

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, Начальник управления
Ныдинское ЛПУ МГ
_____/ Ю.А. Болгаров
«__» _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2017 г.

Система организации нормирования труда на предприятии ПАО «Газпром»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2017. 108 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2017 г.

Руководитель
к.т.н., доцент
_____/ И.В. Максакова
«__» _____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ–211
_____/ А.О. Домалевская
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.	7
1.1 Предмет и содержание организации нормирования труда на предприятии...7	
1.2 Характеристика современного состояния нормирования труда в российской газовой отрасли.....	12
1.3 Международный опыт нормирования труда.....	18
2 АНАЛИЗ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ПАО «ГАЗПРОМ»	28
2.1 Краткая экономико-управленческая характеристика ПАО «Газпром».....	28
2.2 Анализ существующей системы управления персоналом в ПАО «Газпром»	35
2.3 Диагностика и оценка системы нормирования труда в ПАО «Газпром»	52
3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ПАО «ГАЗПРОМ»	65
3.1 Обоснование модели оптимизации нормирования труда в ПАО «Газпром»	65
3.2 Разработка практических рекомендаций по оптимизации нормирования труда в ПАО «Газпром»	74
3.3 Расчёт социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	94
ПРИЛОЖЕНИЯ	99
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	105

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы проблемы нормирования труда объективно выдвинулись на первый план и являются одним из важных элементов системы управления персоналом организации. Связано это, прежде всего с необходимостью повышения эффективности использования трудового потенциала работников, оптимизации их численного и профессионального состава и современной корректировкой требований к персоналу исходя из условий рынка. С переходом на новые условия хозяйствования было бы логично предположить, что при наличии различных многообразных форм собственности менеджмент, стремясь увеличить доходность, станет, прежде всего, приводить в действие резервы, связанные с совершенствованием организации и нормирования труда. Рыночные отношения характеризуются конкуренцией на рынке, и поэтому успех в конкурентной борьбе принадлежит предприятиям с минимальными издержками производства, а одним из главных средств обеспечения экономической стабильности предприятий в условиях рыночных отношений является сокращение трудовых затрат и других издержек производства, что и достигается путем нормирования труда и его совершенствования.

В условиях плановой экономики модель нормирования труда в целом была ориентирована на выполнение и перевыполнение плановых заданий по выпуску продукции заданного качества, на экономию использования рабочего времени.

Существует мнение некоторых экономистов о том, что нормирования труда якобы утрачивает свое значение в условиях рыночных отношений, и, напротив, свидетельствует о приобретении им более конкретного смысла. На предприятии требуется всегда учет материальных и трудовых затрат, с тем чтобы они не превышали показателей, за пределами которых предприятие становится неконкурентоспособными или убыточными. нормирования труда является органической составной частью функции управления предприятием.

Анализ состояния нормирования труда, проведенный ранее Центральным бюро нормативов по труду на 281 предприятии различных форм собственности и организационно-правовых форм управления в 68 регионах России, свидетельствует о значительном снижении охвата работников НТ, ухудшении работ по подготовке новых и пересмотру действующих единых и типовых межотраслевых и отраслевых норм и нормативов, ухудшении качества, обоснованности и прогрессивности применяемых норм труда и т.п [1].

Так, если при плановой экономике доля работников, труд которых нормировался, составляла в народном хозяйстве - 86,2%, а в отраслях промышленности - 92%, то на период обследования в рыночных условиях - соответственно 68 и 73%. Значительное сокращение этих показателей произошло за счет отказа от нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих. Сложившаяся ситуация свидетельствует о недооценке роли нормирования труда в современных условиях [2].

Сложившейся ситуации способствовало и самоотстранение государства. Ст. 159 ТК РФ закрепляет государственное содействие системной организации нормирования труда, а также применение систем нормирования труда с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором работников. Другими словами, государство переложило ответственность по определению норм труда на производстве.

Гипотеза исследования: оптимизация системы организации нормирования труда повышает производительность труда и эффективность использования ФОТ.

Целью магистерской диссертации является разработать проект совершенствования системы нормирования труда.

Предметом исследования магистерской диссертации являются система организации нормирования труда в газовой отрасли.

Объектом исследования является ПАО «Газпром».

В соответствии с целью исследования были сформулированы задачи исследования:

1. Проанализировать предмет и содержание организации нормирования труда в газовой отрасли.
2. Выделить задачи организации нормирования труда в газовой отрасли.
3. Провести оценку современного состояния организации нормирования труда в газовой отрасли ПАО «Газпром».
4. Выделить основные проблемы организации нормирования труда в газовой отрасли на примере ПАО «Газпром» и предложить пути их решения.

Методологической основой исследования является системный подход, в рамках которого мы широко использовали метод структурно-функционального анализа, а также общенаучные методы – анализ и синтез, абстрагирование, описание, объяснение; общелогические методы – дедуктивный, индуктивный и традиционный. Для получения эмпирических данных мы применяли интервьюирование граждан, анализ документов, сравнительный анализ и др.

При написании диссертационной работы были использованы экономическая и учебная литература, специальная литература, учебники по аудиту и анализу хозяйственной деятельности, а также нормативные документы и материалы отчетности предприятия.

Теоретическая значимость работы состоит в:

- уточнении понятия «нормирование труда»;
- расширении представления об интегративном подходе к организации нормирования труда в газовой отрасли;
- раскрытию и конкретизации содержания, структуры и характеристики нормирования труда в газовой отрасли на примере ПАО «Газпром».

Практическая значимость исследования заключается в:

- разработке модели оптимизации нормирования труда в газовой отрасли на примере ПАО «Газпром», в выявлении условий ее эффективности;
- разработке рекомендаций по диагностике и развитию нормирования труда в газовой отрасли на примере ПАО «Газпром».

Научная новизна исследования заключается в выявлении теоретической основы для разработки модели нормирования труда в газовой отрасли м.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

1.1 Предмет и содержание организации нормирования труда на предприятии

Нормирование труда - процесс установления стандартов и норм, которые способствуют оптимизации рабочего процесса. Суть нормирования - в установлении соотношения меры труда и оплаты, количества необходимой рабочей силы, времени, требуемого для выполнения определенной работы, объектов, которые необходимо обслужить. Нормирование призвано повысить эффективность и оптимизировать процесс работы [1].

Нормативы - это определенные, рассчитанные величины, которые характеризуют оптимальные показатели затрат времени, ресурсов, оборудования, рабочей силы. Учитывается сложность работы, технический уровень производства, требования к полученному продукту, факторы работы, организационные условия [12].

Выделяют нормативы и нормы труда. Разработкой понятийного аппарата и методологии нормирования занимались многие ученые [31]:

– Тейлор Ф., его ученики и последователи Эмерсон Х., Гант Г. - основатели и разработчики основ аналитического подхода в упорядочивании трудовых процессов;

– Саймон Г., Фоллет М., Мэйо Э. - родоначальники школы «человеческих отношений»;

– Файоль А. - разработчик теории управления трудовыми процессами;

– Хейде Г., Шваб Дж., Мейнард Х. - разработчики понятийного аппарата и отдельных элементов системы нормирования.

Отечественные исследователи также сделали вклад в развитие данного направления: А. Гастев, О. Ерманский, А. Зубкова, В. Иоффе, А. Гальцов, М. Мошенский, П. Орлов, И. Колесников, В. Рысс.

Дерябина Е. В. и Абрашкин М. С. считают, что главная цель нормирования труда проявляется в конструктивном влиянии на трудовые ресурсы и результативность итогов работы учреждений в целях достижения взаимодополняющих экономических и социальных задач [16].

Заглада Т. П. считает, что одним из направлений развития нормирования труда в настоящее время является разработка и внедрение специальных программ по нормированию труда, в основе которых лежит системный подход. Программы учитывают планирование событий, направленных на максимальное применение трудовых ресурсов посредством увеличения области нормирования труда, предоставления высокого качества разрабатываемых норм и нормативов, укрепления их на перспективном уровне, формирования специалистов-нормировщиков высокой квалификации [20].

Киселевой М. В. и Махметовой А. Е. предложен концептуальный подход к организации нормирования труда на предприятии, который рассматривается с позиции цикличности - последовательно повторяющимися этапами:

- выявление ошибочно установленных /разработка новых норм;
- проведение хронометражных и аналитических работ;
- оценка данных;
- введение норм в действие [22].

Нормирование помогает решить следующие проблемы [30]:

- оптимизировать производственный процесс, путем расчета норм времени и рабочей силы для осуществления определенных операций;
- оптимизировать уровень расходов на персонал, который выполняет определенные задачи, операции;
- найти наиболее оптимальный путь, который поможет повысить эффективность производственного процесса;
- установить необходимые временные промежутки, за которые можно качественно выполнить определенное задание;
- добиться эффективного планирования на предприятии;

- актуализировать функциональную нагрузку работников;
- оптимизировать оплату труда.

Система нормирования труда - это комплекс решений по организации и управлению процессом нормирования труда на предприятии, включающий [5]:

- выбор методов и способов установления меры (нормы) труда для работников различных категорий и групп при выполнении ими тех или иных видов работ (функций);

- определение порядка внедрения установленных норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту;

- организацию аттестации, замены и пересмотра норм трудовых затрат на базе оценки уровня их напряженности, прогрессивности и других качественных показателей;

- создание системы показателей (производительности труда, численности и других трудовых показателей), обеспечивающих управление нормированием труда, а также соответствующей документации (отчетной, статистической и прочей), необходимой при решении задач нормирования по предприятию в целом и его подразделениям и др. [7].

Непосредственно на предприятиях работа по улучшению нормирования труда должна проводиться в следующих основных направлениях: организационных, экономических, методических.

К организационным можно отнести [15]:

а) планирование работы по нормированию труда, т.е. разработку системы планов:

- план нормативно-исследовательской работы;

- план снижения трудоемкости работ при внедрении комплекса организационно-технических мероприятий;

- календарный план проверки и пересмотра действующих норм;

- план-задание по анализу использования рабочего времени (с помощью соответствующих методов);

– план подготовки и повышения квалификации специалистов по нормированию труда;

б) регламентация труда специалистов по организации и нормированию труда на основе разработки карт организации труда и операционно-технологических карт на основные виды работ, выполняемых специалистами;

в) установление норм на основные виды работ, выполняемых специалистами и на их базе установление нормированных заданий;

г) организацию автоматизированных рабочих мест (АРМ) специалистов;

д) отражение вопросов нормирования труда в коллективных договорах;

е) подготовку специалистов в вузах по заявкам предприятий, повышение квалификации и переподготовка специалистов предприятий в отраслевой системе повышения квалификации, на курсах при высших учебных заведениях, специализированных учебных центрах.

К экономическим можно отнести [6]:

– периодическое повышение тарифных ставок;

– более широкое введение повышенных тарифных ставок на работах по напряженным (обоснованным) нормам или нормированным заданиям;

– более широкое использование уровня выполнения норм как показателя или условия премирования в зависимости от напряженности норм;

– применение доплат при освоении новых работ;

– единовременное или периодическое премирование специалистов, участвующих во внедрении нормативов, норм и пересмотре норм.

К методическим можно отнести [8]:

– расширение сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих путем установления нормированных заданий, рассчитанных на основе обоснованных норм труда при условии их полной загрузки;

– повышение качества норм на основе использования при их установлении, как правило, централизованно-разработанных нормативов (межотраслевых, отраслевых, ведомственных);

– разработку локальных (местных) нормативов на работы, не охваченные ЦРН;

– разработку укрупненных нормативов на базе ЦРН с учетом организационно-технических условий предприятия;

– при отсутствии нормативов установление норм на основе изучения трудовых процессов, проектировании рациональных методов их выполнения и определении затрат труда;

– учет при установлении норм стадии освоения работ;

– автоматизацию работ по нормированию труда как на стадии проектирования новых технологических процессов, так и в действующем производстве в рамках автоматизированных систем управления предприятием или разработку автоматизированных систем нормирования.

Основным принципом организации нормирования труда в современных условиях является принцип эффективности, означающий установление наилучшего варианта использования производственных ресурсов с точки зрения минимизации суммарных затрат труда, уменьшения издержек производства и достижения максимально возможной производительности труда.

К другим принципам организации нормирования труда в современных условиях можно отнести принципы, действующие и в плановой экономике. К ним относятся следующие принципы организации нормирования труда, вытекающие из его сущности: конкретности, групповой дифференциации, тождественности, всеобщности.

Кроме того, для организации нормирования труда в современных условиях следует добавить к перечисленным выше также:

– принцип правомерности, который означает необходимость соблюдения обязательных требований действующих законов и других правовых актов при нормировании труда;

– принцип гуманизации, который состоит в необходимости создания такой системы организации и нормирования труда, при которой обеспечивалось бы

удовлетворенность работников содержанием труда, организацией труда, уменьшение чувства неудовлетворенности характером работы, возможность квалификационно-профессионального роста.

Эти принципы в совокупности определяют исходные положения организации нормирования труда в современных условиях. Нормирование труда, организованное на основе указанных принципов, позволит выполнять возложенные на него в современных условиях функции и будет удовлетворять предъявляемым к нему требованиям [41].

Таким образом, в современных условиях растущей конкуренции необходимость в нормировании и организации труда становится все острее, так как это является достаточно весомой статьей экономии затрат предприятия. И на сегодняшний день все большее количество руководителей различных предприятий понимают это, начиная разрабатывать и создавать системы норм труда на своих предприятиях самостоятельно либо при помощи специализированных консалтинговых фирм. Число таких фирм увеличивается медленно. Руководители все чаще задумываются о более обоснованных с научной точки зрения и оптимальных для работника нормах труда не только с целью увеличения прибыли, но и с точки зрения создания хорошего кадрового потенциала для развития своих предприятий в будущем.

1.2 Характеристика современного состояния нормирования труда в российской газовой отрасли

Организация нормирования труда персонала не имела большой популярности в России до кризиса 2008 года, когда одновременно всем предприятиям необходимо было снизить затраты на производство, при этом сохранив прежние объемы и качество. Только такой подход мог обеспечить компаниям практически всех родов деятельности стабильное удерживание своих позиций на рынке даже в сложных экономических условиях. Динамика

производства при внедрении технического нормирования показала снижение затрат на различных предприятиях в среднем на 30-50 %. После этого данная практика начала активно внедряться в различные сферы производства и бизнеса [50].

Разработка норм труда необходима для повышения эффективности производственного процесса.

В зависимости от направленности на операцию, в России выделяют:

– комплексные нормы - устанавливаются для комплекса операций, законченного цикла работ;

– операционные нормы - стандарты, которые определяют количественные и качественные показатели для конкретной операции;

– укрупненные нормы - устанавливаются для группы операций, которые взаимосвязаны в производственном цикле [32].

Проблемы, которые мешают успешному нормированию в России:

– некоторые руководители не знают с чего начать нормирование - не имеют необходимых навыков;

– руководство считает нормирование недостаточно важной потребностью, поэтому часто пренебрегает им;

– высокая стоимость процесса нормирования и его окупаемость.

Популярные методы нормирования в России [41]:

1) фотографирования рабочего времени - подразумевает фиксирование и анализ определенных моментов работы на предприятии в режиме реального времени в момент работы или отдыха сотрудников;

2) хронометраж - один из наиболее простых методов: измерение времени выполнения определенного объема повторяющихся операций;

3) самофотография рабочего времени - самостоятельная фиксация сотрудником своих рабочих операций и потерь времени, связанных с организационно-техническими неполадками в определенной форме;

4) метод моментных наблюдений - специалист выбирает определенный временной интервал (например, 10-20 минут), через который происходит фиксация работ, выполняемых сотрудниками;

5) профессиональный анализ специальной документации - в ней могут быть отражены технологические особенности рабочего процесса, особенности работы со специальным оборудованием;

6) метод экспертных оценок - приглашается эксперт в определенной сфере деятельности, который оценивает затраты времени на виды работ и сравнивает их с нормативными; используют, если необходимо оценить работы: трудоемкие, сложные, или, наоборот, редкие, разовые [50].

В процессе нормирования труда следует руководствоваться локальными нормативными актами, предусматривающими введение, замену и пересмотр норм труда, которые принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее, чем за два месяца» - это требование провозглашает статья 162 Трудового Кодекса Российской Федерации.

Анализ положения нормирования труда на предприятиях в различных отраслях позволил выявить причины недооценки роли нормирования труда в целом. Во-первых, изменения, произошедшие в отечественной экономике, позволили добиваться высокой доходности предприятий за счет стоимостных факторов, причем без каких-либо дополнительных затрат. Во-вторых, сложившаяся экономическая ситуация в стране, которая проявилась в таких явлениях, как спад производства, рост инфляции, кризис неплатежей и задержки с выплатой заработной платы, рост открытой и скрытой безработицы и прочее. В-третьих, устаревание нормативной базы по нормированию труда межотраслевого и отраслевого назначения. Отечественными учеными и практиками сделан огромный вклад в развитие организации и нормирования труда. Ими разработана теория нормирования и оплаты труда, нормативная база по труду межотраслевого и отраслевого назначения, разработаны методические основы установления

обоснованных норм трудовых затрат применительно ко всем категориям работников, и т.д. Однако, большинство из перечисленных положений устарели и не соответствуют новейшему технологическому производству во многих сферах производства [47].

Большинство предприятий (96%) отмечают, что нормативы по труду, изданные в 1975-1980гг., не отвечают современному технологическому и организационному уровню производства и практически не могут быть использованы в работе по нормированию труда.

В-четвертых, снижение профессионально-квалификационного уровня специалистов по труду, в частности и по его нормированию.

Если в 1986г. 60% специалистов имели высшее образование и 22% среднетехническое, то в 2000г. В экономике России работали лишь около 50% тех и других, вместе взятых. После 2000г. численность работающих в экономике страны специалистов с высшим образованием постоянно растет [9]. Это стало результатом значительного сокращения численности специалистов служб по труду в 80-е годы, старением кадрового состава, а также отсутствием подготовки специалистов по организации и нормированию труда в связи с переориентацией, как вузов, так и техникумов, и других образовательных учреждений.

Несмотря на вышеперечисленные факты, опыт ряда предприятий свидетельствует о том, что без снижения трудозатрат на основе нормирования труда при сокращении общих издержек производства не могут формироваться рыночные отношения, а также решаться экономические и социальные задачи внутри предприятия. Все это актуализирует необходимость комплексного исследования роли и возможностей нормирования труда в реализации современной промышленной политики России.

В условиях рыночной экономики важнейшей является связь нормирования с планированием труда:

– исходя из заранее установленных норм трудовых затрат на различные виды операций определяется трудоемкость выполнения работ и потребность в необходимой численности персонала;

– связь нормирования труда с разработкой премиальных систем в зависимости от точности и величины норм затрат труда, степени их напряженности. Это объясняется требованиями рационального использования трудового потенциала работников, в связи с чем в трудовые нормы закладывается не только темпа работы (интенсивности труда), но также нервно-психологических и интеллектуальных нагрузок, повышающихся в условиях использования новейшей техники. В этой связи, хотелось бы особо отметить процесс индивидуализации норм в целях более полного использования трудового потенциала каждого работника исходя из его реальных способностей и личной материальной заинтересованности;

– нормирование трудовых процессов тесно связано с задачей повышения производительности труда и улучшения его организации на каждом рабочем месте, что соответствует концепции, принятой в странах с развитой рыночной экономикой. Кроме этого, факты, отмечаемые в настоящее время сотрудниками НИИ труда и социального страхования, позволяют говорить о востребованности нормирования труда как инструмента управления деятельностью любой организации [22].

Во-первых, наблюдается резкий рост, начиная с 2000 годов, интереса различных предприятий (нефтегазовый сектор, металлургия, машиностроение, пищевая промышленность, транспорт) к разработке и совершенствованию локальной системы нормирования труда. Что подразумевает разработку как самих норм и нормативов по труду (времени, обслуживания, численности и т.д.), так и создание эффективной системы управления данной сферой (механизм систематической оценки качества норм, своевременный пересмотр и т.д.).

Так, например, в настоящее время на предприятиях ОАО «Татнефть» действует более 900 тыс. норм, сгруппированных по видам работ и приведенных в

518 сборниках норм труда. Ежегодно научно-исследовательской станцией (НИС) проводится анализ охвата работников предприятий ОАО «Татнефть» нормированием труда. Доля работников, труд которых нормируется в ОАО «Татнефть», включая дочерние предприятия, составляет 97%, в том числе рабочих - 99,8%. [9].

Во-вторых, резко возрос спрос на распространяемые Институтом межотраслевые нормативные справочники, разработанные еще Центральным бюро нормативов по труду. Большая часть этих сборников устарела, и распространяться не должна, поскольку принятый еще в советский период срок их действия - 5 лет. Представляется, что в современных условиях постоянного обновления техники и технологии этот период должен быть еще меньше. Вместе с тем, отдельные справочники содержат хорошую отправную базу для разработки локальных систем нормирования труда, но могут быть использованы только профессионалами.

В целом, выделяют 4 группы проблем при нормировании труда на российских предприятиях [50]:

Первая группа связана с недостаточным нормативно-методическим обеспечением работы предприятий. Несмотря на начавшийся выход в свет обновленных сборников Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, отдельные руководители не знают об их появлении. 96 % предприятий продолжают пользоваться устаревшими нормативами 1986 года и сборниками 20-летней давности.

Вторая группа проблем связана с установлением оплаты труда в строгом соответствии с напряженностью и обоснованностью трудовых затрат. В рыночной экономике не может быть заработной платы без нормирования труда. Нынешнее тотальное пренебрежение вопросами нормирования труда порождает произвол работодателя в установлении уровня заработной платы. А это, естественно, ведет к снижению уровня организации труда и производства, к падению

производительности труда и подрыву материальной заинтересованности персонала.

Третья группа проблем связана с отсутствием служб организации и оплаты труда, а если они и существуют, то не выполняют конкретных функций по расчету и анализу норм труда, расчету фактического заработка работников, анализу трудовых показателей работы предприятия.

Четвертая категория проблем связана с кадровым фактором. В настоящее время службы организации и оплаты труда на многих предприятиях, особенно бывшего оборонного комплекса, представлены лицами предпенсионного возраста либо молодыми выпускниками вузов без практического опыта. В России на 1200 рабочих - один нормировщик.

Назревшим в России стал вопрос сокращения и ликвидации на многих предприятиях службы по труду, а также снижение профессионально-квалификационного уровня специалистов по труду, в том числе и занятых нормированием труда. Так, по данным исследования 2008 г. на 10% обследованных предприятий вопросами нормирования труда занимается только один специалист по труду. Это обусловлено заметным старением кадрового состава, а также переориентацией учебных заведений на подготовку по новым специальностям. Практически все предприятия не занимаются повышением квалификации и переподготовкой кадров специалистов по труду, в том числе и нормировщиков. В то же время опыт ряда предприятий показывает, что без нормативного регулирования продолжительности рабочего времени, уровня напряженности норм труда, их высокого качества и обоснования нельзя добиться роста производительности труда работников и, следовательно, высокой эффективности производства [48].

Таким образом, на сегодняшний день в условиях возрастающей конкуренции вопрос о проведении нормирования труда на предприятиях приобретает всё большую актуальность. Производственные компании начинают интересоваться не только внешними резервами повышения эффективности

деятельности, но и внутренними - повышением эффективности производства, неотъемлемая часть которого - нормирование труда.

1.3 Международный опыт нормирования труда

На зарубежных предприятиях развитых стран от нормирования труда не отказывались даже в годы жестоких кризисов. Уровень охвата нормированием труда у них достигает до 80-90 %, хотя уровень сдельной оплаты труда порой составляет в среднем 20-30 %, то есть нормы труда используются не только для оплаты работников, но и для проектирования трудовых процессов, организации труда, управления и производства [34].

Предприниматели в развитых странах не только не высказываются против нормирования труда, а наоборот, расширяют сферу его применения как в материальном, так и в нематериальном производстве. Так, в США по выборочным данным ряда отраслей нормирование используется на 85-100% предприятий [35].

Главными причинами, обуславливающими актуальность нормирования труда, по мнению зарубежных специалистов, являются экономические; основная из них - необходимость постоянного снижения издержек производства и превышения на этой основе прибыльности и конкурентоспособности [27].

За рубежом в ряде стран АТР (США, Япония и др.) разработаны специальные методы и системы, учитывающие те или иные факторы, влияющие на величину темпа труда. Однако, научного обоснования критериев нормального темпа, или уровня интенсивности труда, зарубежная теория и практика не дают.

В настоящее время в США, в большинстве развитых стран АТР применяется достаточно много разнообразных систем микроэлементного нормирования времени и их различных модификаций, которые, как правило, различаются видами и группами микроэлементов, последовательностью учета факторов, оказывающих влияние на их продолжительность, многоуровневым укрупнением и целым рядом отдельных показателей. Наиболее

распространенной, как отмечено выше, является система Methods Time Measurement (МТМ) - «методы временной длительности работ» [27].

Расширению нормативной базы на предприятиях стран АТР уделяется особое внимание. Такие крупные фирмы, как IBM, «Дженерал электрик», используют автоматизированные системы нормирования, модифицировав их под особенности своего производства и увеличивая при этом нормативную базу нормирования. Повсеместно создаются специализированные фирмы по оказанию мелким и средним фирмам необходимой методической и консультационной помощи. Так, в США уже более 20 лет функционируют центры производительности и качества жизни, в основном сформированные на базе университетов.

Зарубежные микроэлементные системы в большинстве ориентированы на ограниченную совокупность видов работ или отраслей промышленности. Так, рассмотренная выше система МТМ разрабатывалась на базе исследований, проведенных в основном для предприятий электротехнического промышленного комплекса. Для производственных процессов в автомобилестроении, тяжелом и сельскохозяйственном машиностроении нормативные значения МТМ имели значительные отклонения от фактического значения временных затрат, особенно при работе с крупными предметами [21].

Одними из лидеров по уровню охвата производства нормированием труда являются такие страны как Китай, Япония, Северная Корея и т.д.

Основным рычагом при этом является использование научно-обоснованных норм труда, установленных с учетом зависимости от внешних и внутренних особенностей и факторов. Прогрессивное, научно обоснованное нормирование труда становится важным условием для экономического благополучия производства и его высокой конкурентоспособности. Это доказывают экономики многих зарубежных стран. Опыт Китайской Народной республики в области нормирования труда и стимуляции работников заслуживает особого внимания.

Ведь именно в Китае труд составляет нечто особенное в жизни самих китайцев, так как трудятся они с раннего детства и до глубокой старости [28].

Нормирование труда персонала в Китае является основой планирования и оперативного управления. Оно позволяет контролировать деятельность предприятия и его структурных подразделений. Грамотное нормирование с учетом специфики производства и местных особенностей дает возможность проводить объективный анализ и соизмерение производственных затрат, определять пути повышения эффективности производственных процессов.

Важной особенностью при нормировании труда персонала стало с одной стороны стимулирование работников к труду, а с другой экономия и четкое распределение рабочего времени.

Нормирование труда персонала позволяет внедрять технически обоснованные нормы выработки на каждой ступени производства, включая нормирование труда инженерно-технических работников и служащих. Грамотная и эффективная организация производства требует знания, сколько необходимо количества труда и персонала, какие навыки и квалификация требуются для выполнения определенного процесса. Таким образом, труд необходимо измерить, как и рабочее время. При планировании, нормировании и оплате труда используются такие понятия, как: норма выработки, норма времени, норма обслуживания, численность работников [28].

Норма затрат труда как инструмент организации производства должна стать исключительно прерогативой предприятия. Это, однако, не значит, что нормы и нормативы затрат труда не нужны. Накопленные в них опыт и знания должны использоваться предприятием для установления норм труда в организации производственного процесса, планировании и т.д.

Норма выработки представляет собой объем работ, который выполняется за единицу времени. Норма времени - время, рассчитанное в часах или днях, которое необходимо для выполнения определенного объема работ в конкретных условиях при данном уровне техники, технологий и организации производства. Под нормой

обслуживания понимается число работников, которое находится в подчинении у руководителя. Норма численности работников определяет количество персонала, необходимого для выполнения конкретных работ. Прослеживается прямая связь между затратами на определенную операцию средств, необходимых для ее выполнения, способов организации труда и квалификацией работника. Поэтому для того, чтобы выполнить расчеты правильно и максимально эффективно, необходимо провести анализ используемой технологии, технических средств, организацию рабочего места и многого другого [26].

Нормирование труда различных китайских производств наглядно продемонстрировало, что его использование позволяет спроектировать максимально эффективный и совершенный технологический процесс. Для этого достаточно его на первом этапе рационализировать и провести экономическое обоснование, после чего определять затраты живого труда.

С одной стороны, нормирование труда позволяет вывести нормы затрат на выполнение определенных операций в условиях, приближенных к идеальным, с точки зрения технологии и организации, и они носят название технически обоснованных. А с другой, нельзя не принимать во внимание физиологического обоснования, исходить из физических возможностей работника, интенсивности труда, необходимости использовать рациональных режимов труда и отдыха, позволяющих обеспечить нормальную работоспособность.

Реальность китайского экономического феномена доказала, что эффективное нормирование труда, которое представляет совокупность приемов, направленных на установление нормативов труда, должно отражать и учитывать все факторы, являться важной стимулирующей силой и инструментом умелого руководства [28].

Установление обоснованных затрат рабочего времени и его использование становится основным экономическим интересом как работодателя, так и работника. Нормирование труда в Китае является основным стабилизирующим фактором экономики в условиях рыночных подходов в производстве на фоне

государственного планирования. Поэтому современной тенденцией становится создание программ по нормированию труда. Они представляют взаимосвязанные действия, основным направлением которых становится максимальное использование трудового потенциала персонала в сочетании с применением качественных норм и нормативов. Китайский опыт показывает, что при использовании обоснованных нормативов можно добиться значительного эффекта, который выражается в увеличении объема выпуска продукции, повышении его качества при тех же производственных мощностях. Отмечается рост прибылей за счет сокращения издержек. Кроме того, уменьшается число конфликтов в коллективе и снижается текучка кадров, что особенно актуально для крупных китайских промышленных компаний [28].

Нормирование труда персонала в Корее производится на основе действующего в Корее трудового законодательства.

Главным рычагом воздействия, позволяющего правильный подход к определению оптимальных норм труда для развивающихся экономически стабильных производств, выступил дифференцированный подход к оплате труда согласно уровню квалификации работников. Главными показателями выступают образование, опыт работы, научно-технические знания, не зависящие от пола и возраста работника.

Дифференциация зарплаты предполагает разделенный подход к нормированию труда персонала, обозначающий использование различных технологий, восприимчивых к квалификации работника [26]. Это означает повышение оплаты труда работникам с более высокой квалификацией и образованием. Результатом такого опыта становится стремление персонала к самосовершенствованию и развитию, желанию приобретать новые навыки и умения путем изучения сопутствующих процессов.

Значительное влияние на квалификационные показатели в Корее имеет деление производственных процессов. Основные этапы производства требуют навыков управления высокотехнологическим оборудованием, следовательно,

нормы и оплата труда их значительно отличаются от нормирования вспомогательных производств, не требующих высоких квалификационных показателей работников.

Значительное влияние на нормирование труда персонала на корейских предприятиях оказывает технологическое состояние производственных процессов, стимулирование увеличения производительности труда персонала. Современное производство, планируемый и реальный результат его издержек напрямую зависит от производительности труда работников. Организация работы по разработке эффективных норм труда персонала подразумевает индивидуальный подход к учету затраченного времени и оценке выполненной работы.

На протяжении всего периода своего существования Япония делала акцент на системе управления. Ее экономика наглядно демонстрирует эволюцию в структурах и способах управления, распределения труда. Японская система организации отражает ее исторические особенности, психологические и этнические отличия от других стран [29].

Хидеки Йосихара (японский специалист по нормированию и организации труда) выделяет 6 характерных «японских признаков» [29]:

1) доверия и гарантии полной занятости - обеспечивают отсутствие «текучести» в кадрах; такие гарантии способна обеспечить система «пожизненного найма» - уникальное явление в организации труда, которую Европа попросту не понимает;

2) важности общности - кооперирует все «ступени» работников, давая им ощущение общего труда над одним целым - будущим компании;

3) информационного управления; особое внимание сбору и использованию важной информации; необходимо определить, какой именно работник виновен в неисправности того или иного узла (если речь идет о технике), не выбраковывая целые линии продукции;

4) ориентировке на качество; контроль качества продукции - главная цель любого руководителя производства в Японии; самой большой гордостью начальника любого звена может быть только организация производственного процесса без изъянов;

5) постоянного присутствия руководящего состава на производстве - гарантирует предотвращение длительной остановки производственного процесса из-за отсутствия инструкций по устранению проблемы;

6) полной чистоплотности производства - установленный порядок предусматривает чистоту рабочих мест и помещений.

Посмотрев на распространенные лозунги японских компаний, можно делать выводы о том, что является приоритетом в управлении и организации труда: «Персонал - основное богатство компании», «Кадры решают все!». Этим и обуславливается регулярное вкладывание денежных средств на повышение квалификации работников, выплату приличных зарплат и обеспечение социального положения. Человек, попадавший в «элиту», имеет статус на предприятии, лояльное отношение, и не хочет потерять такие блага. А предприятие получает сотрудника, в которого целесообразно делать вложения, «работника на долгосрочную перспективу». Япония имеет некую систему «стимуляторов», при которой человек, после получения повышений уже не может остановиться, ибо рискует потерять абсолютно все. Следовательно, работник связан с предприятием. Повышая благополучие предприятия, он также повышает и свое. Один раз в несколько лет происходит ротация персонала - «волна повышений», с набором новых сотрудников и сокращением тех, кто негативно зарекомендовал себя в период между ротациями [11].

Основными факторами повышения качества организации труда и качества продукции стали:

– программы по изучению норм и порядков, устава компаний и кооперативов;

– полный контроль и стандартизация государством, как рабочего процесса, так и продукции;

– качественная организация труда и мотивация персонала.

Таким образом, опыт Китайской Народной республики в области нормирования труда и стимуляции работников заслуживает особого внимания. Нормирование труда персонала в Китае является основой планирования и оперативного управления. Оно позволяет контролировать деятельность предприятия и его структурных подразделений. Важной особенностью при нормировании труда персонала стала с одной стороны стимуляция работников к труду, а с другой экономия и четкое распределение рабочего времени. Эффективное нормирование труда должно отражать и учитывать все факторы, являться важной стимулирующей силой и инструментом умелого руководства.

Эффективность системы нормирования труда на предприятиях Кореи обусловлена, прежде всего, совершенствованием модели учета факторов, несущих ответственность за производительность. Индивидуальный подход - преобладающий показатель, способствующий разработке обоснованных нормативов, позволяющих установить гибкую систему координации работы персонала, соответственно поставленных производственных целей. Система стимулирования трудовых усилий работников, дифференциация выплат в зависимости от квалификации, своевременная оценка персонала и рабочих мест - основообразующая схема экономически эффективной организации успешного развития промышленности государства.

Опыт Японии в области организации труда персонала заслуживает особого внимания. Организация труда персонала в Японии позволяет контролировать деятельность предприятия и его структурных подразделений. Важными особенностями при организации труда персонала стали экономия и четкое распределение рабочего времени. Эффективная организация труда должна отражать и учитывать все факторы, являться инструментом умелого руководства.

Выводы по первой главе:

Переходный период в отечественной экономике, начавшийся в 90-е годы прошлого века привел к разрушению системы государственного регулирования сферы трудовых отношений. Службы, занимающиеся вопросами нормирования на предприятиях, ликвидировались за ненадобностью, повышение квалификации и подготовка специалистов по труду практически прекратились, центры НОТ и многие отраслевые институты, где проводились фундаментальные исследования в этой области, прекратили свое существование.

Большое количество предприятий были вынуждены отказаться от применения нормирования труда на практике, столкнувшись с проблемами устаревшей научно-методологической базой, неприменимой в современных условиях. Тем не менее, необходимость возврата к нормированию труда с целью обеспечения повышения эффективности организации производства и, следовательно, повышения конкурентоспособности предприятия, очевидна.

В связи с этим, необходимо обратить внимание на основные проблемы, с которыми придется столкнуться предприятиям, принявшим решение возродить нормирование труда, как один из инструментов повышения эффективности производства. Во-первых, это отсутствие соответствующей нормативно-правовой базы. Предприятия вынуждены использовать нормативы, разработанные для производственных процессов, не соответствующих современному технологическому состоянию, что, безусловно, приведет к нерациональному использованию трудовых ресурсов. Разработанные ранее нормы не учитывают новые технологии и стандарты, современное оборудование, недавно возникшие виды работ, оптимизацию бизнес-процессов на предприятиях. Вторая проблема - это потеря состава профессиональных кадров в области нормирования труда в связи с массовым их сокращением в период переходной экономики.

Возможные пути решения проблем могут заключаться в использовании передового опыта зарубежных стран, а также опыта российских предприятий, имеющих положительные результаты в области нормирования труда.

Взаимосвязь между эффективностью использования труда и других ресурсов, что непосредственно влияет на себестоимость продукции, вызывает потребность в оптимизации трудовых затрат. В условиях реализации принципов рыночной экономики возрастает роль нормирования труда как элемента контроля и управления стабильностью экономического развития предприятия любой организационно-правовой формы управления при различных формах собственности.

2 АНАЛИЗ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ПАО «ГАЗПРОМ»

2.1 Краткая экономико-управленческая характеристика ПАО «Газпром»

Группа Газпром объединяет все виды деятельности, необходимые для бесперебойного обеспечения потребителей энергоресурсами.

Комплексная вертикально интегрированная модель бизнеса соответствует стратегической цели Газпрома — повышает эффективность деятельности, надежность поставок, позволяет использовать накопленный производственный и научно-технический потенциал.

Все элементы бизнеса Группы Газпром дополняют друг друга. В то же время каждый элемент представляет собой комплексную систему, совокупность материальных активов, людских ресурсов, накопленного опыта и знаний по соответствующему направлению деятельности.

Ключевой объект деятельности Группы — потребитель. Стабильные и доверительные отношения с потребителями — основа создания долгосрочной стоимости бизнеса.

Группа Газпром — одна из крупнейших энергетических компаний мира, результаты деятельности которой оказывают влияние на множество заинтересованных сторон. Среди них — акционеры и инвесторы, государственные и муниципальные органы власти Российской Федерации, регуляторы стран ЕС и других участников рынка, местные сообщества, деловые партнеры, общественные организации и персонал.

В настоящее время группа компаний ПАО «Газпром» осуществляет более 65% всей добычи газа в России, транспортировку его по магистральным газопроводам Единой системы газоснабжения и реализацию на внутреннем и внешних рынках. На долю независимых газодобывающих организаций, которым предоставлено право реализовывать газ по нерегулируемым (рыночным) ценам,

складывающимся на основе спроса и предложения, приходится порядка 25% объема добычи газа в России.

Таблица 1 — Доля транспортировки по ЕСГ газа независимых поставщиков в общем объеме транспортировки газа

Год	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Доля, %	21,86%	22,87%	21,67%

ПАО «Газпром» осуществляет деятельность, в основном, на регулируемом сегменте российского рынка природного газа, что ограничивает его конкурентные возможности по сравнению с независимыми производителями, реализующими свой газ по нерегулируемым ценам, что позволяет им предлагать покупателям более выгодную ценовую политику при оплате за газ.

Основными конкурентами Общества являются такие независимые производители газа, как ПАО «НОВАТЭК», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», поставляющие в газотранспортную систему (ГТС) около 95% объемов газа, суммарно сдаваемого в ГТС всеми независимыми производителями.

Стратегической целью ПАО «Газпром» является становление Общества как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

Деятельность Компании строится на принципах:

- постоянного повышения эффективности производственной деятельности за счет использования накопленного опыта и научно-технического потенциала;
- эффективного управления имеющимися ресурсами (природными, человеческими, финансовыми, инновационно-технологическими);
- диверсификации деятельности за счет высокоэффективных проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;
- повышения капитализации и кредитных рейтингов;
- соблюдения интересов всех акционеров Общества;

- совершенствования корпоративного управления;
- повышения «прозрачности» финансово-хозяйственной деятельности;
- персональной ответственности руководителей за принятие управленческих решений;
- минимизации негативного техногенного воздействия на природную среду.

Для лучшего понимания эффективности деятельности предприятия необходимо провести анализ финансового состояния предприятия и рассмотреть его основные финансово-экономические показатели деятельности ПАО «Газпром» (таблица 2).

Таблица 2 — Финансово-экономические показатели деятельности ПАО «Газпром»

за 2014-2016 гг.

Показатель	Год			Средний темп роста, %
	2014	2015	2016	
1	2	3	4	5
Доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	3 684 149 455,45	4 334 293 477,00	3 934 488 441,00	103,342
Чистый доход от реализации продукции, тыс. руб.	3 122 160 555,47	3 673 130 065,25	3 334 312 238,14	103,342
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	1 925 553 550	2 265 357 118	2 230 262 682	107,622
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	323 387 590	403 522 806	411 424 597	112,793
Валюта баланса, тыс. руб.	12 249 735 124	12 981 247 957	13 852 945 759	106,343
Собственный капитал, тыс. руб.	9 089 213 120	9 322 338 840	10 414 000 247	107,040
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	1 863 268 377	2 118 064 906	1 541 686 628	90,962
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	639 986 936	672 170 249	755 889 069	108,678
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 959 540 653	2 515 375 547	1 760 887 954	94,796

Как видно из таблицы 2 положительным моментом деятельности предприятия является рост дохода от реализации продукции, в частности, в среднем на 3,342% за анализируемый период. Если в 2014 году он составлял 3 684 149 455,45 тыс. руб., то в 2016 г. - 3 934 488 441,00 тыс. руб. Почти такая же тенденция к росту присуща и для показателя чистого дохода. За последние три

года деятельности себестоимость изготовленной и реализованной продукции возросла и на конец анализируемого периода (в 2016 году) составила 2 230 262 682 тыс. руб.

Такие соотношения являются приемлемыми и характеризуют в целом эффективность использования капитала. Валюта баланса за анализируемый период увеличилась на 6,343%. Тенденция увеличения собственного капитала до значения 10 414 000 247тыс. руб. в 2016 году характеризует высокий уровень формирования и эффективное распределение прибыли предприятия, его способность поддерживать финансовое равновесие за счет внутренних источников. Положительное значение собственных оборотных средств свидетельствует о росте ликвидности предприятия.

Снижение дебиторской задолженности (-3%) свидетельствуют о том, что предприятие меньше использует стратегию предоставления потребителям продукции товарных ссуд, что приводит к снижению оттока части средств из оборота предприятия. Необходимо отметить, что у предприятия возникает необходимость брать кредиты для обеспечения своей деятельности, что подтверждается значительным ростом кредиторской задолженности на 32% за анализируемый период.

Важным этапом анализа финансового состояния является определение темпов изменения его основных показателей деятельности предприятия (таблица 3).

Таблица 3 — Основные финансовые показатели ПАО «Газпром» за 2014-2015 гг.

Показатель	Год			Средний темп роста, %
	2014	2015	2016	
Валюта баланса, тыс. руб.	12 249 735	12 981 247 957	13 852 945 759	106,34
Выручка от реализации, тыс. руб.	3 684 149	4 334 293 477,00	3 934 488 441,00	103,34
Абсолютное отклонение валюты баланса предыдущего года, тыс. руб.	-	-25 230 983 081	-26 834 193 716	106,35
коэффициент роста валюты баланса	-	-1,060	-1,067	1,06
Абсолютное отклонение выручки от реализации продукции предыдущего года, тыс. руб.	-	-8 018 442 932,45	-8 268 781 918,00	103,12

Коэффициент роста выручки от реализации продукции	-	-1,176	-0,908	1,03
---	---	--------	--------	------

Увеличение объемов выручки от реализации продукции (в среднем на 6%) свидетельствует об улучшении использования средств предприятия по сравнению с предыдущим периодом. В то же время по сравнению с 2015 в 2016 году коэффициент роста выручки от реализации является ниже коэффициента роста валюты баланса, что свидетельствует о незначительном ухудшении ситуации со средствами на предприятии против предыдущего отчетного периода.

Следующим этапом анализа является оценка имущественного состояния предприятия, для которой целесообразно использовать показатели, приведенные в таблице 4.

Таблица 4 — Показатели имущественного состояния и эффективности использования основных средств на ПАО «Газпром» за 2014-2016 гг.

Показатель	Год			Средний темп роста, %
	2014	2015	2016	
Фондоотдача	0,55	0,64	0,53	98,71
Фондоемкость	1,82	1,57	1,87	101,31

Как видно из таблицы 4 за исследуемый период эффективность использования основных средств ненамного, но уменьшилась, о чем свидетельствует уменьшение показателя фондоотдачи в среднем на 1,8% за три года. При этом фондоемкость пропорционально выросла.

Важной составляющей анализа предприятия любой сферы деятельности и формы собственности является оценка его доходности (таблица 5).

Таблица 5 — Показатели рентабельности ПАО «Газпром» за 2014–2016 гг.

Показатель	Год			Средний темп роста, %
	2014	2015	2016	
Рентабельность деятельности	8,78	9,31	10,46	109,15
Рентабельность производства	35,84	35,84	14,92	64,51
Рентабельность капитала	3,56	4,33	3,95	105,38
Рентабельность активов	2,64	3,11	2,97	106,07

Полученные значения показателя рентабельности показывают, что за проанализированный период эффективность хозяйственной деятельности колеблется от 8,78% до 10,46%. Низкий показатель рентабельности наблюдается в

2016 году, причиной этого уменьшения могло быть повышение себестоимости продукции под влиянием инфляционных процессов в России, замедление расчетов с контрагентами и др.

Расчет показателя рентабельности производства продукции позволяет сделать вывод о достаточно низкой рентабельности производства на предприятии.

Рентабельность собственного капитала предприятия за проанализированный период уменьшилась с 4,33% до 3,95% в 2016 году. Что свидетельствует о возможности и достаточной эффективности привлечения инвестиций в предприятие, но снижению данного показателя.

Уменьшение значения показателя рентабельности активов (3,11% в 2015 году до 2,97% в 2016 году) говорит о возникновении проблем, связанных, например, с реализацией продукции. Однако, несмотря на уменьшение рентабельности активов, предприятие имеет удовлетворительную структуру активов, гарантирует ему получение прибыли и тенденции к его увеличению.

Ликвидность означает способность превратить актив в денежные средства быстро и без потерь его рыночной стоимости. Оценивая ликвидность предприятия, когда анализируют достаточность текущих (оборотных) активов для погашения текущих обязательств.

Таблица 6 — Показатели ликвидности и платежеспособности ПАО «Газпром» за 2014-2016 гг.

Показатель	Год			Средний темп роста, %
	2014	2015	2016	
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,280	2,347	2,022	94,164
Коэффициент быстрой ликвидности	0,888	0,665	0,732	90,792
Коэффициент покрытия	3,817	4,012	4,004	102,416
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	1 863 268 377,00	2 118 064 906,00	1 541 686 628,00	72,79

На основе показателей ликвидности, приведенных в таблице 6, можно отметить, что за исследуемый период общий коэффициент покрытия вырос до 4,004%. Это выше его оптимального значения (2,0-2,5). Это свидетельствует, что предприятие является платежеспособным, и не имеет признаков финансового риска в оплате долгов.

Коэффициент быстрой ликвидности по сравнению с 2014 годом снизился на 10% и в 2016 году составил 0,732. Это свидетельствует о том, что предприятие снижает возможность рассчитываться с долгами краткосрочного характера за счет имеющихся денежных средств и ожидаемых поступлений от дебиторов.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2016 году составил 2,022, это свидетельствует о том, что предприятие способно погасить свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся денежных средств.

Подводя общий итог по всем выше приведенным расчетам утверждаем, что в течение 2014-2016 гг. ПАО «Газпром» является ликвидным, платежеспособным и финансово устойчивым. Ресурсы, вложенные в предпринимательскую деятельность, возвращаются за счет денежных поступлений от хозяйственной деятельности, а полученная прибыль обеспечивает самофинансирование и независимость предприятия от внешних привлеченных источников формирования активов.

2.2 Анализ существующей системы управления персоналом в ПАО «Газпром»

Важность деятельности, связанной с управлением персоналом на предприятии очевидна и не требует доказательств. На современном этапе развития значимость этой работы приобретает особое значение, так как меняются «ценностные представления о содержании и характере труда, качестве жизни, предъявляются новые требования к руководству кадрами» [2].

Считалось, что основой развития предприятия являются капиталовложения, инвестиции, внедрение более высоких технологий, а персоналу отводилась роль исполнителя, выполняющего штатные функции. Сегодня актуальным считается вовлечение персонала в процесс совершенствования производства.

Сущность управления персоналом в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами для достижения целей. Основная цель

управления персоналом, сформулированная на основе обобщенного отечественного и зарубежного опыта, - «формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью трудового потенциала организации» [25]. Следует отметить, что управление персоналом выступает, одновременно, и как система организации, и как процесс, и как структура.

Структура системы управления персоналом включает [13]:

– формирование (с подсистемами - найма и учета персонала и развития персонала);

–использование (с подсистемами - трудовых отношений; анализа, стимулирования труда персонала и условий труда);

– стабилизация (с подсистемой - развитие социальной инфраструктуры);

–управление (с подсистемами - планирования, прогнозирования и маркетинга персонала; разработки оргструктур управления и правового и информационного обеспечения).

Основу подсистемы управления персоналом - анализ и стимулирование труда персонала составляет нормирование и тарификация трудового процесса, т.е. нормирование труда является частью системы управления персоналом.

На практике нормирование труда и разработка оргструктур управления тесно взаимосвязаны между собой. И разработка нормативных сборников, определяющих зависимость численности персонала от ряда технико-экономических показателей, осуществляется одновременно с разработкой организационных структур предприятий и их подразделений.

Рассмотрим вопросы совершенствования нормирования труда на одном из предприятий газовой промышленности ООО «Газпром трансгаз Югорск».

Газовая промышленность - отрасль народного хозяйства страны, где всегда уделялось большое внимание вопросам нормирования труда. Но в 90-е годы прошлого века на предприятиях и в организациях отрасли — это направление деятельности было практически утрачено, были прекращены разработка новой и пересмотр устаревшей нормативной базы. Существующие нормативы

численности, типовые структуры, и другие нормативные документы устарели и утратили свою функцию регулятора нормирования, оплаты труда и управления производством.

Это привело к росту численности работников при снижении добычи газа и конденсата. Были случаи обслуживания одинакового типового оборудования с одной и той же производительностью, и сроками эксплуатации на разных объектах отрасли различной численностью.

Руководствуясь конвенциями Международной организации труда, Группа Газпром соблюдает основополагающие принципы и права, которые являются предметом этих конвенций, а именно:

- свободу объединения и действенное признание права на ведение коллективных переговоров;

- упразднение всех форм принудительного или обязательного труда;

- действенное запрещение детского труда;

- недопущение дискриминации в области труда и занятий.

Газпром также соблюдает международные стандарты по вопросам свободы ассоциаций, заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения трудящихся за труд, социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и др.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. списочная численность работников обществ Группы составила 462,4 тыс. человек (в 2014 г. — 459,6 тыс. человек), в том числе численность работников организаций, зарегистрированных за рубежом, — 26,8 тыс. человек. Увеличение численности на 2,8 тыс. человек обусловлено развитием производственной деятельности Газпрома.

Для оценки состояния управления персоналом «как есть» в ПАО «Газпром» исследовались:

1. Нормативно-правовые локальные акты компании

Проводился аудит содержания документации компании по основным вопросам отбора персонала, найма, оценки и т.д.

Цель исследования: выявить, какие именно корпоративные процедуры уже сегодня можно считать частью корпоративной программы по управлению талантами.

Аудит проводился автором исследования

2. Социологическое исследование социального пакета компании

С целью оценки эффективности системы мотивации персонала предприятия нами было разработано и проведено социологическое исследование мнений о социальном пакете

В настоящее время в рамках управления персоналом в ПАО «Газпром» действуют следующие локальные нормативно-правовые акты:

1. Правила внутреннего трудового распорядка.
2. Положение об оплате и премировании работников.
3. Положение об адаптации новых работников.
4. Положение о порядке подбора, приема и увольнения работников.
5. Должностные инструкции.

Правовое регулирование социально-трудовых отношений в Группе Газпром в 2016 г. реализовано в соответствии с трудовым законодательством, Генеральным соглашением между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации, Отраслевым соглашением по организациям нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса, коллективными договорами и иными локальными нормативными актами организаций Группы Газпром.

Рассмотрим данные документы более подробно

1. Правила внутреннего трудового распорядка

В соответствии с данными правилами, прием Работника осуществляется в соответствии с требованиями действующего законодательства и на основе принятых в Компании стандартов набора и оценки кандидатов. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет в отдел персонала

в том числе документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

2. Положение об оплате и премировании работников

Данное Положение действует с целью:

- обеспечения усиления мотивации работников в решении стратегических и текущих задач, стоящих перед Компанией;

- обеспечения материальной заинтересованности работников в творческом и ответственном отношении к выполнению трудовых (должностных) обязанностей;

- достижения упорядоченности системы оплаты труда;

- оптимизации планирования и управления расходами на оплату труда.

Рассматриваемое положение включает достаточно разработанную систему материального стимулирования работников посредством системы премий и поощрений.

В компании в настоящее время применяются следующие премии по итогам работы:

- премия по итогам работы за месяц;

- премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);

- единовременное (разовое) премирование.

В тоже время не введены премии за наставничество, надбавка за стаж и другие стимулирующие выплаты, стимулирующие как заинтересованность помогать новым сотрудникам адаптироваться после приема в Компанию, так и лояльность/приверженность к Компании; что обусловлено кадровой политикой компании. Как уже упоминалось ранее, основной целью подбора сотрудников является максимизация прибыли и стратегическое управление персоналом на основе формирования кадрового резерва, инвестиций в масштабные проекты развития персонала и т.д. не осуществляется.

3. Положение об адаптации новых работников

Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока [источник: Положение об адаптации новых работников ПАО «Газпром»].

На предприятии нет какого-либо разработанного шаблона индивидуального адаптационного плана. Для Руководителей, непосредственно подчиняющихся директору, руководителей среднего звена и сотрудников отдела продаж данный пункт программы адаптации делится на две части:

- вхождение в должность;
- работа в должности.

Рассматриваемое положение характеризует систему работы с персоналом в ПАО «Газпром» как разработанную на очень высоком уровне. Как показали исследования В.Ю. Минералова [41], лишь 12% российских компаний формируют программу адаптации персонала и лишь половина из них является конкретным планом работы с сотрудником, как в данном случае.

В целом, система управления персоналом в ПАО «Газпром» характеризуется наличием всех необходимых локальных нормативных актов, регулирующих вопросы:

- внутреннего трудового распорядка;
- оплаты труда и премирования работников;
- адаптации новых работников;
- порядка подбора, приема и увольнения работников.

В тоже время ПАО «Газпром» на настоящий момент нет формализованной системы развития персонала и системы оценки персонала, которые являются фундаментом системы управления талантами, также существующая система оплаты труда не стимулирует опытных работников делиться знаниями с

новичками, а также не способствует заинтересованности работников в долгосрочном сотрудничестве с Компанией.

Положение о порядке подбора, приема и увольнения работников устанавливает, что основными стадиями процесса подбора персонала в ПАО «Газпром» являются:

- определение потребности и требований к кандидатам;
- поиск и оценка кандидатов на вакансию;
- отбор кандидатов;
- прием на работу и адаптация персонала.

Работники, требующиеся Обществу, должны соответствовать трем базовым критериям:

– иметь потенциал – «способность выполнять должностные обязанности» – наличие опыта, навыков, знаний и образования, необходимых для занятия вакантной должности;

– иметь мотивацию – «желание выполнять эти обязанности» – быть готовыми к выполнению должностных обязанностей и обладать желанием работать;

– быть управляемыми – «управляемость» – готовность к соблюдению трудовой дисциплины, корпоративной культуры, традиций и норм, установленных в Обществе.

По заданным критериям оцениваются все работники, принимаемые на работу в Общество.

Общество организует поиск кандидатов как среди лиц, не являющихся работниками Общества (внешний поиск), так и среди работников Общества (внутренний поиск). Директор по персоналу использует методы внешнего и внутреннего поиска, постоянно совершенствуя систему поиска и адаптируя её к меняющимся внешним условиям развития и деятельности Общества. При поиске кандидатов на вакантные должности Директор по персоналу использует методы,

позволяющие в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами найти кандидатуру на вакантную должность, отвечающую установленным Обществом требованиям.

Внутренний поиск – оценка кадровых ресурсов Общества и заполнение вакансий из числа работников Общества осуществляется путем:

- выявления кандидата в Обществе по критериям, соответствующим требованиям, предъявляемым к должности;

- анализа предложений руководителей структурных подразделений;

- распространения информационного письма по Обществу.

Внешний поиск предусматривает постоянный анализ рынка труда с последующим приглашением на вакантные должности лиц, не являющихся работниками Общества, и осуществляется путем:

- работы с базой данных накопленных Обществом резюме потенциальных кандидатов (12%);

- использования возможностей Интернета (30%);

- использования сайта Общества с перечнем вакансий (40%);

- подбора по рекомендациям работников Общества (5%);

- публикации мини-объявления о вакансии в средствах массовой информации (10%);

- сотрудничества с кадровыми агентствами (в исключительных случаях) (3%).

Директор по персоналу распространяет информацию о вакансиях (в закрытом или открытом виде в зависимости от складывающейся ситуации).

Подбор кандидатов проводится на конкурсной основе и предполагает проведение Директором по персоналу или менеджером по персоналу:

- первичного собеседования (для кандидатов на должности работников удаленных подразделений Общества первичное собеседование может проводиться по телефону или скайпу);

- сверки предоставленных документов.

В целом, в ПАО «Газпром» принята система привлечения персонала, ориентированная, в основном, на внешние источники. Основным ее недостатком является отсутствие положения об оценке персонала с указанием подробных методик и отсутствие положения о развитии персонала с управлением карьерой и кадровым резервом как внутренними источниками наиболее ценных для Компании работников.

Система стимулирования персонала предприятия включает два основных компонента:

- материальные формы стимулирования персонала;
- социально-психологические формы мотивации персонала.

Рассмотрим данные компоненты более подробно.

Основной акцент в системе стимулирования персонала в ПАО «Газпром» сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Положением об оплате труда, в ПАО «Газпром» устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- Должностной оклад - для руководителей, специалистов и служащих;
- Тарифная ставка (оклад) – для рабочих;
- Доплаты компенсационного характера;
- Надбавки стимулирующего характера;
- Премии.

Доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера могут назначаться за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, разряд, ученую степень, отклонение от нормальных условий труда. В ПАО «Газпром» устанавливаются следующие виды доплат, предусмотренные законодательством РФ и фактически выплачиваемые персоналу:

- за совмещение профессий и должностей;
- за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- за расширение зон обслуживания или увеличение объемов работ;
- за сверхурочную работу;

– за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

Группа ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

Единые корпоративные нормы по оплате труда работников Группы Газпром закреплены в «Политике управления оплатой труда работников организаций ПАО «Газпром».

Целью данной Политики является обеспечение условий для привлечения и удержания персонала требуемой квалификации, формирование у работников мотивации к выполнению поставленных задач.

Основными задачами Политики являются:

- применение единых корпоративных норм по оплате труда работников;
- поддержание реального уровня заработной платы посредством проведения индексации должностных окладов (тарифных ставок) с учетом роста индекса потребительских цен;
- обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы работников организаций ПАО «Газпром» с учетом оценки рыночного уровня оплаты труда;
- формирование уровня среднемесячной заработной платы работников организаций исходя из единых корпоративных норм по оплате труда;
- обеспечение контроля за применением систем оплаты труда на основе единой корпоративной отчетности о затратах на человеческие ресурсы.

Действующие системы оплаты труда предусматривают установление должностных окладов, тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, вознаграждение по итогам работы за год и единовременное премирование.

В соответствии с нормами Генерального коллективного договора ПАО «Газпром» и его дочерних обществ на 2013-2015 гг., с учетом мнения Межрегиональной профсоюзной организации ПАО «Газпром» должностные оклады и тарифные ставки работников бюджетлируемых организаций ПАО «Газпром», расположенных на территории Российской Федерации, с 1 января 2015 г. повышены на 6,7 % с учетом прогнозного роста индекса потребительских цен по данным Министерства экономического развития Российской Федерации.

Для поощрения результатов труда в ходе выполнения трудовых обязанностей работника выплачивается:

- премия по итогам работы за месяц;
- премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);
- единовременное (разовое) премирование.

Премирование работников Общества производится по итогам работы за определенный период и выполнения производственных показателей и в размере, определенном Директором Общества. То есть предприятие не имеет установленных и доступных для персонала показателей деятельности, учитываемых при принятии решения о премировании и не принято определенных нормативов премирования.

Система социально-психологического мотивирования сотрудников предприятия регулируется в соответствии с принципами политики управления персоналом, заложенными в рамках организационной политики предприятия. В соответствии с Правилами внутреннего распорядка, за образцовое выполнение Работником должностных обязанностей по итогам работы за месяц, квартал или год, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде, за совмещение профессий и особые заслуги применяются следующие виды поощрений:

- объявление Благодарности;
- награждение Почетной грамотой;
- награждение ценным подарком;

- занесение на доску почета;
- выплата премии;
- другие поощрения.

Поощрения объявляются приказом Директора Компании с указанием вида поощрения. Информация доводится до сведения Работника, коллектива и заносится в его трудовую книжку.

Для оценки эффективности системы мотивации персонала предприятия нами было разработано и проведено социологическое исследование мнений о социальном пакете. Данное исследование проводилось в период с 7 по 16 августа 2016 года среди менеджеров по продажам в «Газпром газораспределение Челябинск», как подразделения с максимальной отмеченной текучестью кадров. Исследование было проведено нами как с целью улучшения мотивирования уже работающего персонала, так и вновь нанятого. Исследование было проведено путем опроса всех имеющихся менеджеров по продажам в количестве 35 человек. Данная выборка является кластерной и по числу опрошенных – валидной.

В ходе проведенного исследования выяснилось, что опрошенные сотрудники по-разному понимают определение и содержание термина «социальный пакет». Так, 22 опрошенных считают, что социальный пакет - это «это забота о сотруднике со стороны предприятия», 5 сотрудников - что это «инструмент привлечения, удержания и мотивирования сотрудника», 3 сотрудника полагают, что это «социальные гарантии государства, такие как оплата больничных листов, отпусков, выплаты в социальные фонды и т.д., переложённые на плечи работодателя». 4 респондентов считают, что социальный пакет нужен работнику для ощущения социальной защищенности. Еще 1 сотрудник полагает, что работнику он необходим для получения более комфортных условий труда.

Предприятию по мнениям отвечавших на вопросы анкеты автора данного проекта социальный пакет необходим, чтобы показать внимательное отношение

предприятия к сотруднику (22 человека), чтобы соответствовать законодательной базе государства (5 человек), чтобы не платить большую зарплату (3 человека).

На предыдущих/текущих местах работы социальный пакет предоставлялся частично 2 сотрудникам из ответивших на вопросы исследования, не предоставлялся – 29 сотрудникам, что отражает тот факт, что развитию социального пакета в настоящий момент не имеет смысл уделять особое внимание – это не первоочередная «зона риска» как для талантливых, так и для неталантливых работников

По мнению менеджеров по продажам в «Газпром трансгаз Югорск», существует некий минимум, который всегда и на всех предприятиях должен предоставляться работникам в рамках социального пакета:

1. 2 человека выбрали оплачиваемый отпуск и оплата больничных листов;
2. 2 человека добровольное медицинское страхование;
3. 1 человек - бесплатное/льготное питание в течение рабочего дня;
4. Прочие опрошенные не ответили на данный вопрос.

Работники вышеназванных должностей, участвовавшие в данном опросе, считают, что хороший социальный пакет лишь отчасти способен повлиять на выбор места работы – 22 человека, способен в полной мере – 5 человек, в незначительной степени – 3 человека.

Также хороший социальный пакет незначительно повлияет на повышение производительности труда у 10 из опрошенных, отчасти – ни у кого из опрошенных, целиком и полностью у 21 опрошенного. Наконец, хороший социальный пакет удержит от увольнения 21 из респондентов, заставит задуматься – никого из респондентов, не удержит – 9 из отвечавших на вопросы нашей анкеты.

Представляется интересным список приоритетных позиций социального пакета с точки зрения участвовавших в опросе сотрудников:

1-3 места разделяют медицинская страховка (добровольное мед. страхование) и оплачиваемый отпуск;

4-е место - бесплатное/льготное питание в течение рабочего дня, оплата больничных листков;

5-е - отчисления в пенсионный и др. фонды;

6 и 7-е места - оплата расходов на мобильную связь и на обучение;

На 8 месте оплата занятий в спортивных залах/клубах/бассейне.

В настоящее время в «Газпром трансгаз Югорск» предоставляется из представленного выше лишь оплата мобильной связи, больничных листков, оплачиваемый отпуск, отчисления во внебюджетные фонды. Последние пункты в целом обусловлены официальным трудоустройством сотрудников с «белой» заработной платой.

Далее следуют предоставление корпоративного мобильного телефона, подарки к праздникам, предоставление кредитов на дорогостоящие покупки, предоставление корпоративного автомобиля.

И последние места занимают оплата культурно-массовых мероприятий и компенсация расходов при использовании личного автотранспорта.

В целом, уровень мотивации сотрудников предприятия достаточно высокий, но есть потребности в дополнительном стимулировании, например, на уровне социального пакета.

В Газпроме действует Система непрерывного фирменного профессионального образования персонала, нацеленная на развитие работников с учетом возрастающих требований производства и качества труда, внедрения новых технологий и расширения регионов присутствия Группы.

Используемые Газпромом подходы к подготовке и переподготовке кадров позволяют эффективно управлять знаниями персонала и формировать кадровый потенциал, способный обеспечить достижение целей инновационного развития.

В Газпроме реализуются целевые программы подготовки персонала по разработке месторождений углеводородов на шельфе, диспетчерскому управлению ГТС, производству СПГ и использованию газомоторного топлива,

использованию инновационного технологического оборудования. На базе ЧОУ ДПО «Газпром корпоративный институт» и Санкт-Петербургского государственного экономического университета в 2015 г. осуществлялось целевое обучение по двухгодичным программам подготовки резерва кадров на руководящие должности ПАО «Газпром».

Конкурсы профессионального мастерства используются Газпромом как один из эффективных методов мотивации и достижения высокой результативности в развитии персонала, стимулирования передачи профессиональных навыков, знаний и культурного обмена.

Конкурсы профессионального мастерства, проведенные в 2015 году:

По компьютерному проектированию и информационным технологиям (на базе Филиала «Газпром корпоративный институт» в г. Санкт-Петербурге);

«Лучший специалист противокоррозионной защиты ПАО «Газпром» (на базе ООО «Газпром трансгаз Югорск»);

«Лучший сварщик ПАО «Газпром» (на базе ОАО «Газпром трансгаз Беларусь»);

«Лучший кабельщик-спайщик связи ПАО «Газпром» (на базе ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород»).

Особое внимание Газпром уделяет работе с молодыми специалистами. В 2015 г. на работу в Группу Газпром было принято 2 553 выпускника образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования. Производственную и преддипломную практику в компаниях Группы прошли 13 377 студентов вузов, техникумов и колледжей.

ПАО «Газпром» уделяет большое внимание развитию среднего профессионального нефтегазового образования. Компания является учредителем двух образовательных организаций среднего профессионального образования — НОУ СПО «Волгоградский колледж газа и нефти» и ЧПОУ «Газпром техникум Новый Уренгой». Они готовят студентов по таким специальностям нефтегазового

дела, как «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», «Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ», «Переработка нефти и газа», «Автоматизация технологических процессов и производств», «Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения» и другие. Газпром реализует комплекс мероприятий, направленных на создание и совершенствование условий для обеспечения высокого качества профессиональной подготовки специалистов по основным направлениям деятельности. По состоянию на 31 декабря 2015 г. ПАО «Газпром» заключены соглашения о сотрудничестве с ведущими вузами. Для целенаправленного отбора и более успешной адаптации молодых специалистов в ПАО «Газпром» разработана и реализуется корпоративная трехступенчатая программа послевузовского обучения «Школа подготовки молодых специалистов ПАО «Газпром».

Проведем анализ сильных и слабых сторон «Газпром трансгаз Югорск» в области управления персоналом с помощью нестандартного SWOT-анализа. Результаты анализа были сформированы на основе мозгового штурма топ-менеджеров «Газпром трансгаз Югорск» (3 чел.).

В целях привлечения и закрепления ключевых и высококвалифицированных работников в ПАО «Газпром» действуют специальные корпоративные программы:

- программа жилищного обеспечения, реализуемая за счет средств работников с привлечением средств работодателя с использованием механизма банковского ипотечного кредитования (на основе принципа со финансирования);
- программа негосударственного пенсионного обеспечения, реализуемая через негосударственный пенсионный фонд «ГАЗФОНД».

Таблица 7 — SWOT-анализ системы управления персоналом «Газпром трансгаз Югорск»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Разработанная на уровне локально-нормативных актов	1. Крайне высокая текучесть персонала. Согласно данным «Численность выбывших работников

<p>система управления персоналом, включающая вопросы внутреннего трудового распорядка, оплаты труда и премирования работников, адаптации новых работников, порядка подбора, приема и увольнения работников.</p> <p>2. Наличие действующей системы материального и социально-психологического стимулирования сотрудников.</p>	<p>списочного состава в процентах от среднесписочной численности работников в Российской Федерации по видам экономической деятельности (без субъектов малого предпринимательства)», в среднем по отрасли текучесть кадров составила в 2016 году 24,2%. В рамках «Газпром трансгаз Югорск» текучесть персонала составляет 34,3%, что выше среднеотраслевого показателя.</p> <p>2. Нет современной системы оценки персонала.</p>
--	--

Окончание таблицы 7

Возможности	Угрозы
<p>1. Рост рынка сбыта, позволяющий получить дополнительную прибыль и направить на развитие персонала.</p> <p>2. Оптимизация среднерыночных цен на обучение кадров, что позволит разработать внутрифирменную программу: ценовая политика компаний не будет «заоблачной», а будет оптимизирована с потребностями рынка.</p>	<p>1. Установление в отрасли более высоких уровней материального стимулирования сотрудников.</p> <p>2. Развитие HR-практик и ценностного предложения менеджерам по продажам конкурентов, которые могут обеспечить карьерный рост, более привлекательные условия труда.</p>

Результатом реализации эффективной социальной политики Компании является стабильная работа коллективов дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром» и их укомплектованность персоналом требуемой квалификации.

Газпром уделяет пристальное внимание вопросам безопасности на производстве. Успешно функционирует Единая система управления охраной труда и производственной безопасностью, соответствующая международным требованиям. Обеспечение безопасных и комфортных условий труда для каждого сотрудника — один из основополагающих принципов работы Газпрома.

В своей деятельности Компания руководствуется Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» и «Политикой ПАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности» (утверждена в 2009 г.).

2.3 Диагностика и оценка системы нормирования труда в ПАО «Газпром»

Проведем оценку эффективности действующей системы нормирования труда на примере подразделения компании ООО «Газпром трансгаз Югорск», таблица 8.

В ООО «Газпром трансгаз Югорск» на конец 2016 года количество работающих составило 308 человек. Структура рабочей силы характеризуется соотношением различных категорий, работающих в их общей численности.

Таблица 8 — Анализ фактической численности по кварталам 2016 года

Категории работающих	Численность (факт)		Отклонение		Удельный вес			
	I кв.	IV кв.	±	%	I кв.		IV кв.	
					к общей численности	к ППП	к общей численности	к ППП
ППП, в т.ч.	320	289	-31	90,3	95,5	100,0	93,8	100,0
- ИТР	255	234	-21	91,8	-	79,7	-	81,0
- служащие	2	2	-	-	-	0,6	-	0,7
- рабочие	62	52	-10	83,9	-	19,4	-	18,0
- работники охраны	1	1	-	-	-	0,3	-	0,3
Непромышленный персонал	15	19	+4	126,7	4,5	-	6,2	-
Всего:	335	308	-27	91,9	100,0	-	100,0	-

Существующая практика учета, планирования и отчетности предприятий предусматривает разделение персонала на 2 категории: промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленный персонал.

Непромышленный персонал не занят непосредственно в производственной деятельности и учет его работы ведется обособленно и ограничивается сопоставлением фактической численности работающих и фонда заработной платы (ФЗП) с достигнутыми соответствующими показателями предшествующих периодов и предусмотренными плановыми заданиями (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ численности по данным 2016 года

Категории работающих	Численность		Отклонение		Удельный вес	
	План	Факт	±	%	План	Факт

					к общей численности	к ППП	к общей численности	к ППП
ППП, в т.ч.	290	291	+1	100,3	94,8	100,0	94,5	100,0
- ИТР	235	235	-	-	-	18,0	-	80,8
- служащие	2	2	-	-	-	0,7	-	0,7
- рабочие	52	53	+1	101,9	-	17,9	-	18,1
- работники охраны	1	1	-	-	-	0,4	-	0,4
Непромышленный персонал	16	17	+1	106,3	5,2	-	5,5	-
Всего:	306	308	+2	100,7	100,0	-	100,0	-

Сравнивая фактические данные I и IV кварталов 2016 г. (см. таблицу 8), в результате сокращения численности в IV кв. уменьшилась на 27 человек, в т.ч. ППП – на 31 человек.

Удельный вес инженерно-технических работников в ППП в I кв. составил 79,7% (255/320·100), в IV кв. – 81,0% (234/289·100).

Удельный вес рабочих в ППП в I кв. составил 19,4% (62/320·100), в IV кв. – 18,1% (52/289·100).

Распределение промышленно-производственного персонала (ППП) ООО «Газпром трансгаз Югорск» по разрядам следующее (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение ППП по разрядам

Разряд	(июнь 2016 г.)		II полугодие 2016 года				Отклонение	
	количество	удельный вес	План		Факт		гр.4-гр.2	от плана
			количество	удельный вес	Количество	удельный вес		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	5	1,6	3	1,0	3	1,0	-2	-
2	9	2,9	6	2,1	6	2,1	-3	-
3	11	3,5	3	1,0	-	-	-11	-3
4	57	18,2	41	14,2	54	18,6	-3	+13
5	16	5,1	17	5,9	10	3,4	-6	-7
6	12	3,8	14	4,8	20	6,9	+8	+6
7	6	1,9	2	0,7	6	2,1	-	+4
8	146	46,7	20	6,9	30	10,3	-116	+10
9	32	10,2	137	47,3	114	39,2	+82	-23
10	8	2,6	30	10,4	33	11,4	+26	+3
11	6	1,9	12	4,1	10	3,4	+4	-2
12	3	1,0	3	1,0	3	1,0	-	-
13	1	0,3	1	0,3	1	0,3	-	-
14	1	0,3	1	0,3	1	0,3	-	-
Итого	313	100,0	290	100,0	291	100,0	-22	+1

Как видно из таблицы 10, на июнь 2016 г., почти 50% численности ППП приходится на работников 8 разряда и 60% - на работников 8 и 9 разрядов. К концу года ситуация изменилась: на 8 разряд приходится лишь 10%, на 9 разряд – почти 40%, а на 10 разряд 11% (а на момент ввода на 10 разряд приходилось лишь 2,6% от численности ППП). Такой структурный сдвиг численности в сторону работников высших разрядов показывает, что в течение II полугодия 2016 г. работники ООО «Газпром трансгаз Югорск» повышали свою квалификацию в тех или иных технических учебных заведениях или на месте работы.

Численность работников 4 разряда превышает плановую численность на 13 человек ($54 - 41 = 13$). Данный излишек неквалифицированной рабочей силы требует работы по обучению персонала. То же можно отнести и к работникам 5 разряда. Работников 6, 7, 8 разрядов фактически больше плановой численности соответствующих разрядов.

С другой стороны не хватает высококвалифицированных работников. Плановая численность работников 9, 11 разрядов превышает фактическую на 23 человека и 2 человека соответственно. Столь существенный излишек неквалифицированной рабочей силы таких высоких разрядов как 9 и 11, говорит о том, что обучение персонала необходимо, хотя подготовка работников высших разрядов занимает несколько лет. В то же время администрации предприятия наряду с обучением персонала нет смысла привлекать опытные кадры со стороны, т.к., во-первых, отделением дороги дано задание по сокращению численности, т.е. приема на работу в ШЧ-9 нет; во-вторых, не позволяет финансовое положение предприятия.

Представим распределение работников ППП по разрядам в виде диаграммы (рисунок 1).

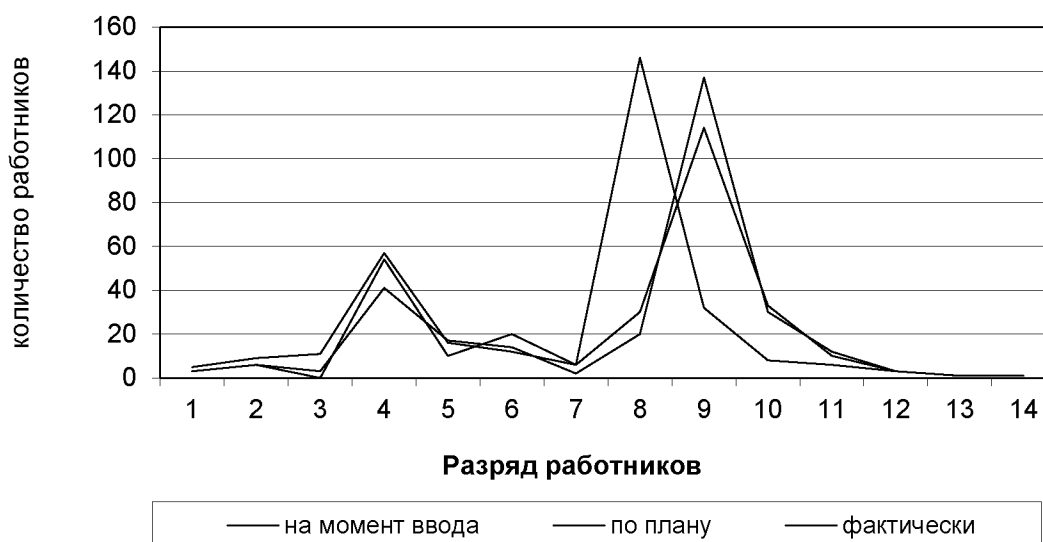


Рисунок 1 – Диаграмма распределения работников по разрядам

Как видно, плановых показателей еще не достигли, хотя, если сравнивать фактические данные с данными на период ввода тарифной системы, есть изменения в лучшую сторону.

Рассмотрим интегральные показатели рабочей силы на предприятии.

Обобщающим показателем, характеризующим квалифицированный состав работников, является средний тарифный разряд работников, который определяется как на начало, так и на конец периода.

Для определения среднего тарифного разряда необходимо численность работников каждого разряда умножить на соответствующий тарифный разряд и сложить. Затем эту сумму разделить на численность работников всех разрядов.

Средний тарифный разряд работников:

- на момент ввода

$$\frac{5 \cdot 1 + 9 \cdot 2 + 11 \cdot 3 + 57 \cdot 4 + 16 \cdot 5 + 12 \cdot 6 + 6 \cdot 7 + 146 \cdot 8 + 32 \cdot 9 + 8 \cdot 10 + 6 \cdot 11 + 3 \cdot 12 + 1 \cdot 13 + 1 \cdot 14}{313} =$$

$$= \frac{2143}{313} = 6,85$$

- по плану

$$\frac{3 \cdot 1 + 6 \cdot 2 + 3 \cdot 3 + 41 \cdot 4 + 17 \cdot 5 + 14 \cdot 6 + 2 \cdot 7 + 20 \cdot 8 + 137 \cdot 9 + 30 \cdot 10 + 12 \cdot 11 + 3 \cdot 12 + 1 \cdot 13 + 1 \cdot 14}{290} =$$

$$= \frac{2259}{290} = 7,79$$

- фактически

$$\frac{3 \cdot 1 + 6 \cdot 2 + 54 \cdot 4 + 10 \cdot 5 + 20 \cdot 6 + 6 \cdot 7 + 30 \cdot 8 + 114 \cdot 9 + 33 \cdot 10 + 10 \cdot 11 + 3 \cdot 12 + 1 \cdot 13 + 1 \cdot 14}{291} =$$

$$= \frac{2212}{291} = 7,60$$

Сравнивая средние тарифные разряды работников можно отметить существенный рост среднего разряда в течение II полугодия 2016 г., который составил 0,75 (7,60 – 6,85) разряда, что подтверждает обучение и стремление обучать работников предприятия.

Важно также проанализировать уровень соответствия сложности работ и квалификации работников по отдельным профессиям. Это позволяет наметить конкретные направления в организации технической учебы в масштабе участка, цеха и предприятия в целом. Такой анализ проводится по данным тарифных разрядов работ и работников.

В ООО «Газпром трансгаз Югорск» связи средний разряд работ равен среднему разряду работников по плану, т.к. в штатском расписании планируется численность по разрядам, соответствующим разрядам работ.

Средний разряд работ в ООО «Газпром трансгаз Югорск» равен 7,79, что говорит о довольно сложных видах работы, производимой на предприятии. В ООО «Газпром трансгаз Югорск» достаточно много рабочих мест 9 разряда (137), что подчеркивает сложность работ, требующих высокой квалификации. Фактически работников 9 разряда 114 человек, что говорит о недостатке квалифицированной рабочей силы, а также о том, что работники ООО «Газпром трансгаз Югорск» выполняют работы, требующие более высокой квалификации. Фактический средний разряд работников ООО «Газпром трансгаз Югорск» ниже среднего тарифного разряда работ, что может привести к увеличению брака,

ухудшению качества обслуживаемых устройств. Но если бы средний тарифный разряд работников превышал средний тарифный разряд работ, то работникам следовало бы доплачивать за использование их на менее квалифицированных работах.

Квалифицированный уровень работников предприятия во многом зависит от их стажа работы. Распределение работников ООО «Газпром трансгаз Югорск» по стажу работы представлено в таблице 11.

Таблица 11 — Распределение работников ООО «Газпром трансгаз Югорск» по стажу работы на 2016 год

Стаж работы, лет	Численность	Удельный вес в общей численности
До 1 года	2	0,6
1-3 года	18	5,8
3-5 лет	29	9,4
5-10 лет	48	15,6
10-15 лет	56	18,2
15-20 лет	58	18,8
20-25 лет	48	15,6

Окончание таблицы 11

Стаж работы, лет	Численность	Удельный вес в общей численности
25-30 лет	28	9,1
30-35 лет	14	4,6
Свыше 35 лет	7	2,3
Итого	308	100,0

Можно отметить, что численность новичков на предприятии незначительна и составляет всего 0,6%. Основная масса работников ООО «Газпром трансгаз Югорск» (более 50%) имеет стаж работы свыше 10 лет, поэтому уже сейчас можно утверждать, что текучесть на предприятии незначительная. В целом, по кадровому составу, ООО «Газпром трансгаз Югорск» далеко немолодое предприятие и имеет 60% работников с большим стажем, что говорит о высокой квалификации кадров предприятия.

Для анализа производительности труда произведем следующие расчеты (таблица 12).

Используя расчеты таблицы 12 произведем расчет показателей для анализа производительности труда (таблица 13) при изменении численности работников.

Таблица 12 – Анализ производительности труда

Показатели	Ед. измерения	Отчет 2015 г.	2016 г.		Выполнение плана	Отклонение	Выполнение к 2015 г.
			План	Факт			
Объем работы	техн. ед.	Q_6	Q_0	Q_1	$\frac{Q_1}{Q_0} \cdot 100$	$Q_1 - Q_0$	$\frac{Q_1}{Q_6} \cdot 100$
Контингент для расчета производительности труда	чел.	$Ч_6$	$Ч_0$	$Ч_1$	$\frac{Ч_1}{Ч_0} \cdot 100$	$Ч_1 - Ч_0$	$\frac{Ч_1}{Ч_6} \cdot 100$
Выработка на 1 работника	техн. ед./чел.	$\Pi_6 = \frac{Q_6}{Ч_6}$	$\Pi_0 = \frac{Q_0}{Ч_0}$	$\Pi_1 = \frac{Q_1}{Ч_1}$	$\frac{\Pi_1}{\Pi_0} \cdot 100$	$\Pi_1 - \Pi_0$	$\frac{\Pi_1}{\Pi_6} \cdot 100$

В I квартале объем работы по плану и фактически равны. За счет снижения численности на 1 человека фактическая производительность выше плановой на 0,006 техн. ед./чел. или 0,4%. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. объем работы сократился на 12,4 техн. ед. (550,8 – 538,4), т.к. были закрыты некоторые пункты добычи. Следовательно, производительность труда к I кварталу 2016 г. снизилась на 0,007 техн. ед./чел. (1,690 – 1,683) (см. таблицу 8).

Используя алгоритм расчета таблицы 13, произведем расчет показателей для анализа производительности труда при изменении объема работы (см. таблицу 14).

Из таблицы 14 видно, что в IV квартале за счет дополнительных устройств объем работы увеличился на 7 техн. ед. или на 1,3%. Контингент по плану и фактически одинаков.

Таблица 13 – Анализ производительности труда за I квартал 2016 года

Показатели	Ед. измерения	Отчет I кв. 2015 г.	I кв. 2016 г.		Выполнение плана	Отклонение	Выполнение к 2015 г.
			План	Факт			
Объем работы	техн. ед.	550,8	538,4	538,4	100,0	-	99,7
Контингент для расчета производительности труда	чел.	326	321	320	99,7	-1	98,2

Выработка на 1 работника	техн. ед./чел.	1,690	1,677	1,683	100,4	+0,006	99,6
--------------------------	----------------	-------	-------	-------	-------	--------	------

Прирост производительности труда на 0,024 техн. ед./чел. произошел за счет увеличения объема работ. Сравнивая показатели 2016 г. с 2015 г., объем работы сократился на 5,4 техн. ед. (550,8 – 545,4) или на 1,0%.

Таблица 14 – Анализ производительности труда IV кв. 2016 г.

Показатели	Ед. измерения	Отчет IV кв. 2015 г.	IV кв. 2016 г.		Выполнение плана	Отклонение	Выполнение к 2015 г.
			План	Факт			
Объем работы	техн. ед.	550,8	538,4	545,4	101,3	+7,0	99,0
Контингент для расчета производительности труда	чел.	321	289	289	100,0	-	90,0
Выработка на 1 работника	техн. ед./чел.	1,716	1,863	1,887	101,3	+0,024	110,0

В связи с сокращением численность снизилась на 32 человека или на 10,0%, откуда производительность труда возросла на 10,0% или на 0,171 техн. ед./чел. Используя расчеты таблицы 14 произведем расчет показателей для анализа производительности труда при изменении объема работы и численности работающих (таблица 15).

За счет дополнительных устройств, введенных в IV квартале, годовой объем работ возрос на 1,8 техн. ед., т.е. на 0,3% (таблица 10). Фактическая численность незначительно выше плановой, на 1 человека.

Наблюдается рост производительности труда на 0,012 техн. ед./чел. или на 0,7%. Сравнивая фактические показатели с отчетными прошлого года, производительность труда возросла на 0,145 техн. ед./чел. за счет планового сокращения численности на 31 человек (322 – 291).

Таблица 15 – Анализ производительности труда 2016 года

Показатели	Ед. измерения	Отчет 2015 г.	2016 г.		Выполнение плана	Отклонение	Выполнение к 2015 г.
			План	Факт			
Объем работы	техн. ед.	550,8	538,4	540,2	100,3	+1,8	98,1

Контингент для расчета производительности труда	чел.	322	290	291	100,3	+1	90,3
Выработка на 1 работника	техн. ед./чел.	1,711	1,844	1,856	100,7	+0,012	108,5

Изменение производительности труда происходит за счет следующих факторов:

1) за счет роста объема работ к плану

$$\Delta P_{(Q)} = \frac{P_{расч} - P_0}{P_0} \cdot 100 \quad (1)$$

где $\Delta P_{(Q)}$ – рост производительности труда под влиянием фактора объема работы, техн. ед./чел.;

$P_{расч}$ – производительность труда расчетная, техн. ед./чел.;

P_0 – производительность труда плановая, техн. ед./чел.

$$P_{расч} = \frac{Q_1}{Ч_0} \quad (2)$$

где Q_1 – фактический объем работы, техн. ед.;

$Ч_0$ – плановый контингент для расчета производительности труда, чел.

Используя формулу 4 произведем расчет производительности труда.

$$P_{расч} = \frac{540,2}{290} = 1,863 \text{ техн. ед./чел.}$$

Откуда рост производительности составит

$$\Delta P_{(Q)} = \frac{1,863 - 1,844}{1,844} \cdot 100 = \frac{0,019}{1,844} \cdot 100 = 1,0\%$$

В данном случае происходит повышение производительности труда за счет роста объема работ к плану.

2) за счет увеличения фактической численности по сравнению с плановой, производительность труда уменьшилась на 0,3% ($0,7 - 1,0 = -0,3\%$).

Отметим динамику изменения производительности труда (таблица 16).

Рост производительности труда за истекший период по сравнению с I кварталом 2015 г. определяется путем деления производительности труда за I кв. 2016 г. на ее уровень I кв. 2015 г.

$$\Delta\Pi = \left(\frac{1,920}{1,690} - 1 \right) \cdot 100 = 13,6\%$$

По сравнению с I кварталом 2016 г. рост производительности труда составил:

$$\Delta\Pi = \left(\frac{1,920}{1,683} - 1 \right) \cdot 100 = 14,1\%$$

Таблица 16 – Динамика изменения производительности труда

Показатели	Ед. измерения	Отчет I квартал			Отклонение			
		2015 г.	2016 г.	2016 г.	2015 г.		2016 г.	
					±	%	±	%
					гр.5-гр.3	$\frac{\text{гр.5}}{\text{гр.3}} \cdot 100$	гр.5-гр.4	$\frac{\text{гр.5}}{\text{гр.4}} \cdot 100$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем работы	техн. ед.	550,8	538,4	545,4	-5,4	99,0	+7,0	101,3
Контингент для расчета производительности труда	чел.	326	320	284	-42	87,1	-36	88,8
Выработка на 1 работника	техн. ед./чел.	1,690	1,683	1,920	+0,230	113,6	+0,237	114,1

Представим изменение производительности труда в виде диаграммы (рисунок 2).

Анализ наблюдений за работниками, занятыми на обслуживании газораспределительной сети, показал, что при идентичных производственных условиях между монтажниками-операторами и слесарями-операторами наблюдается большая разница в методах и приёмах выполнения операций, использовании рабочего времени и в уровне производительности труда.

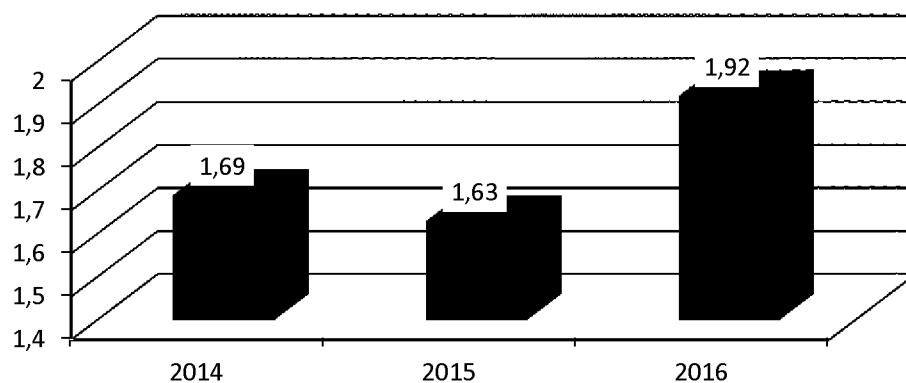


Рисунок 2 — Динамика производительности труда
ООО «Газпром трансгаз Югорск»

В связи с высоким уровнем механизации и автоматизации производственных процессов в газораспределительной сети принята звеньевая форма организации труда. Характерной её особенностью является взаимопомощь и взаимозаменяемость членов трудового коллектива (звена), целевое маневрирование трудовыми ресурсами по максимальному использованию рабочего времени, повышение заинтересованности и ответственности за конечные результаты производства.

Как показали данные хронометражных наблюдений, в структуре рабочего времени слесаря-оператора основную долю (39,8%) занимают операции по техническому ремонту. Из них на работы по мониторингу технического состояния и техническому обслуживанию пунктов редуцирования газа приходится 50,2% рабочего времени. Собственно, механизированная часть работ составляет 22,1%, в то время как из-за конструктивных недостатков приходится дополнять ряд операций вручную (удаление закупорок, контроль давления в сети и т.п.), а это составляет 27,7 процента. Требуется регулировка контроля интенсивности запаха газа в конечных точках сети газораспределения, что позволит ускорить процесс технического ремонта и обслуживания газораспределительной сети более чем в 2 раза.

На операции, связанной с выполнением работ в газовых колодцах, туннелях, коллекторах, траншеях и котлованах глубиной более одного метра

уходит 138 минут в день. Правильная регулировка позволит повысить производительность труда в 1,4 раза.

Различия в затратах времени на выполнение трудоёмких процессов монтажниками-операторами существенны, что свидетельствует о наличии резервов увеличения производительности труда. Только за счёт повышения квалификации при выполнении операций по мониторингу газораспределительной сети производительность труда увеличивается в 2,3 раза.

Вывод по 2 главе:

В ходе анализа системы управления персоналом и нормирования труда персонала на примере ООО «Газпром трансгаз Югорск» установлено следующее.

1. Применяемый вариант организации оплаты труда на газораспределительной сети в основном оказывает положительное влияние на обеспеченность предприятия рабочей силой, ее возрастной и квалификационный состав. Однако в последние два года увеличился коэффициент текучести кадров.

2. Темпы роста заработной платы работников, как правило, опережают темпы роста производительности труда. Исключение составил 2016 год, когда в связи со снижением заработной платы индекс заработной платы оказался ниже индекса производительности труда. В результате, если в 2015 г. коэффициент соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда составил 0,64, то в 2016 г. - 1,08.

3. В последние два года предприятие отказалось от внутрихозяйственного расчета, что отрицательно сказалось на эффективности деятельности предприятия в целом и на себестоимости продукции в частности, а также на доле премирования работников.

4. Экономические показатели деятельности предприятия в 2016 г. ухудшились, что отразилось на среднемесячной заработной плате работников, которая снизилась на 15,3 % по сравнению с 2015 г. Однако среднемесячная заработная плата руководителей и специалистов увеличилась на 25 %.

5. По результатам анализа нормирования труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск» нами были выявлены такие проблемы предприятия как:

- невыполнение плана в начале месяца;
- неравномерный рост производительности труда по участкам.

По нашему мнению, первоочередными задачами должны стать:

-обязательное соблюдение комплексного подхода по совершенствованию применяемых систем оплаты труда;

-внедрение комплексной тарификации оплаты труда;

-совершенствование механизмов, направленных на повышение заинтересованности работников в результатах труда и его оценки;

-внедрение автоматизации в процесс начисления заработной платы и оценки результатов труда, чтобы минимизировать ручной труд и исключить субъективный подход.

Проведенный анализ показывает основные направления поиска резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов. На анализируемой ООО «Газпром трансгаз Югорск» это увеличение заработной платы персонала до оптимального уровня, сокращение потерь рабочего времени от простоев, продуманное увеличение продолжительности рабочего дня за счёт уменьшения потерь при пересменке, повышение коэффициента реализуемости продукции и т.д.

Также можно добиться повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Газпром трансгаз Югорск» путём повышения производительности труда за счет:

-снижения трудоемкости продукции, то есть сокращения затрат труда на ее производство путем внедрения мероприятий НТП, комплексной механизации и автоматизации производства, замены устаревшего оборудования более прогрессивным, сокращения потерь рабочего времени и других в соответствии с планом организационно–технических мероприятий;

-более полного использования производственной мощности предприятия, так как при наращивании объемов производства увеличивается только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная остается без изменения, в результате затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются.

Решение этих задач поможет вывести систему оплаты труда и мотивации в ООО «Газпром трансгаз Югорск» на качественно новый уровень, соответствующий требованиям сегодняшнего времени. Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и оплаты труда необходима для выбора наиболее перспективных направлений и расчета ожидаемой экономической эффективности мероприятий; сопоставления различных вариантов и выбора наиболее эффективного из них; расчета экономической эффективности, достигнутой в результате внедрения более совершенной организации нормирования труда.

3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ПАО «ГАЗПРОМ»

3.1 Обоснование модели оптимизации нормирования труда в ПАО «Газпром»

Эффективность любого производственного процесса будет тем выше, чем рациональнее будут рассчитаны необходимые затраты времени на производство единицы продукции (выполнение работы) либо трудоемкости выполняемых работ. Практически в этом и состоит сущность нормирования труда. Для работников нормирование труда заключается в установлении конкретной меры труда или нормы труда при определенных организационно-технических условиях производства. Определение рациональных норм труда является важным направлением планирования трудовой деятельности работников и организации заработной платы.

На российских промышленных предприятиях управление нормированием труда чаще всего имеет две укрупненные формы - государственную и договорную.

Государственная форма воздействия на нормирование труда представляет собой: законы, распоряжения, указы президента, распоряжения и постановления правительства.

Наличие договоренностей нескольких равноправных субъектов в части нормирования труда относят к договорным формам управления трудом. К ним можно отнести различные соглашения: генеральные, региональные или территориальные, отраслевые соглашения, коллективные договоры и индивидуальные трудовые договоры. В каждом из этих документов есть раздел - организация труда и заработной платы, нормирование труда [4].

Нормы труда пересматриваются по мере совершенствования техники и технологии, улучшения организации производства и труда. Вопросы пересмотра ранее установленных норм труда регламентируются ст. 160 ТК РФ. Действие

данной статьи распространяется на все предприятия, независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности.

Нормы труда в зависимости от уровня их внедрения могут быть межотраслевые, отраслевые, местные, характерные для конкретного предприятия или его цеха (участка). Отдельно стоит остановиться на разработке и внедрении межотраслевых норм или типовых норм, устанавливаемых для однородных работ. Согласно ст. 161 ТК РФ типовые нормы труда разрабатываются и утверждаются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Эти нормы чаще всего в машиностроении, металлообрабатывающей промышленности и т.д. Пересмотр типовых норм труда в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, осуществляется в порядке, установленном для их разработки и утверждения. Мнение профкома при пересмотре, замене или введении новых норм труда является согласно ТК РФ обязательным.

Пересмотр норм труда осуществляется при ощутимом (не менее 3-5 %) снижении трудоемкости выполнения соответствующей операции, не вызвавшем существенного роста производительности труда на данном рабочем месте [22].

Кроме того, ст. 163 ТК РФ устанавливает обязанность работодателя по обеспечению нормальных условий работы для выполнения работниками норм выработки. Она взаимосвязана со ст. 21 ТК РФ, предусматривающей, что работник обязан выполнять установленные нормы.

Учитывая, требования статей ТК РФ, регламентирующих нормирование труда, рассмотрим решение данных вопросов в ООО «Газпром трансгаз Югорск».

Единая система управления нормированием труда в ПАО «Газпром» явилась базовым документом для разработки системы нормированием труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск». В системе нормирования ООО «Газпром трансгаз Югорск», утвержденной руководством Общества и согласованной с объединенным профсоюзным комитетом, приведены основные понятия видов норм труда и нормативных материалов, применяемых в Обществе, определен

порядок управления нормированием труда, включающий основные задачи и функции по управлению нормированием труда, организацию работы по нормированию труда в Обществе с распределением обязанностей между руководящими работниками и функциональными отделами (отделом организации труда и зарплаты, производственно-техническими отделами, нормативно-исследовательской станцией и др.), организацию работы по нормированию труда в филиалах Общества, порядок установления, проверки, замены и пересмотра норм труда в Обществе, контроль за состоянием нормирования труда. Приведена форма плана мероприятий по разработке, замене и пересмотру норм труда в Обществе (филиале) на планируемый год, содержащий [24]:

- наименование подразделения (цеха, участка и т.п.) в котором планируется замена и пересмотр норм;
- наименование работы (функции);
- основания замены и пересмотра норм (содержание мероприятия и срок внедрения);
- срок разработки замены и пересмотра норм;
- норма труда (численности, времени, обслуживания, выработки) до внедрения мероприятия и после внедрения мероприятия;
- снижение трудоемкости на единицу работы (продукции), чел. час;
- объем работ (выпуска продукции) с момента внедрения новой нормы до конца планируемого года;
- снижение трудоемкости объема работ (продукции) с момента внедрения новой нормы до конца планируемого года, чел. час;
- условное высвобождение работников за счет снижения трудоемкости, чел.

В среднем за год в ООО «Газпром трансгаз Югорск» пересматривается и внедряется порядка 120 местных норм [11]. Кроме того, работники Общества принимают участие в разработке и внедрении отраслевых нормативов, в основном, нормативов численности, разрабатываемых ЦНИС Газпром с соблюдением всех правовых норм. Вновь разрабатываются и пересматриваются

около 7-10 нормативных сборников в год. Большое внимание уделяется работе по нормированию труда в основной деятельности Общества. Разработаны нормативы численности для рабочих в добыче газа, типовые структуры и нормативы численности служащих газопромысловых управлений, нормативы трудоемкости для операторов по исследованию скважин и лаборантов химического анализа и т.д. Всего, за последние годы, с участием работников ООО «Газпром трансгаз Югорск» разработано и внедрено более 40 нормативных сборников.

Решение вопросов по совершенствованию нормирования труда позволяет установить рациональную связь между результатами труда и его оплатой, реализовать принцип: равная оплата за равный труд.

Нормирование труда, являясь важнейшим элементом в организации производства, дает возможность определить нормативные и фактические затраты труда и материально-финансовые затраты на единицу продукции, а, следовательно, влияет на повышение эффективности производства.

Анализ нормативных документов, применяемых в ООО «Газпром трансгаз Югорск» - одном из предприятий отрасли, проведенный в 1998 г. показал, что из 95 действующих сборников отраслевых и межотраслевых норм и нормативов, 86 % от этого числа разработаны в дореформенное время нашей экономики, т.е. до конца 80-х годов [3].

Вскоре, была поставлена задача решения этих вопросов и создания единой системы организации работы по техническому нормированию труда, совершенствованию его оплаты и организационных структур на предприятиях отрасли.

Основными направлениями деятельности в области совершенствования организации труда и заработной платы стали:

- обновление устаревшей и создание новой нормативной базы как основы регулирования численности работающих, расширение сферы нормирования на все виды деятельности;

- применение рациональных организационных структур, ликвидация излишних звеньев.

В 2000 г. были разработаны и внедрены обновленные и пересмотренные нормативные сборники для рабочих и служащих в добыче газа. Далее ежегодно разрабатывались вновь и пересматривались устаревшие нормативные сборники для других направлений деятельности.

Так, за период 2012-2016 гг. состояние нормирования труда только по ПАО «Газпромнефть» значительно изменилось, о чем свидетельствуют данные таблица 17.

Таблица 17 – Состояние нормирования труда только по ПАО «Газпромнефть»

Годы	Списочная численность работников, труд которых нормируется, чел.				Труд которых не нормируется, чел.
	По межотраслевым нормам и нормативам	По отраслевым нормам и нормативам	По нормам и нормативам других отраслей (ведомств)	По местным нормам и нормативам	
2012	5557	8701	739	808	524
2013	5003	9126	868	918	751
2014	3731	10243	1003	955	835
2015	3439	11007	1262	1030	833
2016	3313	11656	1415	958	436

Из таблицы видно, что за пять лет численность работников Общества, охваченная новыми и пересмотренными отраслевыми нормативными сборниками, выросла на 34 %. Соответственно снизилась на 40 % численность работников, рассчитываемая по межотраслевым нормам и нормативам. Улучшилась работа с местными нормами, охват численности местными нормами вырос на 19 %. Неуклонно снижалась численность работников, труд которых не нормируется.

В 2016 г. удельный вес охвата работающих составил 66 % отраслевыми нормативными сборниками, а 27 % численности, по-прежнему, рассчитывался по сборникам других ведомств и межотраслевыми сборниками. Это практически означает применение нормативных сборников, разработанных в 70-е и 80-е годы. В настоящее время охват работников новыми отраслевыми нормативными сборниками составляет более 80 %.

Нормативные сборники, содержащие типовые структуры и нормативы численности служащих и рабочих различных управлений, позволяют упорядочить численность работников, дают возможность определить потребность численности соответствующих профессий (должностей) необходимой квалификации на конкретных участках производства, следовательно, данная работа по нормированию и организации труда является весомой составной частью работы по управлению персоналом на предприятии.

В условиях возрастающей конкуренции на энергетических рынках осуществление мероприятий по снижению затрат на производство является одной из главных задач, стоящей перед ПАО «Газпром». Одним из важных направлений по реализации этой задачи стало рациональное использование трудовых ресурсов, которое может быть обеспечено, в первую очередь, за счет повышения уровня организации и качества нормирования труда, а это возможно только при создании и внедрении Единой системы управления нормированием труда в ПАО «Газпром» (далее - ЕСУНТ). Цель Единой системы управления нормированием труда в ОАО «Газпром» (далее - ЕСУНТ) - обеспечение повышения эффективности хозяйственной деятельности Общества на основе совершенствования организации нормирования труда и рационального использования рабочей силы в организациях системы ПАО «Газпром».



Рисунок 3 — Действующая модель нормирования труда в ПАО «Газпром»

Рационально разработанная первичная документация и схема документооборота по учету норм труда (рисунок 3) дают возможность получать необходимую информацию для оперативного руководства организацией и осуществлять как предварительный, так и последующий контроль за их использованием.

Таким образом, документооборот на предприятии включает в себя ряд первичных документов, в которых отражается информация, как в количественном выражении, так и в суммовом.

Как показало проведенное исследование, в ПАО «Газпром» сложно использовать существующие методы для нормирования труда персонала. Это обусловлено следующими причинами:

- невозможно изучить фактические затраты рабочего времени, так как труд работников весьма сложен и не однороден;

- для ряда направлений деятельности не существует ранее разработанных норм и нормативов по определению численности работников; а там, где нормативные материалы разработаны - в ряде случаев существующие нормы и нормативы морально устарели;

- состав и структура персонала подразделений ПАО «Газпром» отличаются большим разнообразием категорий и должностей работников, включая не только традиционные категории служащих и рабочих, но творческий персонал (в том числе административный и артистический), медицинский персонал, педагогический персонал и другие.

Кроме того, в процессе проведения исследования был сделан вывод, что уровень необходимых затрат труда этих категорий работников обусловлен столь большим числом факторов, что соединить их в одной из существующих методик не представляется возможным. В этой связи в диссертационном исследовании

обоснован вывод о необходимости поиска интегральных подходов для решения этой задачи, заключающихся в соединении в единой методике как аналитически-расчетного, так и опытно-статистического, прежде всего, экспертного методов нормирования труда с использованием укрупненных и дифференцированных нормативов численности на основе многошагового корреляционно-регрессионного анализа.

Предлагаемая модель нормирования труда в ПАО «Газпром» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 — Предлагаемая модель нормирования труда в ПАО «Газпром»

В рамках данной модели также должны быть пересмотрены с учетом автоматизации нормирования труда:

- разработанные проекты положений: по установлению, проверке, замене и пересмотру норм труда на предприятиях газовой отрасли;
- по планированию, разработке и утверждению нормативных материалов для нормирования труда;

- перечень обязательств работодателей и наёмных работников по вопросам организации нормирования труда рекомендуемый в коллективный договор;
- План мероприятий по замене и пересмотру норм труда;
- Форма корпоративной отчётности «Сведения о состоянии нормирования труда работников».

3.2 Разработка практических рекомендаций по оптимизации нормирования труда в ПАО «Газпром»

Как показало проведенное исследование, в ООО «Газпром трансгаз Югорск» среди основных факторов, влияющих на закрепление ключевых сотрудников в компании, мы выделили:

- наличие локальных нормативных актов по регулированию всех аспектов трудовой деятельности, а также определенных стандартов в плане оценки персонала, размеров премирования и т.д.;
- материальная заинтересованность.

Для улучшения ситуации в компании по данным направлениям можно предложить следующие ключевые меры:

1. Формирование программы управления организацией труда в целях устранения пробела в системе локальных нормативных актов компании, в том числе по вопросам подготовки персонала, повышения квалификации, управления развитием карьеры и оценки кадров.

2. Для стандартизации оценки персонала разработать Бизнес-процесс «Оценка сотрудников с целью выявления пула талантливых сотрудников».

3. Для повышения уровня материальной заинтересованности и введения стандартизованности в связи с выявленным ранее отсутствием прозрачности и нормативности системы премирования компании, а также отсутствия в системе премирования мер по поощрению стажа работы в компании, наставничества и т.д.

предлагается формирования уточнений по премированию сотрудников в рамках имеющегося Положения об оплате труда.

В целях повышения эффективности системы управления организацией труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск» нами были сформированы такие локальные нормативные документы как:

1. Корпоративная программа управления организацией труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск» (Приложение В).

2. Бизнес-процесс «Оценка сотрудников с целью выявления пула талантливых сотрудников» (Приложение Г).

Внедряемая программа включает общую и специальную части.

В рамках общей части осуществлялся Бизнес-процесс «Оценка сотрудников с целью выявления пула талантливых сотрудников». Оценка практикующих менеджеров осуществлялась по сформированной последовательности:

1. Оценка методом «360°» собирающая [12]: самооценку, оценку непосредственного руководства, оценку подчиненными, оценку коллегами, оценку психологами. Тем не менее, объективность итоговой оценки степени талантливости сотрудника по продажам обеспечивает именно весь спектр оценочных процедур. На графике ломаными пунктирными линиями будет представлена оценка подчинённых и самооценка сотрудника, а ломанной сплошной линией могут выступать линии эталонов, стандартов (как должно быть) или оценки психолога.

2. Расчёт факторов развития таланта, выделенных И.Ю. Ереминой [20] (R-деятельности, R-знаний, Rопыта, Rспособностей) производится через среднеарифметические значения показателей, полученных с разных позиций. Ключевые характеристики же (профессиональное мышление, умения, навыки, мотивации и ценности) рассчитываются индивидуально с помощью экспертной оценки в диапазоне от 0 до 12 баллов, при этом значение, а остаётся неизменным,

т.е. центры кругов модели фиксируются эталонными (нормативными) оценками. При различных значениях эталонных и реальных показателей оценок факторов, влияющих на развитие, могут быть получены одинаковые значения оценок, характеризующих талант сотрудника. Данное обстоятельство - восполнение одних факторов другими, что является одной из особенностей предложенной программы [20].

3. Анализ эталонной и индивидуальной оценок выполняется последовательно:

а) подсчитываются разности между «эталонными» и реальными оценками сотрудника по профессиональному мышлению, умениям и навыкам, мотивации к достижениям, ценностным ориентациям, профессиональной деятельности, знаниям, опыту, профессиональным способностям и личностным качествам [11];

б) рассматриваются три варианта значения разностей: если $\Delta > 0$, значит индивидуальная оценка сотрудника меньше «эталонной» и необходимо ставить вопрос о возможности повышения того или иного показателя; если $\Delta = 0$, то оценки конкретного сотрудника и «эталонная» совпадают; если $\Delta < 0$, тогда оценка больше «эталонной» и необходимо ставить вопрос о недоиспользовании менеджерских возможностей. Бесспорно, что возможны самые разные комбинации значения разностей и четырех факторов и четырёх подструктур таланта, тогда интерпретация результатов делается в каждом случае индивидуально.

4. Оценку развития индивидуальных качеств сотрудника, возможности изменения того или иного показателя предлагается вести, используя карту таланта, представленную в таблице 18.

Таблица 18 — Индивидуальная карта таланта

Показатели	Стандарт-эталон	Оценка психолога	Оценка проф. деятельности			Итоговая оценка (3+4+5+6)	Δ	Возможность развития (от 1 до 12)	Оценка потенциала развития
			Начальные ком	Подчиненными	Коллегами				
1	2	3	4	4	4	5	6	7	8
Квалификация									

Компетентность (знания, умения и навыки)									
Мастерство в профессии эффективность применения знаний, умений и навыков)									

В данном случае, 1-ый столбец заполняется показателями, которые подлежат анализу; во 2-ой столбец вносится эталон-стандарт оценка; в 3-ий столбец вносится оценка психолога в ООО «Газпром трансгаз Югорск»; 4-ый столбец содержит оценки профессиональной деятельности, полученные опросом непосредственного руководителя, коллег и подчиненных; в 5-ый столбец записывается конечная оценка, а в шестой — разница (Δ); 7-ой столбец отражает возможность развития данного показателя, выраженную в виде балла.

Данная карта составлена на основе разработок И.Ю. Ереминой, представленных в ее докторской диссертации, но с учетом специфики деятельности сотрудников в ООО «Газпром трансгаз Югорск» [20]. Оценка потенциала развития, в отличие от методики И.Ю. Ереминой, проводилась не по достаточно сложным математическим формулам, а на основе перевода балльной оценки в критерии:

- 0-3 балла – низкий потенциал развития (уровень 1);
- 4-6 баллов – средний потенциал развития (уровень 2);
- 7-9 баллов – высокий потенциал развития (уровень 3);
- 10-12 баллов – очень высокий потенциал развития (уровень 4).

Дальнейшая работа по развитию таланта в рамках программы управления организацией труда планируется вестись лишь с работниками, отнесенными к уровню 3 и 4. Менеджеры по продажам с данными карты на уровне 1 и 2 ставятся на контроль и в случае отсутствия динамики в течение 1 месяца исключаются из пула талантливых сотрудников как не обладающие потенциалом дальнейшего роста продаж.

Также по сравнению с методикой И.Ю. Ереминой нами был введен свой перечень факторов оценки: квалификация, компетентность, мастерство в

профессии, уровень знаний, умения и навыков для продолжения карьеры в компании.

На основе имеющихся эталонной и фактической оценок, их разницы и возможности профессионального роста можно сделать прогноз о респонденте и о целесообразности инвестирования в его развитие.

Индивидуальная программа управления организацией труда будет включать определение необходимых данному конкретному менеджеру направлений подготовки, повышения квалификации в целях управления карьерой и (или) роста уровня продаж.

Перед формированием программы на основе индивидуальной карты оценки таланта (таблица 19) происходит выделение факторов, требующих коррекции. Выделенные факторы оформляются, к примеру, в форме таблицы 19:

Таблица 19 — Цели подготовки в повышении профессионального уровня менеджеров

Этапы деятельности	Установки в программах обучения	
	Цели в обучении	Фокусировка в обучении
Квалификация	Формирование профессиональных умений и навыков	Курсы повышения квалификации сотрудников в Moscow Business School
Компетентность	Расширение профессиональных границ	Семинары для повышения квалификации сотрудников в Moscow Business School
Мастерство в профессии	Систематизация знаний, умений и навыков, развитие инновационного потенциала	Тренинги для сотрудников в Moscow Business School
Уровень знаний, умения и навыков для продолжения карьеры в компании	Достижение личностного авторитета, лидерства в управлении	Семинары для сотрудников в Moscow Business School

Также в рамках данной работы были сформированы поправки, конкретизирующие пункты Положения об оплате труда компании.

Итак, ранее нами упоминалось, что для поощрения результатов труда в ходе выполнения трудовых обязанностей работника выплачивается:

- премия по итогам работы за месяц;
- премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);
- единовременное (разовое) премирование.

Предлагается расширить данный перечень, включив дополнительно такие виды премирования как:

- ежемесячная надбавка за стаж работы в компании, так как данный вид поощрения способствует лояльности сотрудника к фирме;

- разовая премия по результатам наставничества в рамках программы адаптации новых сотрудников, так как это способствует популяризации данного способа обучения среди опытных сотрудников как возможность дополнительного стимулирования и самореализации.

По результатам мозгового штурма руководства компании, модератором которого выступил автор настоящего исследования предлагаются следующие стандарты премирования по каждому виду премий:

Таблица 20 — Стандарты премирования сотрудников в ООО «Газпром трансгаз Югорск»

Вид премии	Порядок и условия назначения	Размер
Премия по итогам работы за месяц;	Назначается исходя из процента превышения установленного в компании норматива продаж на текущий месяц. Назначается на основе отчета линейного руководителя по итогам месяца.	Превышение в 10%: 5% от оплаты труда сотрудника за данный месяц. Дополнительно 0,5% оплаты труда сотрудника за данный месяц за каждый процент свыше 10%, но не более 20% в общей сумме
Премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);	Назначается в случае превышения нормативных показателей по отделу продаж (региональному или общероссийскому направлению) в целом на 30% и выше	Единовременно в размере оклада сотрудника в сумме 10 000 руб.

Единовременное (разовое) премирование.	Назначается по условиям пункта 4.8 Положения об оплате труда в компании	Выплачивается в сумме 5000 руб.
Разовая премия за проведения обучающих мероприятий в рамках программы повышения квалификации персонала	При условии роста показателей труда прошедших обучение не менее, чем на 5%.	15% оплаты труда за данный месяц

Окончание таблицы 20

Вид премии	Порядок и условия назначения	Размер
Ежемесячная премия за стаж работы в компании;	Назначается после 1 года работы в компании. Выплачивается ежемесячно.	Стаж 1 год – 3% оплаты труда сотрудника за данный месяц (или 900 руб.) Стаж 2 года – 5% оплаты труда сотрудника за данный месяц (или 1500 руб.) Стаж 3 года – 7% оплаты труда сотрудника за данный месяц (или 2100 руб.) Стаж 4 года – 9% оплаты труда сотрудника за данный месяц (или 2700 руб.) Стаж 5 лет и выше – 10,5% оплаты труда сотрудника за данный месяц (или 3150 руб.)
Разовая премия по результатам наставничества в рамках программы адаптации новых сотрудников.	При условии успешного прохождения периода адаптации подопечным и утверждением в штате компании в зависимости от уровня продаж сотрудника.	Соответствует нормативу – 10% оплаты труда наставника за данный месяц Превышает норматив на 5% - 15% оплаты труда наставника за данный месяц Дополнительно 1% оплаты труда наставника за данный месяц за каждый процент превышения установленного на месяц наставничества норматива продаж, но не более 50% в общей сумме

По итогам формирования составляющих программы управления организацией труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск» составим

организационный план внедрения корпоративной программы управления организацией труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск».

Нами был сформирован организационный план внедрения корпоративной программы управления организацией труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск».

Таблица 21— Организационный план внедрения корпоративной программы управления организацией труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск»

Наименование этапа	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за проведение этапа
Рассмотрение предложения по оптимизации норм труда на предприятии	5	04.12.2017	09.12.2017	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Согласование с руководством	5	09.12.2017	14.12.2017	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Поиск разработчика эффективной системы по оптимизации норм труда	14	14.12.2017	28.01.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Разработка и внедрение новой информационной системы «Автоматизация оценки, пересмотра и оптимизации норм труда»	14	28.01.2018	11.02.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Рассмотрение предложения по курсам повышения квалификации сотрудников в Moscow Business School	5	12.02.2018	17.02.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Согласование с руководством	5	17.02.2018	22.02.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Курсы повышения квалификации сотрудников в Moscow Business School	14	08.03.2018	22.03.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Рассмотрение предложенной корпоративной программы управления организацией труда руководством предприятия	14	22.03.2018	05.04.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Внесение корректировок в рамках предложенной	14	05.04.2018	19.04.2018	Специалист по управлению персоналом

корпоративной программы управления организацией труда руководством предприятия				ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Утверждение программы	5	19.04.2018	24.04.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Разработка локально-нормативных документов	7	24.04.2018	01.05.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»

Окончание таблицы 21

Наименование этапа	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за проведение этапа
Согласование с руководством	5	01.05.2018	06.05.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Проведение оценки менеджеров в рамках Бизнес-процесса «Оценка сотрудников с целью выявления пула талантливых сотрудников»	5	07.05.2018	12.05.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Оценка эффективности результатов, отчетность	3	12.05.2018	15.05.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Формирование индивидуальных программ управления организацией труда сотрудников	14	15.05.2018	29.05.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Утверждение с руководством предприятия	5	29.05.2018	03.06.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Разработка индивидуальных планов профессионального развития (подготовка, повышение квалификации и т.д.) для пула ключевых сотрудников	14	04.06.2018	18.06.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Утверждение с руководством предприятия	5	18.06.2018	23.06.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Рассмотрение предложения тренингов для сотрудников в Moscow Business School	5	23.06.2018	28.06.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Согласование с руководством	5	28.06.2018	03.07.2018	Директор по персоналу ООО «Газпром трансгаз Югорск»

				Югорск»
Тренинги для сотрудников в Moscow Business School	14	03.07.2018	17.07.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»
Оценка эффективности, отчетность	5	17.07.2018	22.07.2018	Специалист по управлению персоналом ООО «Газпром трансгаз Югорск»

Таким образом, начало реализации проекта намечено на 04.12.2017 года, а окончание – на 22.07.2018 года. Далее рассмотрим прогноз/оценку эффективности программы управления организацией труда в ООО «Газпром трансгаз Югорск».

3.3 Расчёт социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций

Для принятия управленческого решения необходимо просчитать экономическую эффективность от мероприятий по оптимизации нормирования труда. Для этого составим смету и бюджет инвестиционных затрат, таблицы 22, 23.

Таблица 22 — Смета инвестиционных затрат.

№ п.п.	Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на год
1	Накладные расходы	576 352
2	Техническая поддержка	79 600
3	Курсы повышения квалификации сотрудников в Moscow Business School для формирования профессиональных умений и навыков	937 596
4	Тренинги для сотрудников в Moscow Business School для систематизации знаний, умений и навыков, развитие инновационного потенциала	698 628
Итого:		2 292 176

Таблица 23 — Бюджет инвестиционных затрат

Инвестиционные затраты	4 квартал 2017г.	1квартал 2018г.	2квартал 2018г.	3квартал 2018г.	Всего за год
Техническая поддержка	39 800		19 900	19 900	79 600
Накладные расходы	288 176	2 541	142 817	142 817	576 352
Курсы повышения квалификации сотрудников в Moscow Business School для формирования профессиональных умений и навыков	937 596				937 596

Окончание таблицы 23

Инвестиционные затраты	4 квартал 2017г.	1квартал 2018г.	2квартал 2018г.	3квартал 2018г.	Всего за год
Тренинги для сотрудников в Moscow Business School для систематизации знаний, умений и навыков, развитие инновационного потенциала	594 431	7 625	48 286	48 286	698 628
Итого	1 860 003	10 166	211 003	211 003	2 292 176

Таким образом, инвестиционных затрат на проект составляет 2 292 176 рублей в год. Составим смету и бюджет эксплуатационных затрат, таблицы 24, 25.

Таблица 24 — Смета эксплуатационных затрат

№ п.п.	Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на год
1	Затраты на зарплату разработчика	480 000
2	Суммарные отчисления во внебюджетные фонды за весь период разработки информационной системы	397 440
3	Приобретение новой информационной системы	789 725
Итого:		1 667 165

Таблица 25 — Бюджет эксплуатационных затрат

Статья эксплуатационных затрат	4 квартал 2017г.	1 квартал 2018г.	2 квартал 2018г.	3 квартал 2018г.	Всего за год
Затраты на зарплату разработчика	120 000	120 000	120 000	120 000	480 000

Отчисления во внебюджетные фонды	99 360	99 360	99 360	99 360	397 440
Приобретение новой информационной системы	789 725				789 725
Всего	1 009 085	219 360	219 360	219 360	1 667 165

Таким образом, эксплуатационных затрат на проект составило 1 667 165 рублей в год.

Составим таблицу сводную всех затрат, таблица 26.

Таблица 26 — Сводная инвестиционных и эксплуатационных затрат

Период проекта	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
4 квартал 2017г.	1 860 003	1 009 085	2 869 088
1 квартал 2018г.	10 166	219 360	229 526
2 квартал 2018г.	211 003	219 360	430 363
3 квартал 2018г.	211 003	219 360	430 363
Итого	2 292 176	1 667 165	3 959 340

Таким образом, затраты на проект составит 3 959 340 рублей.

Заработная плата за весь период времени разработки новой информационной системы рассчитывается по формуле:

$$ЗП_{\Pi} = ЗП \times K_{\text{мр}}, \text{ где:} \quad (11)$$

$ЗП_{\Pi}$ – заработная плата за весь период времени разработки новой информационной системы;

$K_{\text{мр}}$ – количество месяцев работы;

Стоимость программного продукта рассчитывается, как сумма затрат на зарплату разработчика и накладных расходов.

Накладные расходы – это дополнительные издержки и расходы:

- на обеспечение технической поддержки новой информационной системы, в том числе указана стоимость проведения краткого курса обучения сотрудников

фирмы;

- на закупку лицензионного программного обеспечения (TurboDelphi), MySQL является бесплатно распространяемым приложением;

- прочие расходы (распечатка документов, покупка канцелярских принадлежностей, расходных материалов и прочее).

Стоимость новой информационной системы:

$$C_{и} = Z_{п} + Отч + P_{н}, \text{ где:} \quad (12)$$

$C_{и}$ – стоимость новой информационной системы;

$P_{н}$ – накладные расходы.

Разработка и внедрение новой информационной системы «Автоматизация оценки, пересмотра и оптимизации норм труда» будет производиться в течение 4 месяцев, при расчете затрат времени 6,5 часов в день, примем месяц равным 30 дням. Рабочее время программиста занижено с 8 часов до 6,5 с учетом выходных дней, для удобства расчетов.

При расчете общей трудоемкости работ по созданию, используем систему коэффициентов для отдельных этапов разработки.

Расчет общей трудоемкости работ по созданию новой информационной системы выполним по формуле:

$$T = T_0 + T_u + T_a + T_n + T_{отл} + T_{\sigma}, \text{ где:} \quad (1)$$

T – общие затраты труда;

T_0 – затраты труда на описание задачи;

T_u – затраты на исследование предметной области;

T_a – затраты на разработку блок-схем;

T_n – затраты на программирование;

$T_{отл}$ – затраты на отладку;

T_{σ} – затраты на подготовку документации.

Произведем подсчет общей суммы трудозатрат на создание новой информационной системы.

$$T = 12 + 698,61 + 124,42 + 124,42 + 622,08 + 155,52 = 1107,05 \text{ чел/час.}$$

Таким образом, трудозатраты на создание новой информационной системы составляют 1107,05 человеко-часов. С учетом уровня языка программирования трудоемкость разработки программы может быть скорректирована при помощи коэффициента изменения трудоемкости $k_{кор}$, по формуле:

$$T = T * k_{кор}, \text{ где:} \quad (8)$$

Значение коэффициента $k_{кор}$ принимается, согласно таблице 27.

Выбранный для разработки язык программирования Delphi, в приложении DelphiTurbo, и SQL, относится к алгоритмическим языкам сверхвысокого уровня, с учетом этого примем коэффициент изменения трудоемкости $k_{кор} = 0,7$.

Таблица 27 — Изменение трудоемкости в зависимости уровня языка программирования

Уровень языка	Характеристика языка программирования	Коэффициент изменения трудоемкости
1	Покомандный автокод-ассемблер	1
2	Макроассемблер	0,95
3	Алгоритмические языки высокого уровня	0,8 – 0,9
4	Алгоритмические языки сверхвысокого уровня	0,7 – 0,8

С учетом корректировки при помощи коэффициента изменения трудоемкости $k_{кор}$, получим итоговую трудоемкость разработки T :

$$T = T * k_{кор} \quad (9)$$

$$T = 1107,05 * 0,7 = 774,94 \text{ чел/час.}$$

Ожидается, что от реализации проекта в результате улучшения нормирования труда за счет сокращения трудоемкости работ, увеличится производительность труда, что повлечет, как показывает практика внедрения такой системы на других предприятиях, повышение выручки на 10%.

Рассчитаем доход от проекта, таблица 28.

Таблица 28 — Обоснование дохода от проекта, руб.

Наименование показателя	2017	2018			
	1 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	
до проекта					ИТОГО
Выручка	195 156 780	203 031 780	210 906 780	218 781 780	827 877 120
Затраты	186 569 389	191 609 389	196 649 389	201 689 389	776 517 556
Затраты постоянные	61 669 050	61 669 050	61 669 050	61 669 050	246 676 200

Затраты переменные	124 900 339	129 940 339	134 980 339	140 020 339	529 841 356
прибыль	8 587 390	11 422 390	14 257 390	17 092 390	51 359 563
после проекта					
Выручка	195 156 780	208 833 228	216 933 768	225 034 308	845 958 084
Затраты	186 569 389	195 322 315	200 506 661	205 691 007	788 089 373
Затраты постоянные	61 669 050	61 669 050	61 669 050	61 669 050	246 676 200
Затраты переменные	124 900 339	133 653 265	138 837 611	144 021 957	541 413 173
прибыль	8 587 390	13 510 912	16 427 106	19 343 300	57 868 710
доход от проекта	0,00	2 088 521	2 169 715	2 250 910	6 509 147

Далее перейдем непосредственно к расчету показателей экономической эффективности проекта (таблица 29).

Таблица 29 — Расчет ЧДД и ЧТС

Период	Доход (руб.)	Затраты (руб.)	Коэфф. диск.	Диск. доход	Диск. Затраты (руб.)	ЧДД	ЧТС
1 квартал 2017 года	0,00	2 869 088	1	0,00	2 869 088	-2 869 088	-2 869 088
1 квартал 2018 года	2 088 521	229 526	0,98	2 046 750	224 935	1 821 815	-1 047 273
2 квартал 2018 года	2 169 715	430 363	0,96	2 082 927	413 148	1 669 779	622 506
3 квартал 2018 года	2 250 910	430 363	0,94	2 115 855	404 541	1 711 314	2 333 820
Итого	6 509 147	3 959 340		6 245 533	3 911 713	2 333 820	-

Таким образом, дополнительная прибыль организации за один год составит 2 333 820 рублей.

Срок окупаемости составит:

$$PP = 2 + 1\,047\,273 / 1\,669\,779 = 2,62$$

Проект по совершенствованию единой системы управления нормированием труда в ПАО «Газпром» полностью окупается уже с третьего квартала 2018 года, что обосновывается возрастанием эффективности использования трудовых ресурсов и повышением производительности труда компании за счет снижения трудоемкости, то есть сокращения затрат труда путем внедрения мероприятий НТП.

Индекс доходности проекта:

$$ИД = 6\,245\,533 / 3\,911\,713 = 1,59$$

Рентабельность проекта составит:

$$Re=1,59*100\%-100\%=59\%$$

Среднегодовая рентабельность проекта:

$$Re.г.=(59*100\%)/12=4,9\%$$

Ожидаемая прибыль значительно больше затрат на проект, а это значит, что проект эффективен и не имеет риска для компании.

По итогам предпроектного изучения предметной области были выявлено следующее.

Усложнение процессов нормирования труда в ПАО «Газпром» сделало проблему автоматизации данных бизнес-процессов более острой. Существующие программные средства не могут обеспечить полноценную поддержку бизнес-процессов фирмы без дополнительных приложений (электронных таблиц, различных баз данных), в которых фактически информация дублируется. Работа в нескольких программах, с повторным вводом одной и той же информации, приводит к снижению производительности работников (по результатам проведенного обследования в среднем на одну операцию затрачивается 60 минут, после устранения дублирования информации этот показатель становится равен 5 минутам). Из-за одновременной работы в нескольких приложениях обслуживается меньше 10-20% информационного потока по нормированию труда в день, снижается субъективное мнение о работе предприятия, то есть ухудшается имидж организации. Таким образом, потребность в смене программного обеспечения очевидна. При этом важно, чтобы бизнес-процессы и документооборот фирмы не подверглись сильным изменениям и остались в имеющемся состоянии.

Из всего выше перечисленного следует необходимость перехода фирмы на более высокий уровень работы для поддержания конкурентоспособности фирмы, с малой модернизацией бизнес-процессов фирмы, что возможно только благодаря смене (модернизации) АИС, но при этом должны быть соблюдены требования,

выдвигаемые для создания (модернизации) автоматизированной информационной системы.

В ходе изучения имеющейся проблемы на фирме были найдены три альтернативных варианта ее разрешения:

- модернизировать имеющуюся АИС;
- купить АИС;
- разработать новую АИС.

В ходе изучения имеющихся альтернативных решений был выбран наиболее соответствующий предъявляемым к будущей АИС требованиям: разработать АИС «Автоматизация оценки, пересмотра и оптимизации норм труда».

После принятия данного решения были созданы следующие документы, позволяющие разработать новую АИС:

- тактико-техническое задание;
- технико-экономическое обоснование;
- техническое задание;
- описание прототипа будущей АИС (детальный проект прототипа).

Внедрение новой АИС «Автоматизация оценки, пересмотра и оптимизации норм труда» не только не является статьей затрат для фирмы, но и позволит принести фирме дополнительный доход в размере 2 333 820 рублей за один год дополнительной прибыли, а также увеличит имидж фирмы благодаря увеличению качества работы сотрудников организации.

Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемый проект целесообразен для реализации, экономически привлекателен и выгоден. Денежные средства на реализацию проекта относительно не велики, а полученный эффект во много раз превосходит эти затраты.

В число социальных результатов совершенствования системы и технологии нормирования труда в ПАО «Газпром» войдут следующие:

– обеспечение связи между результативностью и оплатой труда за счет усовершенствованной и приведенной в соответствие с требованиями рынка системы премирования;

– создание условий личного развития работников на основе системы обучения и повышения квалификации персонала;

– формирование современной системы стимулирования труда на основе дополнительных материальных и социально-психологических факторов.

– удовлетворение потребностей персонала;

– создание благоприятного социально-психологического климата,

– формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд согласно результатам анкетирования, представленным выше.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях, когда развиваются и углубляются рыночные отношения и конкуренция между предприятиями, стабильность их экономического положения может быть обеспечена при постоянном снижении всех видов производственных затрат, в том числе затрат труда. Поэтому совершенствование нормирования труда должно быть важнейшим элементом управления на предприятиях.

По результатам анализа нормирования труда в ПАО «Газпром» нами были выявлены такие проблемы предприятия как:

- невыполнение плана в начале месяца;
- неравномерный рост производительности труда по участкам.

По нашему мнению, первоочередными задачами должны стать:

- обязательное соблюдение комплексного подхода по совершенствованию применяемых систем оплаты труда;
- внедрение комплексной тарификации оплаты труда;
- совершенствование механизмов, направленных на повышение заинтересованности работников в результатах труда и его оценки;
- внедрение автоматизации в процесс начисления заработной платы и оценки результатов труда, чтобы минимизировать ручной труд и исключить субъективный подход.

Проведенный анализ показывает основные направления поиска резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов. На анализируемой ПАО «Газпром» это увеличение заработной платы персонала до оптимального уровня, сокращение потерь рабочего времени от простоев, продуманное увеличение продолжительности рабочего дня за счёт уменьшения потерь при пересменке, повышение коэффициента реализуемости продукции и т.д.

На основании данных анализа состояния нормирования труда на предприятиях газовой отрасли и проведённого интервьюирования работников,

занимающихся вопросами организации нормирования труда, сделан вывод о необходимости совершенствования единой системы управления нормированием труда в ПАО «Газпром». В этих целях предлагается внедрение корпоративной системы организации нормирования труда, как составной части общей системы управления производством.

Также можно добиться повышения эффективности использования трудовых ресурсов ПАО «Газпром» путём повышения производительности труда за счет:

-снижения трудоемкости продукции, то есть сокращения затрат труда на ее производство путем внедрения мероприятий НТП, комплексной механизации и автоматизации производства, замены устаревшего оборудования более прогрессивным, сокращения потерь рабочего времени и других в соответствии с планом организационно – технических мероприятий;

-более полного использования производственной мощности предприятия, так как при наращивании объемов производства увеличивается только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная остается без изменения, в результате затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются.

Решение этих задач поможет вывести систему оплаты труда и мотивации в ПАО «Газпром» на качественно новый уровень, соответствующий требованиям сегодняшнего времени. Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и оплаты труда необходима для выбора наиболее перспективных направлений и расчета ожидаемой экономической эффективности мероприятий; сопоставления различных вариантов и выбора наиболее эффективного из них; расчета экономической эффективности, достигнутой в результате внедрения более совершенной организации нормирования труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеева, С.Н. Производительность, организация и нормирование труда - основные факторы устойчивого роста оплаты труда / С.Н. Алексеева, Т.В. Харитоновна // Нива Поволжья, —Пенза: ФГБОУ высшего образования Пензенский государственный аграрный университет, 2014. —115-121с.
2. Алферова, Е.А. Нормирование труда в кадровой службе предприятия / Е.А. Алферова, В.А. Щеколдин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов, —Санкт-Петербург: ВАТТ, 2011. —9-12 с.
3. Белова, Я. Преимущества использования тарифных ставок перед окладами в условиях сменного графика работы / Я. Белова // Мотивация и оплата труда, — Москва: Инфра-М, 2010. —10-14с.
4. Богатырева, И.В. Проблемы нормирования труда в России / И.В. Богатырева // Наука XXI века: актуальные направления развития, —Самара: ФГБОУ высшего образования «Самарский государственный экономический университет», 2016. — 161с.
5. Брезгина, М.О. Нормирование труда как фактор роста производительности труда: современное состояние и перспективы развития / М.О. Брезгина, Г. Алиев // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования, — Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ) им. М.И. Платова, 2016. —159-161с.
6. Будзинская, О.В. Роль нормирования труда на предприятиях нефтяной и газовой отраслей в условиях рыночной экономики / О.В. Будзинская // Нефть, газ и бизнес, —Москва: ОАО «Нефть и бизнес», 2012. —36-39с.
7. Быков, В. Материальные и нематериальные факторы мотивации труда: опыт и проблемы (на примере нефтегазовой отрасли) / В. Быков, И. Сергеева // Человек и труд, —Москва: Некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Человек и труд», 2011. —15-18с.

8. Виноградова, Ю. А. Работа должна приносить удовольствие! Кому, для чего и когда нужно измерять индекс удовлетворенности работой в организации / А. Виноградова // Мотивация и оплата труда, — Москва: Инфра-М, 2011. —5-7с.
9. Воеводина, Е.И. Аналитический метод нормирования труда / Е.И. Воеводина, А.Д. Бурыкин // Вестник научных конференций, —Тамбов: ООО Консалтинговая компания Юком, 2016. —35-37с.
10. Голинев, В.И. Проблемы нормирования труда в современных условиях / В.И. Голинев // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, —Санкт-Петербург: ВАТТ, 2011. —199-204с.
11. Гостяева, И. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работников / И. Гостяева, Г. Вукович // Человек и труд. — Москва: Некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Человек и труд», 2010. —62-65с.
12. Дегтярева, А.С. Нормирование труда на предприятии: состояние и пути улучшения / А.С. Дегтярева, В.А. Щеколдин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов, —Санкт-Петербург: ВАТТ, 2011. —48-51с.
13. Дерябина, Е.В. Обоснование санации системы нормирования труда как фактора повышения производительности труда и устойчивого развития экономики / Е.В. Дерябина, М.С. Абрашкин // Вестник Южно-Российского государственного технического университета, —Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ) им. М.И. Платова, 2011. —160-167с.
14. Дмитриева, Н.В. Современные научные подходы нормирования труда /Н.В. Дмитриева // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире, —Москва: МОО «Академия Естествознания», 2015. —94-96с.
15. Долгов, Д.И. Предложения по улучшению нормирования труда на предприятиях станкостроения, влияющие на конкурентоспособность

оборудования / Д.И. Долгов // Общество: политика, экономика, право, — Краснодар: ООО Издательский дом «Хорс», 2012. —86-92с.

16. Долгов, Д.И. Предложения по управлению нормированием труда, влияющие на конкурентоспособность продукции и хозяйственного субъекта / Д.И. Долгов // Качество. Инновации. Образование, —Москва: Фонд Европейский центр по качеству (некоммерческая организация), 2012. —82-86с.

17. Заглада, Т. П. Современные тенденции развития управления нормированием труда / Т.П. Заглада // Известия Калининградского государственного технического университета, —Калининград: КГТУ, 2010. —45-52с.

18. Заглада, Т.П. Современные тенденции развития управления нормированием труда / Т.П. Заглада // Известия Калининградского государственного технического университета, —Калининград: КГТУ, 2010. —45-52с.

19. Зайнуллина, М. Р. Современные подходы к проблеме нормирования труда / М.Р. Зайнуллина // Российское предпринимательство, —Москва: ООО Издательство «Креативная экономика», 2012. —52-56с.

20. Киселева, М. В. Концептуальный подход к организации нормирования труда на предприятии / М.В. Киселева, А.Е. Махметова // Вестник МГОУ. Серия «Экономика», —Москва: ИИУ МГОУ, 2013. —62-71с.

21. Киселева, М.В. Концептуальный подход к организации нормирования труда на предприятии / М.В. Киселева, А.Е. Махметова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика, —Москва: ИИУ МГОУ, 2013. —67-71с.

22. Колосова, Е.В. Современное состояние системы нормирования труда / Е.В. Колосова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика, —Москва: ИИУ МГОУ, 2010. —32-34с.

23. Коптяева, М.Н. Нормирование труда - как источник роста эффективности производства / М.Н.Коптяева // Экономика и управление: анализ тенденций и

- перспектив развития, — Санкт-Петербург: ЧОУ высшего образования Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2016. —57-61с.
24. Коптяева, М.Н. Применение механизмов нормирования труда в стратегии современного производства / М.Н. Коптяева // Успехи современной науки и образования, —Белгород: АПК Клюев С.В., 2016. —96-98с.
25. Кречетников, К.Г. Сравнительная характеристика нормирования труда персонала в России, Китае и Корее / К.Г. Кречетников // Сибирский экономический вестник, —Новосибирск: ООО Центр развития научного сотрудничества, 2015. —61-70с.
26. Кречетников, К.Г. Организация технического нормирования в странах АТР / К.Г. Кречетников, А.В. Володько, А.К. Дмитриева // Приоритетные научные направления: от теории к практике, — Новосибирск: ООО Центр развития научного сотрудничества, 2016. —224-229с.
27. Кречетников, К.Г. Нормирование труда персонала в Китае / К.Г. Кречетников, Н.И. Михайлова // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований, —Новосибирск: ООО Центр развития научного сотрудничества, 2015. —247-251с.
28. Кречетников, К.Г. Организация труда персонала в Японии / К.Г. Кречетников, Д.С. Шамрин, С.О. Левченко // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований, —Новосибирск: ООО Центр развития научного сотрудничества, 2016. —184-189с.
29. Кычанов, Б.И. Предложения по улучшению нормирования труда на предприятиях станкостроения, влияющие на конкурентоспособность оборудования / Б.И. Кычанов // Сибирский торгово-экономический журнал, — Новосибирск: ООО Центр развития научного сотрудничества, 2012. —96-99с.
30. Лаптева, А.М. Роль нормирования в эффективной организации труда / А.М. Лаптева, М.А. Захарова // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова, —Кострома: КГУ, 2013. —57-60с.

31. Лапшова, Е.А. Нормирование труда специалистов по подбору персонала для предприятий / Е.А. Лапшова, В.А. Щеколдин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов, —Санкт-Петербург: ВАТТ, 2011. —106-109с.
32. Литовченко, Н.Н. Основные функции и принципы нормирования труда в современных условиях / Н.Н. Литовченко, А.П. Поллак // Север и рынок: формирование экономического порядка, —Москва: НП «НЭИКОН», 2016. —113-122с.
33. Лящевский, А. Система организации труда и его оплаты требует обновления / А.Лящевский // Человек и труд, —Москва: Некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Человек и труд», 2012. —60с.
34. Матвеев, М.Ю. Развитие системы нормирования труда за рубежом / М.Ю. Матвеев, М.Н. Сборщикова, С.Б. Сборщиков // Вестник МГСУ, —Москва: ФГБОУ высшего образования Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, 2011. —68с.
35. Матушкина, А.И. Состояние и проблемы совершенствования организации нормирования труда в промышленности России / А.И. Матушкина // Вестник Оренбургского государственного университета, —Оренбург: ОГУ, 2011. —68-74с.
36. Мудревский, А.Ю. Опыт-статистические методы нормирования труда / А.Ю. Мудревский, А.Д. Бурькин // Вестник научных конференций, —Тамбов: ООО Консалтинговая компания ЮКОМ, 2016. —111-113с.
37. Мунина, М.В. Нормирование труда на предприятии и его возрастающая роль в современных условиях / М.В. Мунина // Проблемы современной науки, —Иваново: ООО Олимп, 2013. —184-191с.
38. Пономаренко, Е. Ситуативная модель организационного поведения персонала / Е. Пономаренко //Человек и труд, —Москва: Некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Человек и труд», 2011. —58-61с.

39. Рачкова, С. Мотивация персонала в современных экономических условиях / С.Рачкова // Мотивация и оплата труда, —Москва: Инфра-М, 2012. —23-25с.
40. Редикульцева, Е.Н. Нормы труда: понятие и содержание / Е.Н. Редикульцева // Вестник гуманитарного образования, —Москва: ООО «ИНГН», 2015. —52-54с.
41. Ричи, Ш. 12 факторов мотивации / Ш.Ричи // Управление мотивацией, — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. —399 с.
42. Савичева, А.Н. Нормирование труда: исторические аспекты и современные проблемы применения в России / А.Н. Савичева // Символ науки, —Уфа: ООО «Омега Сайнс», 2015. —145-147с.
43. Самоукина, Н. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса /Н. Самоукина // Мотивация и оплата труда, — Москва: Инфра-М, 2010. —10-12с.
44. Селин, И. Развитие теории и зарубежный опыт регулирования труда / И. Селин // Человек и труд, —Москва: Некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Человек и труд», 2011. —24-28с.
45. Хайкин, Р.М. Резервы современного производства: системная организация и нормирование труда / Р.М. Хайкин, Т.Ю. Воробьева, А.В. Евдокимова // Успехи в химии и химической технологии, —Москва: ФГБОУ высшего образования «Российский химико-технологический университет им. Менделеева», 2013. —66-72с.
46. Хохлова, А.А. Организация и нормирование труда: существует база апробированных решений / А.А. Хохлова, А.В. Евдокимова // Успехи в химии и химической технологии, —Москва: ФГБОУ высшего образования «Российский химико-технологический университет им. Менделеева», 2013. —52-59с.
47. Цыганкова, И.В. Функционально-трудовой анализ как инструмент нормирования управленческого труда / И.В. Цыганкова, А.Н. Миядин // Сибирская финансовая школа, —Новосибирск: ЧОУ высшего образования «Сибирская академия финансов и банковского дела», 2011. —92-95с.

48. Шумков, Н.Ю. Нормирование труда как элемент эффективного стратегического внутрифирменного планирования / Н.Ю. Шумков // Экономика. Управление. Право, —Москва: ООО «ИНГН», 2016. —23-26с.
49. Шутина, О.В. Особенности применения методов нормирования труда в процессе оптимизации численности персонала / О.В. Шутина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика, —Омск: ФГБОУ высшего образования «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», 2013. —129-132с.
50. Щеколдин, В.А. Основные направления совершенствования нормирования труда в современных условиях / В.А. Щеколдин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов, —Санкт-Петербург: ВАТТ, 2010. —332-335с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс ПАО «Газпром» за 2016 г.

Таблица А1—Бухгалтерский баланс ПАО «Газпром» за 2016 год

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2016г.	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1	Нематериальные активы, в т.ч.	1110	14 943 622	11 928 912	7 664 168
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	10 380 086	11 384 863	7 571 638
	Прочие	1119	4 563 536	544 049	92 530
1	Результаты исследований и разработок	1120	2 592 483	3 485 123	3 466 656
9	Нематериальные поисковые активы	1130	118 447 844	111 637 226	112 010 828
9	Материальные поисковые активы	1140	51 031 638	41 453 750	31 147 477
2	Основные средства, в т.ч.	1150	7 882 970 562	6 853 878 774	6 722 373 558
	Объекты основных средств, в т.ч.	1151	7 074 753 340	6 365 470 264	6 434 475 251
	земельные участки и объекты природопользования	1152	1 636 604	1 216 137	1 130 192
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	6 964 137 222	6 288 764 815	6 356 206 635
	Незавершенные капитальные вложения	1154	808 217 222	488 408 510	287 898 307
3	Финансовые вложения, в т.ч.	1170	2 627 861 799	2 190 246 138	2 012 614 153
	инвестиции в дочерние общества	1171	2 213 259 543	1 821 054 810	1 649 835 127
	инвестиции в зависимые общества	1172	79 335 522	83 717 503	99 909 279
	инвестиции в другие организации	1173	245 711	261 708	713 080
	займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	1174	105 566 573	145 516 964	194 595 652
	Отложенные налоговые активы	1180	76 713 188	66 975 644	32 927 070
	Прочие внеоборотные активы	1190	28 019 533	11 701 269	8 872 650
	Итого по разделу I	1100	10 802 580 669	9 291 306 836	8 931 076 560
Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2016г.	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.
	АКТИВ				
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4	Запасы в т.ч.	1210	488 887 199	539 864 750	491 437 777
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	4 986 831	4 607 980	3 541 526
	затраты в незавершенном производстве	1213	303 450 137	332 284 836	298 764 068
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	176 336 296	199 359 939	186 050 803
	товары отгруженные	1215	4 113 842	3 611 902	3 081 347

	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	70 158 352	67 036 633	69 933 019
5	Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	1 760 887 954	2 515 375 547	1 959 540 653
	Дебиторская задолженность (платежи по которой				
	ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1231	376 478 314	479 999 297	496 606 800
	покупатели и заказчики	1232	13 181 622	2 061 484	3 837 690
	авансы выданные	1233	54 183	54 183	-
	прочие дебиторы	1234	363 242 509	477 883 630	492 769 110
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	1235	1 384 409 640	2 035 376 250	1 462 933 853

Продолжение таблицы А1

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2016г.	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.
	в т.ч.				
	покупатели и заказчики	1236	686 122 308	827 675 095	567 356 737
	авансы выданные	1238	93 276 639	50 890 997	42 191 697
	прочие дебиторы	1239	605 010 693	1 156 810 158	853 385 419
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.	1240	275 335 693	58 053 162	70 045 548
	займы, предоставленные на срок менее 12 мес.	1241	175 249 890	57 884 402	48 486 396
	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.	1250	451 992 484	506 973 421	725 100 916
	Касса	1251	25 184	27 062	16 993
	расчетные счета	1252	214 232 806	278 070 685	471 860 061
	валютные счета	1253	235 975 248	227 226 726	253 136 708
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	1 759 246	1 648 948	87 154
	Прочие оборотные активы	1260	3 103 408	2 637 608	2 600 651
	Итого по разделу II	1200	3 050 365 090	3 689 941 121	3 318 658 564
	БАЛАНС	1600	13 852 945 759	12 981 247 957	12 249 735 124
Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2016г.	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	i Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	118 367 564	118 367 564	118 367 564
	! Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	5 885 950 326	5 022 862 838	5 025 377 538
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	8 636 001	8 636 001	8 636 001
	i Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 401 046 356	4 172 472 437	3 936 832 017
	Фонд социальной сферы государственной	1380	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	10 414 000 247	9 322 338 840	9 089 213 120
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства, в т.ч.	1410	1 443 879 533	1 698 237 066	1 368 217 117
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	245 528 212	193 196 529	43 313 605
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	1 198 351 321	1 505 040 537	1 324 903 512
	Отложенные налоговые обязательства	1420	476 146 936	386 301 729	334 312 526
7	Оценочные обязательства	1430	7 829 183	-	-
5	Прочие обязательства	1450	2 411 398	2 494 107	2 602 174
	Итого по разделу IV	1400	1 930 267 050	2 087 032 902	1 705 131 817

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
! Заемные средства, в т.ч.		1510	662 360 662	793 301 130	756 735 637
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты		1511	-	-	26 695 588
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев ! после отчетной даты		1512	80 308 249	38 906 644	33 037 483
текущая часть долгосрочных кредитов и займов		1513	582 052 413	754 394 486	697 002 566
5	Кредиторская задолженность, в т.ч.	1520	755 889 069	672 170 249	639 986 936
поставщики и подрядчики		1521	588 032 679	540 330 045	489 778 400
задолженность перед персоналом организации		1522	373 397	334 264	264 874
задолженность перед государственными внебюджетными фондами		1523	202 493	151 780	90 525

Окончание таблицы А1

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2016г.	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.
	задолженность по налогам и сборам	1524	76 234 645	24 314 332	14 679 988
	прочие кредиторы, в т.ч.	1525	90 144 808	106 103 114	134 521 188
	авансы полученные	1527	57 782 735	67 734 771	106 110 006
	другие расчеты	1528	32 362 073	38 368 343	28 411 182
	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1529	901 047	936 714	651 961
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	90 428 731	106 404 836	58 667 614
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V		1500	1 508 678 462	1 571 876 215	1 455 390 187
(БАЛАНС)		1700	13 852 945 759	12 981 247 957	12 249 735 124

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Отчет о финансовых результатах ПАО «Газпром» за 2016 г.

Таблица Б1—Отчет о финансовых результатах ПАО «Газпром» за 2016 год

Показатель	Наименование показателя	Код строки	за 2016 год	за 2015 год
	Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	3 934 488 441	4 334 293 477
	в том числе от продажи:			
	продажа газа	2111	2 659 749 091	3 054 378 800
	предоставление имущества в аренду	2112	730 571 086	728 068 425
	услуги по организации транспортировки газа	2113	238 779 014	247 468 705
	продукты нефтегазопереработки	2114	210 129 340	212 161 740
	продажа газового конденсата	2115	71 457 134	73 606 812
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2116	20 866 275	15 952 002
	услуги по организации хранения газа	2117	2 936 501	2 656 993
6	Себестоимость продаж	2120	(2 230 262 682)	(2 265 357 118)
	в том числе проданных:			
	продажа газа	2121	(982 142 299)	(1 052 429 220)
	предоставление имущества в аренду	2122	(726 367 167)	(717 876 095)
	услуги по организации транспортировки газа	2123	(250 709 084)	(265 592 456)
	продукты нефтегазопереработки	2124	(172 322 696)	(145 063 161)
	продажа газового конденсата	2125	(68 559 323)	(61 131 205)
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2126	(28 894 376)	(22 031 664)
	услуги по организации хранения газа	2127	(1 267 737)	(1 233 317)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 704 225 759	2 068 936 359
6	Коммерческие расходы	2210	(1 277 777 675)	(1 168 530 262)
6	Управленческие расходы	2220	(93 774 165)	(88 466 076)
	Прибыль(убыток) от продаж	2200	332 673 919	811 940 021
	Доходы от участия в других организациях	2310	139 211 136	271 096 308
	Проценты к получению	2320	67 912 187	76 266 778
	Проценты к уплате	2330	(119 740 422)	(117 347 453)
Показатель	Наименование показателя	Код строки	за 2016 год	за 2015 год
	Прочие доходы	2340	4 495 250 616	4 133 324 118
i	Прочие расходы	2350	(4 283 878 698)	(4 740 790 461)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	631 428 738	434 489 311
	Налог на прибыль, в т.ч.:	2405	(142 476 890)	(14 074 835)
	текущий налог на прибыль	2410	(142 454 223)	(14 074 273)
	налог на прибыль прошлых лет	2411	(22 667)	(562)
	в т.ч. из стр. 2405 постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	126 002 972	(1 131 436)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(87 845 118)	(52 227 130)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	4 963 281	34 335 376
	Прочее	2460	1 978 606	(209 957)
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	3 375 980	1 210 041
	Чистая прибыль (убыток)	2400	411 424 597	403 522 806

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Корпоративная программа управления организацией труда

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 «Программа управления организацией труда» предназначена для введения единой формы процедуры управления организацией труда во всех структурных подразделениях Компании.

1.2 Процедура управления организацией труда направлена на снижение текучести кадров компании

1.3 Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

- Директор Торгового Дома;
- Директора Департаментов;
- Руководители структурных подразделений;
- Директор по персоналу.

2. ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА

Корпоративная программа управления организацией труда в ООО «Вест» состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь срок работы в организации.

2.1 Общая часть направлена на выявление пула талантливых менеджеров в рамках бизнес-процесса «Оценка менеджеров по продажам с целью выявления пула талантливых сотрудников». Проводится в течение первого месяца работы сотрудника и состоит из следующих этапов:

2.1.1 Оценка методом «360°»

Готовность к саморазвитию

Целеустремленность

Дисциплинированность

Активность

Мотивация к достижению

Ответственность

Системность

Динамичность

Гибкость

Способность планировать и проектировать

Ориентация на конкретный результат

Руководство группой

Ценности

Эффективность взаимодействия с клиентами

Эффективность взаимодействия с другими сотрудниками

Эффективность взаимодействия с руководством

Коммуникабельность

2.1.2 Расчёт факторов развития МТ

R-деятельности, R-знаний, R опыта, R способностей

2.1.3 Анализ эталонной и индивидуальной оценок

2.1.4 Оценка развития индивидуальных качеств менеджера на основе карты менеджерского таланта.

2.2. Индивидуальная программа управления организацией труда определяется непосредственным руководителем, согласуется с Директором по персоналу. Она включает в себя определение целей и задач профессионального развития конкретных менеджеров.

2.2.1 Определить возможные цели образования.

2.2.2 Обозначить возможные уровни (ступени, стадии) выполнения профессиональной деятельности.

2.2.3 Определить содержательные характеристики каждого уровня.

2.2.4 Дифференцировать уровни профессиональной деятельности по содержательным характеристикам.

2.2.5 Поставить цели по развитию перед менеджером каждого уровня.

2.2.6 Разработка индивидуального карьерного плана сотрудника.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бизнес-процесс «Оценка сотрудников с целью выявления пула талантливых сотрудников»

Методические рекомендации

Квалификационные требования к менеджеру по продажам перечислены в документе «Профиль должности» (стр. 109).

Подбор и набор сотрудников проходят по схеме, указанной на стр.111. Потребность в наборе может быть выявлена:

а) специалистом по отбору персонала (HR-менеджером) при наличии незакрытых вакансий или

б) линейным менеджером по результатам планирования персонала (прогноз перевода подчиненных на другую должность, увольнения, отпусков и т.п.)

При наличии потребности в подборе сотрудника и согласовании этого факта (например, с генеральным директором или HR-директором подается заявка на подбор сотрудника (стр. 114) специалисту, ответственному за бизнес-процесс «Подбор персонала». Данный бизнес-процесс разрабатывается специалистами компании на основании оценки эффективности мероприятий по привлечению претендентов: размещение объявлений о наличии вакансий на корпоративном сайте, в специализированных печатных изданиях, в интернете и т.п. Следует отметить, что этот бизнес-процесс должен быть максимально результативным для того, чтобы обеспечить приток претендентов, достаточный для возможности выбора.

Результатами проведенных мероприятий являются:

- а) входящие звонки претендентов;
- б) входящие резюме претендентов (по факсу и эл. почте);
- в) приход претендентов в клуб.

Контакты с претендентами отрабатывает специалист по отбору персонала или (при его отсутствии) инспектор кадрового учета, секретарь, линейный менеджер или сотрудник рецепции. Отработка контактов состоит в следующем:

а) По входящим звонкам претендентам сообщается информация (в соответствии с речевым модулем):

- о компании и вакантной должности;
- о необходимости прислать в компанию резюме;
- о сроках обратной связи.

б) Входящие резюме распечатываются и складываются в соответствующую папку.

в) Претендентам, приходящим в компанию, сообщается (в соответствии с речевым модулем) информация:

- о компании и вакантной должности;
- о необходимости оставить резюме;
- о сроках обратной связи.

Результатом этого этапа являются неотсортированные резюме, хранящиеся в соответствующей папке.

Далее специалист по отбору персонала или (при его отсутствии) инспектор кадрового учета, секретарь, линейный менеджер или сотрудник рецепции:

а) сортирует резюме по утвержденным правилам, удаляя резюме тех претендентов, которые очевидно не соответствуют требованиям по ключевым компетенциям;

б) обзванивает претендентов и приглашает их на первое собеседование.

Первое собеседование проводит Директор по персоналу. На нем проводится оценка методом «360°». Приблизительная продолжительность – 1,5 часа.

Готовность к саморазвитию

Целеустремленность

Дисциплинированность

Активность

Мотивация к достижению

Ответственность

Обоснованность и самостоятельность в принятии решений

Системность

Динамичность

Гибкость

Способность планировать и проектировать

Ориентация на конкретный результат

Руководство группой

Ценности

Эффективность взаимодействия с клиентами

Эффективность взаимодействия с другими сотрудниками

Эффективность взаимодействия с руководством

Коммуникабельность

Способность к ведению переговоров.

После проведения первого собеседования Директор по персоналу заполняет отчет, приведенный на стр. 112, отмечая претендентов на второе собеседование, сортирует резюме, удаляя резюме тех претендентов, которые очевидно не соответствуют требованиям.

Затем претенденты, прошедшие первое собеседование, приглашаются на второе собеседование.

На втором собеседовании проводится оценка:

а) Расчёт факторов развития МТ. Приблизительная продолжительность – 0,5 часа.

б) Анализ эталонной и индивидуальной оценок. Приблизительная продолжительность – 0,5 часа.

в) Оценка развития индивидуальных качеств менеджера на основе карты менеджерского таланта. Приблизительная продолжительность – 0,5 часа.

Общая продолжительность второго собеседования с группой претендентов, с учетом организационных мероприятий и консультаций – 2,5 - 3 часа.

После проведения 2-го собеседования Директор по персоналу заполняет отчет, приведенный на стр. 113, отмечая претендентов на зачисление в штат.

В профиле должности нами зафиксированы также поведенческие и социальные компетенции:

- *социальность* – способность быть открытым, ориентированным на потребности людей
- *управляемость* – готовность следовать политике компании, принимать контроль, работать в рамках правил
- *обучаемость* – готовность к повышению квалификации обучению, применению полученных знаний в работе
- *профессиональный интерес - услуги* (т.е. интерес к работе, предполагающий помощь людям и содействие окружающим).

После оценки претендентов линейный менеджер и специалист по отбору персонала согласовывают претендентов на зачисление в штат. Директор по персоналу утверждает список. Претенденты приглашаются для оформления трудовых отношений.

Оформление трудовых отношений проходит в соответствии с законодательством РФ.

Таблица Г1-Профиль должности «Менеджер по продажам»

Профиль должности "Менеджер по продажам"			
Оценивается при отборе на работу			
	1.	Возраст	
	2.	Образование	
	2.1.	Обязательно	Наличие опыта работы в данной должности
	2.2.	Предпочтительно	Среднее или высшее профессиональное образование
	2.3.	Предпочтительно	Курсы повышения квалификации, семинары, тренинги продаж
	3.	Стаж работы в должности	
		Компетенции	Метод и способ оценки
		4. Функциональные, профессиональные	Эталонный уровень
		Готовность к саморазвитию	тестирование
		Целеустремленность	тестирование
		Дисциплинированность	тестирование
		Активность	тестирование
		Мотивация к достижению	тестирование
		Ответственность	тестирование
		Обоснованность и самостоятельность в принятии решений	тестирование
		Системность	тестирование
		Динамичность	тестирование
		Гибкость	тестирование
		Способность планировать и проектировать	тестирование
		Ориентация на конкретный результат	тестирование
		Руководство группой	тестирование

Окончание таблицы Г1

	Компетенции	Метод и способ оценки	Эталонный уровень
	Ценности	тестирование	
	Оценивается до начала выполнения своих должностных обязанностей		
	Знание продукции компании	Устный экзамен	3
	Знание документации компании	Устный экзамен	3
	Знание технологий, нормативов и фирменных стандартов всех форм своей работы	Устный экзамен	3
	Оценивается в процессе выполнения своих должностных обязанностей		
	Качество и Дисциплинированность	Учет совершенных ошибок/нарушений	Набирает не более _____ штрафных баллов в месяц (причем не исключена одна очень грубая ошибка).
	Результативность по количеству заключенных договоров	Фактическое количество к плановому	70%
	Результативность по удержанию	Кол-во клиентов, в отчетном периоде/Кол-во клиентов, перешедших в следующий период	70%
	Эффективность продаж	Кол-во переговоров/Кол-во заключенных договоров	20%

Коммуникационные навыки

Очень хорошо излагает свои мысли. Просто, доходчиво и грамотно может дать консультации и рекомендации. Приводит образные примеры. Умеет ярко и убедительно убеждать, призывать к действию. Сохраняет правильные дистанцию, контакт глаз, выражение лица, жестикуляцию	4 – 5
Удовлетворительно излагает свои мысли. В целом справляется с объяснениями и консультациями. Однако, при хорошем знании продукта, ощущается недостаток коммуникационных навыков и/или словарного запаса	3
С трудом излагает свои мысли. Явно отсутствие коммуникационных навыков и/или ограниченный словарный запас	1 – 2

Продолжение приложения Г

Организационная структура бизнес-процесса

«Оценка сотрудников с целью выявления пула талантливых сотрудников»

- Специалист по подбору персонала
- Линейный менеджер
- Инспектор кадрового учета

Распределение ответственности (матрица ответственности) в бизнес-процессе «Оценка сотрудников с целью выявления пула талантливых сотрудников»

	1. Оценка наличия/отсутствия незакрытых вакансий	2. Выявление незапланированной потребности в подборе	3. Согласование наличия/отсутствия незакрытых	4. Составление заявки, передача заявки в Отдел кадров	5. Осуществление мероприятий для подбора персонала	6. Отработка контактов с соискателями	7. Первичный отбор, приглашение на собеседование	8. 1-е собеседование, оценка результатов, составление и	9. Приглашение отобранных претендентов на 2-е	10. 2-е собеседование, оценка результатов. Принятие решения	11. Приглашение отобранных для оформления трудовых	12. Оформление трудовых отношений
Специалист по подбору персонала												
Линейный менеджер												
Инспектор кадрового учета												

Продолжение приложения Г

Отчет
о проведении первого собеседования

Дата проведения собеседования _____

Фамилия, Имя, должность специалиста, проводившего оценку

Критерий Фамилия, Имя претендента	Результаты оценки по методике «360 ⁰ »	Результаты тестирования (%) правильных ответов)

Продолжение приложения Г

Отчет

о проведении второго собеседования

Дата проведения собеседования _____

Фамилия, Имя, должность специалиста, проводившего оценку

Критерий Фамилия, Имя претендента	Расчёт факторов развития МТ	Анализ эталонной и индивидуальной оценок	Оценка развития индивидуальных качеств менеджера

Показатели	Стандарт-эталон	Центр Оценки / оценка психолога	Оценка проф. деятельности			Итоговая оценка (3+4+5+6)	Возможность развития	Оценка потенциала развития
			Начальным	Подчиненными	Коллегам			
1	2	3	4	4	4	6	7	8
Запас знаний основ продаж продукции ООО «Вест»								
Профессиональный опыт								
Навыки и умения								

Содержательные характеристики профессиональной деятельности менеджера.

Знаю	Могу	Делаю	Хочу
Мотив	Частные действия	Операции	Деятельность
Цель, задача	Действие	Средства	Мотив, воля, результат

Дифференциация уровней деятельности по содержательным характеристикам.

Характеристики	Квалификация	Компетентность	Профессионал-мастер	Менеджерский талант
Знаю	V	V	V	V
Могу		V	V	V
Делаю			V	V
Хочу				V

Кадровая заявка

от _____
должность Фамилия И.О.

на подбор сотрудников в подразделение (отдел) _____

Должность	Количество
-----------	------------

Причина образования вакансии _____

Срочность вакансии _____

« _____ » _____ 20__ г.

подпись

Заявка принята

« _____ » _____ 20__ г.

должность

Фамилия И.О.

подпись