработной платы

Отметим, что нет некоего уникального подхода к определению баланса между различными финансовыми стимулами. Для каждого конкретного работника это соотношение уникально. Именно поэтому гибкость системы мотивации должна быть достаточно высока, чтобы эффективно стимулировать различных сотрудников предприятия на достижения целей компании.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время российские компании все чаще обращаются к зарубежному опыту. Одним из наиболее распространенных методов формирования системы материального стимулирования за рубежом в настоящее время является метод построения системы стимулирования на основе КРІ. В российской практике этот метод известен как метод построения системы стимулирования на основе ключевых показателей деятельности. Эти системы основаны на установлении четкой корреляции между выполнением регламентированных КПД и уровнем премирования того или иного структурного подразделения предприятия.

Эффективность работы системы стимулирования на основе КПД во многом зависит от набора показателей, входящих в ее состав. Поэтому разработка системы использования КПД для целей стимулирования является одной из генеральных задач при использовании стимулирования на основе КПД.

Существенной проблемой при формировании перечня КПД для структурного подразделения является отсутствие четких критериев использования КПД в целях стимулирования персонала, позволяющих выбрать из всей совокупности показателей те, которые с наибольшей результативностью будут стимулировать работников на достижение поставленных перед ними целей.

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 КПД, уже применяемые в системе

стимулирования, также есть ряд КПД, установленных вышестоящими органами, в том числе надзорными. Множество разнообразных систем, использующих КПД, усложняет процесс выбора ключевых показателей деятельности для целей стимулирования. В целом вся совокупность показателей КПД – огромное «море».

В связи с тем что для целей стимулирования не могут использоваться все существующие показатели, возникает необходимость разработать систему ключевых показателей деятельности для стимулирования структурных подразделений, которая, с одной стороны, могла бы применяться на любом предприятии кластера, а с другой – позволила бы не только отобрать наиболее подходящие показатели из всей их совокупности, но и определить условия, при которых эффективность данных показателей будет максимальна. Эта необходимость ограничения круга показателей диктуется тем, что, например, на нефтегазодобывающих предприятиях ТЭК Пермского края, связанных с бурением, установлены более 70 КПД.

В этой связи авторы предлагают систему отбора КПД для целей стимулирования персонала предприятий, входящих в состав кластера. Эта система базируется на применении разработанных авторами критериев использования КПД в целях стимулирования персонала.

Критерии использования КПД в системе стимулирования должны позволять из всей совокупности КПД, закрепленных за функциональной областью, отобрать показатели, с наибольшей эффективностью стимулирующие работников на достижение поставленных перед ними целей.

Все критерии использования КПД в системе стимулирования подразделяется на необходимые и достаточные (рис. 3).

Под **необходимым критерием** понимается критерий, использование которого означает возможность использования КПД в системе стимулирования. То есть, если этот критерий не применяется, то к проверке его с помощью остальных критериев можно не приступить.

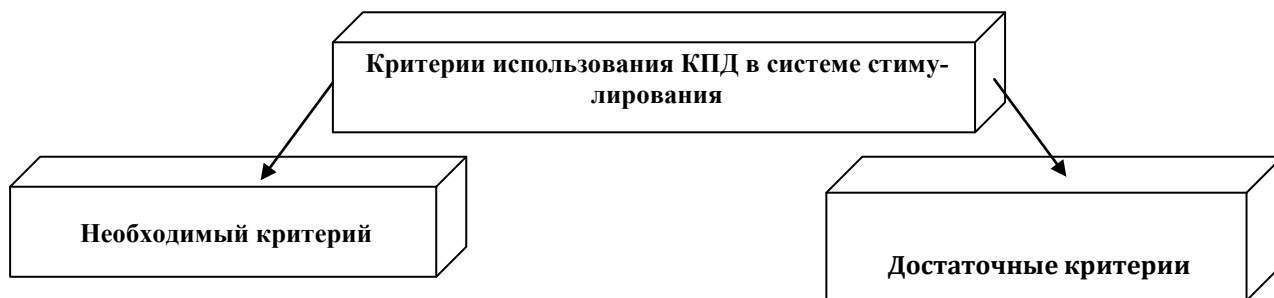


Рис. 3. Типы критериев использования КПД в системе стимулирования

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 критерий, использование которого означает повышение эффективности применения КПД для целей стимулирования работников указанного подразделения.

В указанных целях считаем наиболее целесообразным использовать следующие достаточные критерии (рис. 4):

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

Например, одним из КПД предприятия, входящего в вертикально интегрированную компанию, является показатель «ввод инвестиционных объектов (млн. руб.)». Используя принцип «Соответствие системе КПД вышестоящей организации», можно предложить в целях квартального и годового премирования топ-менеджмента холдинга применять показатель «ввод инвестиционных объектов (в части бурения)».

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

Например, при принятии решения использовать в целях текущего премирования одного из двух показателей: «выполнение плана по проходке в эксплуатационном бурении (%)» или «реализация планов и программ» предпочтение отдается первому.

Соответствие КПД непосредственного руководителя – при отборе 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.

Например, используя данный принцип, можно установить для текущего премирования подразделения, курирующего бурение в нефтегазодобывающем предприятии ТЭК, следующие показатели:

- «выполнение плана по проходке в эксплуатационном бурении (%)»;
- «выполнение плана по проходке в поисково-разведочном бурении (%)»;
- «выполнение плана по проходке при бурении методом боковых стволов (%)».

Использование описанных показателей приведет к выполнению КПД топ-менеджмента холдинга «ввод инвестиционных объектов (в части бурения)».

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

Например, использовать показатель «степень достижения проектных дебитов по вновь вводимым скважинам» не только для подразделения, курирующего бурение в нефтегазодобывающем предприятии ТЭК, но и для подразделения геологоразведочных работ.

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

Например, показатели подразделения, курирующего бурение в нефтегазодобывающем предприятии ТЭК, должны соответствовать задачам и функциям, закрепленным за ним регламентными документами предприятия.

Соответствие актуальным требованиям системы управления – при отборе предпочтение отдается показателям, которые требуются в связи с изменением законодательства РФ, иных нормативных актов, а также для решения внутренних проблемных зон и нормализации работы предприятия.

Например, введение в систему премирования «коэффициента утилизации попутного нефтяного газа» в целях премирования топ-менеджмента предприятий ТЭК продиктовано необходимостью выполнения постановления Правительства РФ

от 08.01.2009 № 7 "О мерах по стимулированию сокращения загрязнения атмосферного воздуха продуктами сжигания попутного нефтяного газа на факельных установках". Указанным Постановлением Правительство РФ установило целевой показатель сжигания попутного газа на 2012 г. и последующие годы в размере не более 5 % от объема добытого газа. Плата за выбросы вредных веществ в пределах целевого показателя увеличена в 4,5 раза, а в случае невыполнения нормативного показателя - в 22,5 раза.

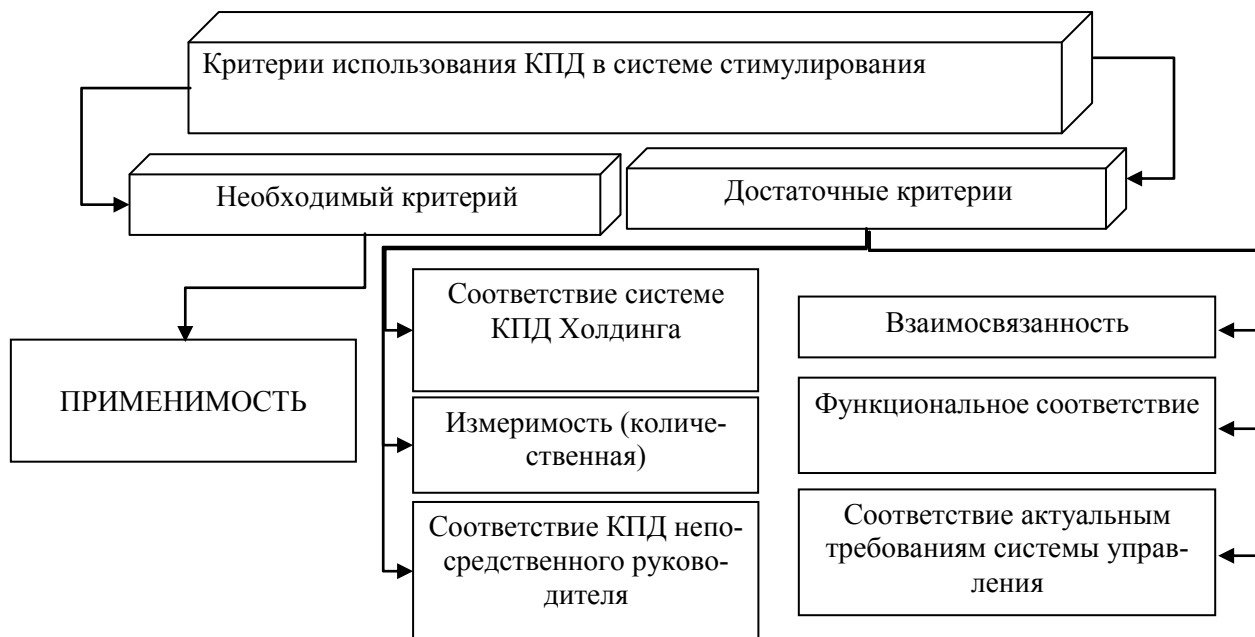


Рис. 4. Приоритетные критерии использования КПД в системе стимулирования

В процессе разработки системы стимулирования каждый показатель проходит оценку, исходя из соответствия вышеуказанным критериям. Каждому критерию в целях стимулирования присваивается свой балл. При

соответствии показателя указанному критерию его оценка увеличивается. По результатам оценки показателя суммируются все баллы, полученные им (см. таблицу).

Распределение баллов между критериями

№ п/п	Критерий	Оценка		
		для топ-менеджмента	для руководителей среднего звена	для начальников отделов
1	Соответствие системе КПД вышестоящей организации	10	7	3
2	Измеримость (количественная)	4	4	4
3	Соответствие КПД непосредственного руководителя	4	6	7
4	Взаимосвязанности	2	3	4
5	Функциональное соответствие	2	2	4
6	Соответствие актуальным требованиям системы управления	8	8	8
Итого количество баллов		30	30	30

Разные уровни управления имеют различную значимость описанных критериев. Так критерий «соответствие системе КПД вышестоящей организации» для топ-менеджмента наиболее значим. Одновременно с этим при определении КПД для уровня начальников отделов его значимость уменьшается, так как их показатели, должны, прежде всего, поддерживать показатели руководства высшего уровня, при этом начальники структурных подразделений могут получать премию лишь за те показатели, на которые распространяются их «полномочия» для управления.

Критерий «измеримость» имеет существенную оценку на всех уровнях. Это связано с тем, что он позволяет стимулировать на основе наиболее объективной оценки деятельности подразделения.

Критерий «соответствие КПД непосредственного руководителя» имеет сравнительно невысокое значение для уровня топ-менеджмента, его показатели должны, прежде всего, соответствовать системе КПД, установленных для кластера. При этом на нижнем уровне управления наиболее предпочтительны те показатели, использование которых ведет к выполнению вышестоящего КПД.

Оценка критерия «взаимосвязанность» постепенно повышается с понижением уровня управления. Так, на уровне топ-менеджмента она составляет 2 балла, тогда как на уровне начальников отделов она в два раза выше – 4 балла. Это связано с тем, что с понижением уровня управления повышается количество смежных зон и взаимосвязей между подразделениями. Результативность работы одного подразделения напрямую коррелирует с эффективностью работы другого подразделения. Именно поэтому при выборе показателей стимулирования для уровней начальников отделов особенно важно выполнение принципа «взаимосвязанность».

Значимость критерия «функциональное соответствие» также повышается с понижением уровня управления (2 балла для уровня топ-менеджмента и 4 балла для начальников отделов). Это вызвано тем, что на более низких уровнях управления должны применяться те показатели, которые в наибольшей степени соответствуют работе в подразделениях, здесь необходима детальная отработка механизма, чтобы каждый функционал реально понимал, что от эффективности его работы напрямую зависит его премирование.

Как и критерий «измеримость» критерий «соответствие актуальным требованиям системы управления» имеет равные оценки на всех уровнях управления.

Кроме того, его вес является одним из наиболее существенных, так как выполнение законодательства РФ, принятие эффективных решений в области нивелирования «проблемных зон» - обязанности любого предприятия, осуществляющего свою деятельность на территории Российской Федерации с целью извлечения прибыли из своей деятельности.

Итоги оценки показателей отражены в сводной таблице, где по вертикали приводятся все показатели, предлагаемые для премирования структурного подразделения, а по горизонтали – все критерии использования КПД для целей стимулирования работников (см. рис. 5).

После определения общей суммы и распределения показателей в рамках системы стимулирования с учетом соответствия периодичности формирования данных по функционалу происходит отбор наиболее подходящих КПД в целях стимулирования. При этом для дальнейшей обработки берется не более пяти первых показателей, находящихся в списке КПД для данного функционала в данный период (в систему стимулирования начальников отделов попадают показатели, имеющие не равную «нулю» оценку по критерию «функциональное соответствие»). При равенстве сумм оценок в пятерку попадают следующие показатели:

- в систему стимулирования топ-менеджмента и начальников среднего звена управления – показатели, обладающие большой критериальной оценкой по критерию, имеющему большую максимальную значимость для данного уровня управления;
- в систему стимулирования начальников отделов – показатели, имеющие большую критериальную оценку по критерию «функциональное соответствие», в случае равенства оценок по данному критерию рассматриваются оценки по другим критериям аналогично процедуре для топ-менеджмента и начальников среднего звена;
- при равенстве оценок по всем достаточным критериям в пятерку отбираются показатели на основе мнения экспертов.

Пересмотр списка КПД объекта стимулирования в связи с появлением новых КПД производится путем поочередного сравнения используемых КПД с каждым из вновь предлагаемых в соответствии с критериями использования КПД в системе стимулирования.

Таким образом, в данной статье авторами были определены «критерии» использования КПД для целей стимулирования, применение которых позволит объективно отбирать показатели для организации стимулирования конкретного структурного подразделения предприятия.

Соответствие системе КПД вышестоящей организации	Измеримость (количественная)		Соответствие КПД непосредственного руководителя				Итого
Показатель							
Максимум за выполнение критерия	3	4	7	4	4	8	30
Инвестиционные расходы (без НДС) в области бурения	3	4	5	3	3	8	26
Выполнение инвестиционной программы в части эксплуатационного бурения	3	4	7	3	4	7	28
Выполнение инвестиционной программы в части поисково-разведочного бурения	3	4	7	3	4	7	28
Выполнение инвестиционной программы в части бурения боковых стволов	3	4	7	3	4	7	28
Ввод инвестиционных объектов в области бурения	3	4	5	3	3	8	26
Средний начальный дебит 1 новой наклонно-направленной скважины (т/сут.)	3	4	2	3	1	4	17
Средний начальный дебит 1 новой горизонтальной скважины (т/сут.)	3	4	2	3	1	4	17
Продолжительность бурения 1 наклонно-направленной скважины (сут.)	3	4	4	1	1	3	16
Продолжительность освоения 1 наклонно-направленной скважины (сут.)	3	4	4	1	1	3	16
Продолжительность освоения 1 наклонно-направленной скважины без ГРП (сут.)	3	4	4	1	1	3	16
Продолжительность освоения 1 горизонтальной скважины (сут.)	3	4	4	1	1	3	16
Продолжительность бурения 1 горизонтальной скважины (сут.)	3	4	4	1	1	3	16
Расходы на бурение и освоение 1 простой наклонно-направленной скважины в расчете на 1 тонну среднего начального дебита по нефти одной простой наклонно-направленной скважины (руб/т.)	3	4	4	2	1	4	18
Средний дебит новых скважин	3	4	2	3	1	8	21

Взаимосвязанность	Функциональное соответствие	Соответствие актуальным требованиям системы управления
--------------------------	------------------------------------	---

Рис. 5. Итоги критериальной оценки подразделения, курирующего бурение в нефтегазодобывающем предприятии ТЭК

Также на базе разработанных критериев впервые предложена методика отбора КПД, основанная на результатах их оценки по количеству набранных баллов (количество баллов отражает степень соответствия критериям). В систему стимулирования отбираются КПД, набравшие максимальное количество баллов.

Таким образом, «критерии использования КПД в целях стимулирования» позволят из всей совокупности КПД, закрепленных за функциональной областью, отобрать показатели, наиболее эффективно организующие процесс стимулирования, что позволит повысить мотивацию работников для достижения поставленных перед ними целей, а значит, повысит и рентабельность предприятий ТЭК, что особенно важно в условиях быстро изменяющейся экономической конъюнктуры.

Список литературы

1. *Вайсбурд В.А.* Экономика труда. М.: Омега-Л, 2011. 376 с. (Высшее экономическое образование).
2. *Миролюбова Т.В., Чучулина Е.В.* Региональная модель человеческого потенциала // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2011. №3. С.65-73.
3. *Мотивация* трудовой деятельности персонала. Независимый проект. URL: <http://www.luys.am> (дата обращения: 08.11.2011).
4. *Склярёвская В.А.* Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. 340 с.
5. *Трудовой кодекс* Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Независимый проект. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».