

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно–Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Система грейдов как инструмент повышения эффективности труда сотрудников  
предприятия на примере ПАО «ЧТПЗ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ– 38.03.03.2021.2-04 ВКР

Руководитель,  
к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Н.П. Цырикова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор  
студент группы ЭУ-416  
\_\_\_\_\_/Е.В. Вдовкина/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/Т.Е. Коновалова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Вдовкина Е.В. Система грейдов как инструмент повышения эффективности труда сотрудников предприятия на примере ПАО «ЧТПЗ». – Челябинск: ЮУрГУ, 2021. – 110 с., Ил. 21, табл. 34, список лит. – 40 наим., приложение – 8 листов.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является система грейдов для сотрудников ПАО «ЧТПЗ».

Актуальность проведения анализа и совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии заключается в том, что эффективная мотивация сотрудников является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных компаний.

Проведенное исследование основано на использовании методологии системного анализа. При проведении аудита системы мотивации и стимулирования персонала использовались методы анкетирования и наблюдения. Также в ходе работы автором была разработана и внедрена система грейдирования для специалистов Дирекции по закупкам и логистике. С целью снижения текучести кадров и повышения степени удовлетворенности сотрудников уровнем оплаты труда был использован методика «Strata» Pricewaterhouse Coopers.

Основные результаты дипломного проекта – объективная оценка системы мотивации и стимулирования персонала и разработка экономически обоснованных мероприятий по совершенствованию предмета исследования.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	2
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	4
1.1 Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования персонала.....	4
1.2 Основные элементы системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.....	8
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта применения системы грейдов в оплате труда персонала организации.....	22
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧТПЗ».....	34
2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ».....	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ПАО «ЧТПЗ».....	41
2.3 Организационно-кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ».....	58
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ЧТПЗ».....	65
3.1 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала в ПАО «ЧТПЗ».....	65
3.2 Проект по разработке и внедрению системы грейдов в ПАО «ЧТПЗ»...	70
3.3 Расчет бюджета на разработку и внедрение проекта.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ПАО «ЧТПЗ».....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Организационная структура Дирекции по закупкам и логистике (ДЗиЛ).....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Оценка должностей ДЗиЛ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Система грейдов по должностям ДЗиЛ.....	109

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы, касающиеся оплаты труда сотрудников, всегда остаются актуальными. Зарботная плата является одним из важных показателей для каждого работника, который работает на предприятии. Кроме того, она является также показателем эффективности деятельности в компании. Уровни заработной платы и сами системы оплаты труда в разных организациях могут отличаться друг от друга. Одной из интересных является оплата труда с использованием системы грейдов.

Данная система в Россию пришла относительно недавно. Внедрение такой системы требует глубокого анализа должностей, степени ответственности, а также уровня сложности работы на каждом рабочем месте. Кроме этого, внедрение такого нововведения должна сопутствовать предварительная работа с персоналом, связанная с выяснением отношения каждого сотрудника к нему, а также установлением их лояльности.

Грейдовая оплата труда – это система тарификации должностей. В базе системы лежит понятие «грейд» – это классификация, сортировка, ранжирование. Такая система подразумевает, что работодатель платит за результат. Данный подход является наиболее эффективным в средних и крупных предприятиях со штатом, достигающим тысячи сотрудников. В небольших компаниях такой подход совершенно не актуален.

Поэтому преимуществом грейдинговой системы является то, что в организациях с большим количеством сотрудников она позволяет четко оптимизировать структуру, избавиться от таких иерархических позиций, как «старший», «младший» и так далее. А работникам дает возможность строить карьеру на предприятии.

Челябинский трубопрокатный завод имеет большую численность сотрудников, которая достигает до пяти тысяч человек. А также чтобы замотивировать персонал необходимо пересмотреть систему оплаты труда в

организации. Все эти факторы говорят о том, что создание и внедрение такой системы грейдов было необходимо для успешной работы предприятия, а также повышения качества и производительности труда и мотивацией на развитие сотрудников.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена разработке грейдов как инструмент повышения эффективности труда сотрудников предприятия.

Объектом исследования является персонал предприятия Публичное акционерное общество «Челябинский трубопрокатный завод» (ПАО «ЧТПЗ»).

Предмет исследования – система грейдов для сотрудников ПАО «ЧТПЗ».

Цель работы – повышение эффективности управления персоналом ПАО «ЧТПЗ» путем внедрения системы грейдов.

В соответствии с выдвинутой целью предусматривается решение следующих задач:

1. Рассмотреть методы системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.
2. Рассмотреть отечественный и зарубежный опыт применения системы грейдов в оплате труда.
3. Проанализировать факторы внутренней и внешней среды ПАО «ЧТПЗ».
4. Проанализировать существующую систему мотивации и стимулирования персонала предприятия и выявить ее слабые стороны;
5. Разработать проект по оптимизации системы стимулирования персонала.
6. Рассчитать бюджет на разработку и внедрение проекта.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: элементы системы мотивации и стимулирования А.Я. Кибанова, модель STEEP-анализа, анализа «5 сил Портера», БКГ-анализа, анализа «7S МакКинси», SNW-анализа, SWOT-анализа, методика компании Pricewaterhouse Coopers (PwS) – Strata.

В ходе исследования применялись: теоретический метод анализа документов (нормативных документов и локальных нормативных актов), статистические методы, методы финансово-экономического анализа.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования персонала

В данном разделе разберем подробнее, что же такое мотивация и стимулирование персонала на предприятии.

Мотивация сотрудников – это один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда работников представляет собой ключевые направления кадровой политики любой организации. Мотивация сотрудников включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение определенного работника компании [14].

Таким образом, «мотивацией трудовой деятельности является стремление работника удовлетворять свои потребности в тех или иных благах посредством труда, направленного на достижение целей предприятия».

Каждый работодатель самостоятельно определяет способы и методы, которые мотивируют всю команду стать активной для удовлетворения своих потребностей и достижения общих целей и задач. Мотивированный сотрудник наслаждается работой, к которой он привязан душой и телом, а также испытывает радость и повышает качество выполненной работы.

Признание достижений и поощрение сотрудников – это сложный процесс, требующий учета количества и качества работы и всех обстоятельств возникновения, развития и формирования мотивов поведения. Поэтому для непосредственного руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации и стимулирования по отношению к своим подчиненным, кроме того, каждый требует индивидуальный подход.

Система мотивации сотрудников представляет собой совокупность мероприятий, направленных на внутренние ценности и потребности подчиненных, побуждающих не только к работе в целом, но прежде всего к

рвению, инициативе и желанию работать. И для достижения целей в работе, самосовершенствования профессионального уровня и повышения общей эффективности компании [14].

Система мотивации персонала должна способствовать следующим целям:

1. Удержание сотрудников на предприятии.
2. Повышение производительности, результативности и эффективности сотрудников.
3. Обеспечение преданности (приверженности) персонала.

Существует несколько форм мотивации сотрудников, такие как:

- оплата труда персонала;
- моральное поощрение;
- повышение уровня квалификации и карьерный рост;
- формирование доверительных отношений всего коллектива;
- система льгот (страхование здоровья, оплата проезда на работу и обратно, различные премии и доплаты).

«Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации поощрять персонал моральными и материальными средствами воздействия к труду, интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей предприятия».

Система стимулирования персонала разрабатываются с учетом поставленных текущих и стратегических задач. Цели хозяйствования различаются, но независимо от этого основная цель стимулирования – добиться повышения производительности труда, высокой степени отдачи от сотрудников[14].

Но многие люди, в том числе и некоторые руководители, считают, что мотивация и стимулирование сотрудников – это одно и, то же. Но они заблуждаются. Так в чем же разница между мотивацией и стимулированием персонала?

Мотивация персонала – это создание у сотрудников внутренних побуждений к качественному выполнению своей непосредственной работы и повышению

производительности труда.

А стимулирование персонала – это использование внешних факторов воздействия, заставляющих сотрудников работать более эффективно и повышать производительность труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация персонала подразумевает выработку у сотрудника внутреннего желания работать, а стимулирование – заставляет сотрудника выполнять работу при отсутствии желания.

Далее разберем определения «мотивация» и «стимулирование» разных авторов. Ведь каждый автор может дать определения, исходя из своей точки зрения (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определение понятия «мотивации» разными авторами

Определение мотивации	Автор	Источник
Мотивация – это совокупность сил, побуждающих человека выполнять действия с определенными усилиями, на определенном уровне старания и целостности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата.	О.С. Виханский А.И. Наумов	Виханский, О. С. Менеджмент: учебник [10].
Мотивацией труда является стремление работника удовлетворять свои потребности (получать определенные блага) через трудовую деятельность.	В.А. Дятлов А.Я. Кибанов В.Т. Пихало	Дятлов, В. А. Управление персоналом: учеб. пособие [13].
Мотивация – это процесс стимулирования себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Б.Г. Мазманова	Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда: учеб. пособие [25].
Мотивация – это побуждение людей к деятельности.	Б.Ю. Сербиновский	Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом: учебник [32].

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый ученый трактует понятие мотивации по-разному, однако смысл остается тот же.

Далее разберем понятие стимулирования в работах ученых (таблица 1.2).



Таблица 1.2 – Определение понятия «стимулирования» разными авторами

Определение стимулирования	Автор	Источник
Стимулирование – это совокупность методов воздействия на работника с целью удовлетворения определенных потребностей, направленных на поощрение к улучшению трудовой деятельности.	М.Б. Банных	Банных, М.Б. Методы мотивации и стимулирования труда в организации [8].
Стимулирование – это способ вознаграждения работников за работу, основанный на сравнении эффективности работы и вознаграждения.	А.В. Виноградов	Виноградов, А.В. Разработка программ стимулирования труда [9].
Стимулирование - это совокупность экономических, организационных и социально-психологических рычагов, влияющих на работника, которые должны учитывать его внутренние мотивы и обеспечивать интерес персонала к результатам труда, соответствующим цели организации.	О.В. Лобцова	Лобцова, О.В. Стимулирование труда работников [22].

Таким образом, можно сделать вывод, что также каждый российский ученый формулирует понятие стимулирования по-разному, но смысл данного определения остается таким же.

Для любого заинтересованного директора в том, чтобы его подчиненные работали с большей отдачей и эффективностью, мотивационная деятельность сотрудников представляет собой важным аспектом. Так как каждый сотрудник имеет разные цели и задачи работы на предприятии, к примеру, одному важны финансы, другому интересна карьера, а третьему хорошая репутация в коллективе и в самой организации и так далее. Именно поэтому некоторые руководители не знают, как вызвать интерес подчиненных к эффективной работе.

Но, как показывает практика, далеко не каждый директор имеет необходимый опыт по внедрению мотивационных программ и мероприятий для своих

работников. Для того чтобы выявить подходящий способ эффективной мотивации сотрудников может понадобиться много времени с помощью методов проб и ошибок.

Таким образом, высококвалифицированные и компетентные сотрудники уже считаются половиной успеха для любой компании. Бывает также, что в первые месяцы новый сотрудник, не обладающий необходимым опытом и профессиональными знаниями, умениями и навыками, стремится и горит большим желанием работать. А после приобретения необходимых знаний, умений, навыков и испытательного срока он становится менее активным.

Это говорит о том, что у каждого сотрудника есть одна особенность – периодическое снижение мотивации. Это также приводит к снижению эффективности, результативности и производительности труда сотрудников компании. Руководители, владеющие управлением мотивацией сотрудников, могут не только своевременно заметить снижение интереса подчиненных к работе, но и своевременно отреагировать и принять соответствующие меры для предотвращения возникших ситуаций.

Таким образом, можно сделать вывод, что на данный момент рынок труда обладает определенным дефицитом квалифицированных и компетентных работников. Для того чтобы компания благополучно функционировала и развивалась, нужно иметь стабильный и эффективный коллектив. И чтобы данный коллектив был мотивирован к работе, необходимо разобрать некоторые методы системы мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии.

## 1.2 Основные элементы системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии

Разберем что же такое стимул и мотив. Стимул – это побуждение к действию, толчок, побудительная причина. А мотив – это внутренняя ценность выполняемой деятельности.

Приведем структуру процесса формирования мотива труда, которая состоит из следующих элементов:

1. Потребность – это физиологическое или психологическое состояние человека, которое ощущается как недостаток чего-то, а также создает стремление к работе и нацеливает работника на вознаграждение, то есть желаемое благо. В узком смысле, потребность – это надобность, нужда в чем-либо, которая требует удовлетворения [18].

2. Благо – это то, что удовлетворяет потребности, приносит благосостояние работника, а также то вознаграждение, которое он может получить по результатам своей трудовой деятельности на том или ином предприятии [18].

3. Трудовая деятельность – сознательная, энергозатратная, направленная на создание материальных и духовных ценностей (благ), а также общепризнанная целесообразная деятельность работника, требующая максимального применения усилий и выполнения работы на предприятии [18].

4. Цена трудовой деятельности сотрудника определяется как затраты (издержки) физического и морального характера, которые связаны с ее осуществлением [18].

Далее под мотивацией мы будем понимать совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающие сотрудника к деятельности, а стимулирование – это внешнее побуждение к деятельности в качестве поощрения и наказания.

Рассмотрим что же такое система мотивации персонала в организации.

Система мотивации персонала на предприятии – это совокупность методов и инструментов, направленных на повышение производительности труда. Принято говорить о стимулах, благодаря которым сотрудники трудятся более активно и эффективно, удовлетворяя и запросы работодателя, и собственные профессиональные амбиции [14].

Далее можно представить этапы формирования системы мотивации и стимулирования в компании (рисунок 1.1):

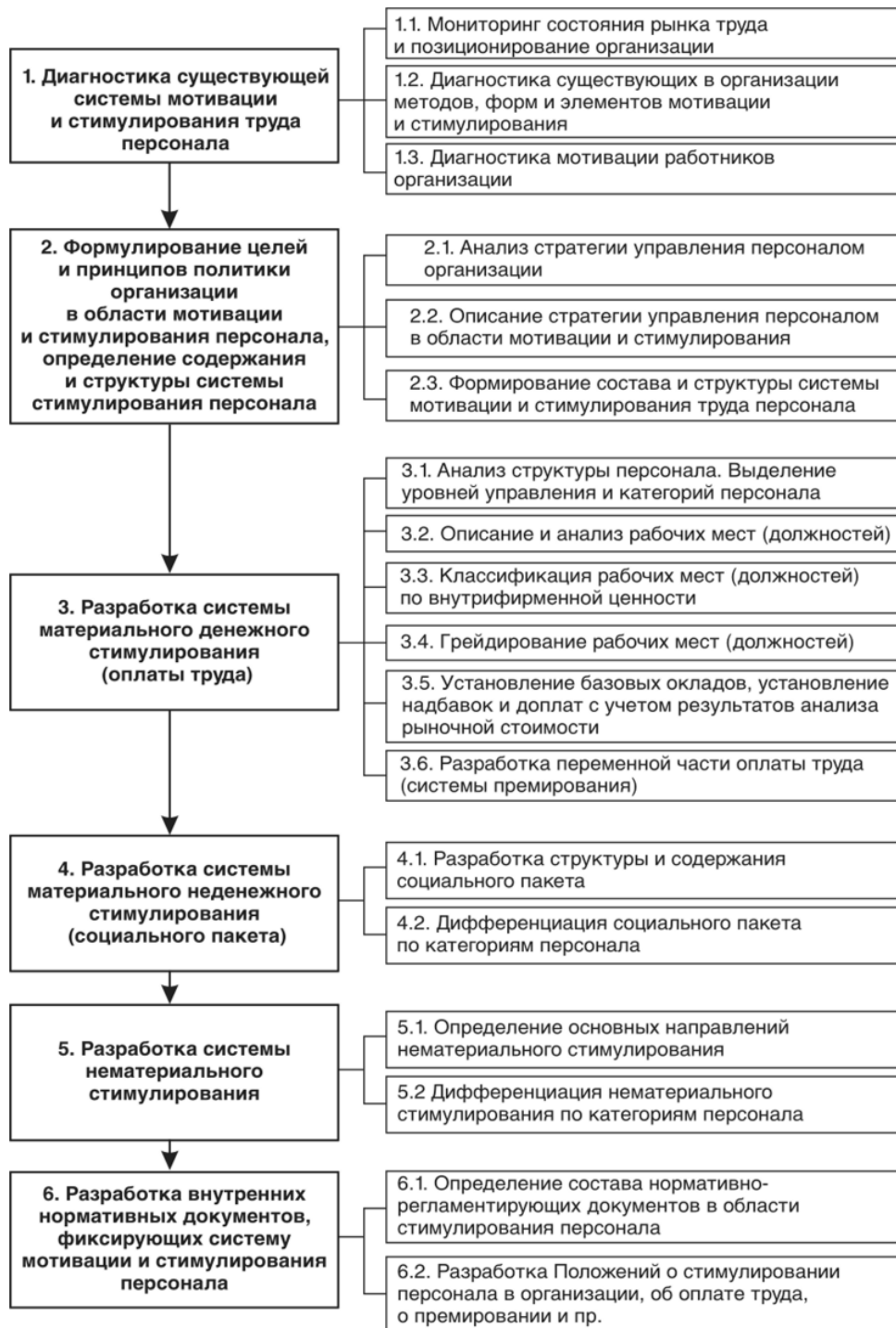


Рисунок 1.1 – Этапы формирования системы мотивации и стимулирования в компании

Такую систему следует вводить постепенно, так как сотрудники не должны бояться предстоящих изменений и готовы были привыкнуть к поиску положительных аспектов этой системы и повышению эффективности работы.

Также существуют некоторые формы мотивации сотрудников на предприятии (рисунок 1.2).

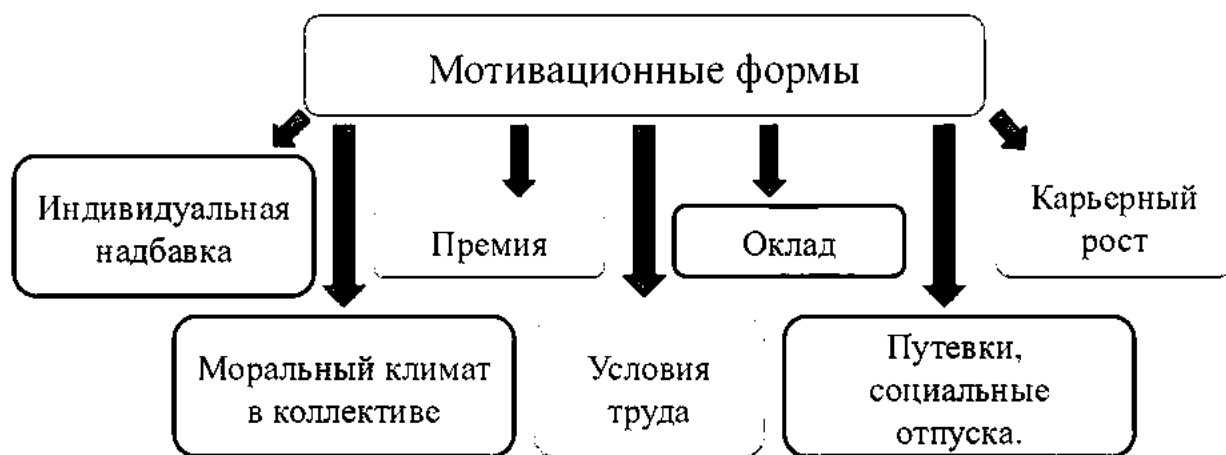


Рисунок 1.2 – Мотивационные формы сотрудников в компании

Далее приведем виды мотивации персонала:

1. Материальная мотивация сотрудников (денежное вознаграждение).
2. Нематериальная мотивация сотрудников (социальная мотивация и психологическая мотивация).

Рассмотрим виды мотивации работников подробнее в виде таблицы 1.3.

Таблица 1.3 – Виды мотивации сотрудников на предприятии

Виды мотивации персонала	Элементы
Материальная мотивация сотрудников	<p>1. Денежная мотивация сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заработная плата, в том числе ее повышение;</li> <li>– проценты от продаж;</li> <li>– бонусы, премии, надбавки;</li> <li>– страхование, социальные пакеты;</li> <li>– Вознаграждение победителям конкурса (если такие присутствуют в организации).</li> </ul> <p>2. Неденежная мотивация сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность пройти обучение за счет компании;</li> <li>– возможность получать от предприятия путевки для работников и членов их семей;</li> <li>– возможность съездить в заграничную командировку за счет компании;</li> <li>– возможность бесплатного получения билетов в театр, цирк, хоккей, футбол и другие культурные мероприятия;</li> <li>– возможность пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно.</li> </ul>

### Окончание таблицы 1.3

Виды мотивации персонала	Элементы
	<p>Также существует система штрафов, такая как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– взыскание денег с работника компании за невыполнения нормативов и стандартов;</li> <li>– взыскание денег с работника за его плохую работу;</li> <li>– дополнительные рабочие часы за плохую работу.</li> </ul>
Нематериальная мотивация сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение по карьерной лестнице. Как горизонтальной, так и вертикальной. Сотрудник старается работать лучше своих коллег, чтобы получить желаемое продвижение по должности.</li> <li>2. Участие в совещаниях с руководством.</li> <li>3. Мотивационные совещания.</li> <li>4. Хорошая атмосфера в коллективе. Дружная сплоченная рабочая команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда.</li> <li>5. Трудоустройство и полный социальный пакет, согласно действующему законодательству, являются значимым аспектом в поиске работы, а при ее получении – хорошей мотивацией.</li> <li>6. Культурные и спортивные мероприятия внутри предприятия. Это может быть совместное времяпрепровождение всего коллектива, которое способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха.</li> <li>7. Конкурсы и спортивные соревнования.</li> <li>8. Престиж компании. Работа на предприятии, название которой у всех на слуху, также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества.</li> <li>9. Публичное признание достижений работника.</li> <li>10. Поздравления со значимыми датами для работника.</li> <li>11. Оценки коллег.</li> <li>12. Помощь в семейных делах.</li> </ol>

Таким образом, можно сделать вывод, что в таблице представлены два основных вида мотивации сотрудников на предприятии. В свою очередь, данные виды делятся на элементы и подвиды мотивации персонала.

Также существуют еще несколько видов мотивации персонала (рисунок 1.3).

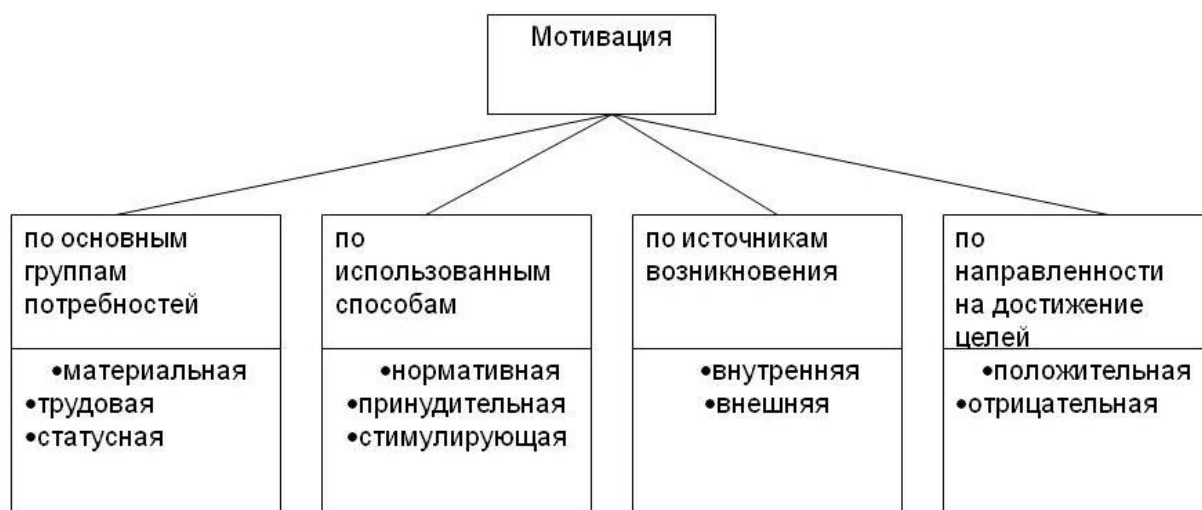


Рисунок 1.3 – Виды мотивации работников

Далее рассмотрим основные элементы системы мотивации сотрудников на предприятии (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Элементы системы мотивации

Элементы системы мотивации	Краткая характеристика
Культура предприятия	Система общих для всех сотрудников компании ценностных ориентаций и норм
Система участия	Участие сотрудников в распределении общего хозяйственного результата, в собственности организации и развитие сотрудничества.
Принципы руководства	Правила и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках концепции управления внутри компании.
Забота о сотрудниках	Все формы социальных пособий, услуг, предоставляемых сотрудникам независимо от ситуации на рабочем месте и результатов их работы.
Привлечение к принятию решений	Согласование конкретных или определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном месте, с сотрудником.
Организация рабочего места	Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными средствами, адаптированными к потребностям сотрудников.
Кадровая политика	Планирование мероприятий по повышению квалификации и внутренней мобильности с учетом потребностей, желаний, а также профессиональных качеств и навыков сотрудников.
Регулирование рабочего времени	Гибкая адаптация рабочего времени к потребностям сотрудников и компании.
Информация сотрудника	Доведение до сотрудников необходимых сведений об информации и делах компании.
Оценка персонала	Система планомерной и формализованной оценки сотрудников по определенным заданным критериям.

В данной таблице расписаны основные элементы мотивации сотрудников на предприятии, а также подробное описание каждого элемента.

Исходя из представленных выше элементов мотивации, можно привести следующие группы стимулов (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Стимулы для мотивации сотрудников в компании

Стимулы	Краткая характеристика
Материальные стимулы	Повышение должностного оклада: за увеличение объема работ, за рост профессиональной квалификации, за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью сотрудников, за увеличение объема продаж. Премирование: за разработку и внедрение новых технологий, за изготовление продукции на экспорт, за повышение качества товара, по итогам работы за год, за снижение трудоемкости работ.
Моральные стимулы	Корпоративные и международные моральные стимулы; муниципального, городского, регионального, государственного, межгосударственного значения.
Стимулы трудовой карьеры	Стремление быть признанным в своем рабочем коллективе; непрерывное повышение своих знаний после окончания учебного заведения; долгосрочное обеспечение денежного дохода; расширение области полномочий в принятии решений; реализация своего творческого потенциала; продвижение по карьерной лестнице.
Дополнительные стимулы	Поощрение за участие, разработку и внедрение инновационных предложений, технологий и изобретений; выплаты взносов на увеличение прибыли компании; за участие в увеличении акционерного капитала; выплаты дивидендов по акциям.
Социально-натуральные стимулы	Выделение работникам на зарплату товаров, производимых обществом; льготная покупка различных товаров и продуктов питания, производимых организацией; покупка продукции для работников широкого спроса других организаций (автомобилей, телевизоров и другой бытовой техники).
Социальные стимулы	Бесплатное питание на предприятиях, бесплатное медицинское обслуживание, бесплатное пользование дошкольными учреждениями, оплата транспортных расходов, бесплатное пользование спортивными центрами, досрочный выход на пенсию за счет компании, повышение квалификации за счет предприятия, материальные гарантии по безработице, покупка жилья для работников, скидка на покупку товаров.

В таблице прописаны основные виды стимулов для мотивации сотрудников, а также конкретные подвиды, которые могут существовать в компании.



Далее можно привести элементы системы стимулирования на предприятии в виде таблицы 1.6.

Таблица 1.6 – Элементы системы стимулирования

Форма стимулирования	Элементы	Краткая характеристика
1. Материальное денежное стимулирование	Заработная плата (номинальная)	– базовая заработная плата (сдельная, повременная, окладная); – дополнительная оплата труда (премии, надбавки к условиям труда, надбавки к профессиональной деятельности, работе в ночное время, подросткам, кормящим матерям, работе в праздничные и воскресные дни, сверхурочной работе, выплате или компенсации за отпуск).
	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с минимумом, установленным государством, введения компенсационных выплат, индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.
	Бонусы	Вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение; бонусы, связанные с опытом работы и размером получаемой зарплаты.
	Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Он чаще всего распространяется на управленческий персонал.
	Участие в акционерных капиталах	Покупка акций компании (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
	Планы дополнительных выплат	Планы связаны с сотрудниками сбытовых организаций и способствуют поиску новых рынков: подарков компании; покрытия личных расходов, косвенно связанных с работой (командировками).
2. Материальное неденежное стимулирование	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на оплату транспортных автомобилей, приобретение транспорта с полным обслуживанием (автомобиль с водителем) и с частичным обслуживанием.
	Сберегательные фонды	Льготные условия накопления средств.
	Организация питания	Оплата питания (обедов) на предприятии, выплата субсидий на питание.
	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Скидка при продаже этих товаров или продукции.

Окончание таблицы 1.6

Форма стимулирования	Элементы	Краткая характеристика
	Стипендиальные программы	Средства на образование
	Программы обучения персонала	Покрытие расходов на профессиональное обучение (переподготовку).
	Программы медицинского обслуживания	Организация оказания медицинской помощи или заключение договоров с медицинскими компаниями.
	Консультативные службы	Организация консультационных услуг или заключение с ними договоров.
	Программы жилищного строительства	Оплата собственного жилья или общежития от предприятия.
	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей и других членов семьи сотрудников предприятия.
	Гибкие социальные выплаты	Компания устанавливает определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Сотрудник сам выбирает в пределах установленной суммы.
	Страхование жизни	Страхование за счет средств предприятия жизни сотрудника и членов его семьи.
	Медицинское страхование	Оплата медицинской страховки для сотрудников и членов их семей.
	Льготы и компенсации, не связанные с результатами работы	Расходы, связанные с переездом, продажей, покупкой недвижимости, трудоустройством жены (мужа). Премии и другие выплаты, связанные с выходом на пенсию или увольнением.
	Отчисления в пенсионный фонд	Он может быть создан самой компанией, либо по контракту с каким-либо фондом на стороне.
3. Нематериальное стимулирование	Стимулирование свободным временем	Гибкое рабочее время, предоставление сотрудникам для активной и творческой работы дополнительных выходных, отпусков, возможно, выбор времени отпуска.
	Трудовое или организационное стимулирование	Возможность участия в управлении, продвижения в рамках той же должности, творческих командировок. Если сотрудник удовлетворен работой, руководство предлагает творческие элементы в своей работе.
	Стимулирование, регулирующее поведение сотрудника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, почетная доска, общественное поощрение.

В данной таблице приведены основные элементы стимулирования сотрудников на предприятии, а также расписаны подробней виды данных элементов [18].

Таким образом, можно сделать вывод, что на основании вышесказанных методов и способов мотивации и стимулирования работников, директор компании может знать цели каждого сотрудника и решать проблему, связанную с текучестью кадров в организации. Это может не только сэкономить время, деньги, чтобы найти и адаптировать новых сотрудников, но и помочь сформировать сильную и надежную команду.

В рамках данного раздела также можно рассмотреть виды заработной платы сотрудников (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Виды заработной платы работников на предприятии

Тарифная система делится на повременную и сдельную формы оплаты труда.

При повременной системе, оплата зависит от количества времени, затраченного на работу в организации. Этот подход обычно используется при оплате руководителей, обслуживающего персонала и вспомогательных производств. Нагрузка при такой системе нерегулярна, а состав работы неоднороден. Основным показателем является качество работы на предприятии [20].

При сдельной оплате заработок сотрудника зависит от объема выполненной работы – написанных текстов, проданных товаров, отточенных деталей. Она используется в областях, где можно рассчитать количество выполненной работы или выпущенной продукции [20].

Существует 3 основных системы, которые подразделяются на множество видов (рисунок 1.5).

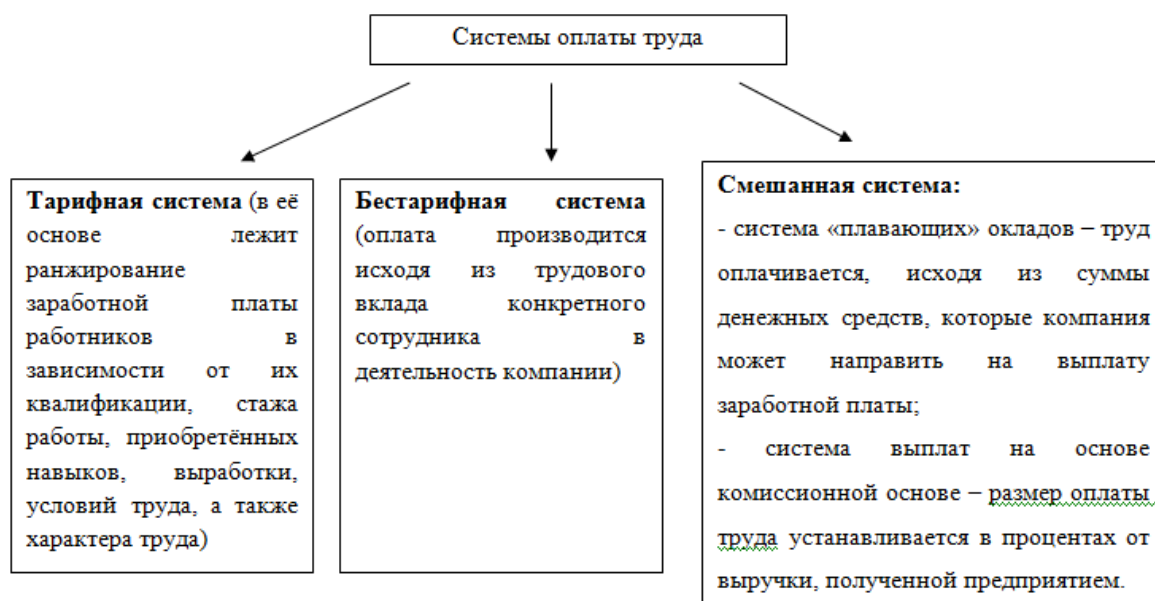


Рисунок 1.5 – Системы оплаты труда на предприятии

Также можно разделить каждую из систем на подвиды (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Системы оплаты труда

Системы оплаты труда	Подвиды
Повременная система	– простая повременная система; – повременно-премиальная система.
Сдельная система	– простая сдельная система; – сдельно-премиальная система; – косвенно-сдельная система; – сдельно-прогрессивная система; – аккордная система.

В данной таблице представлены две системы оплаты труда, а также расписаны их подвиды.

Рассмотрим основные системы оплаты труда в виде таблицы 1.8.

Таблица 1.8 – Виды системы оплаты труда

Система оплаты труда	Как рассчитывается и из чего состоит	Формула
1. Простая повременная	Из фиксированной ставки, тарифа и фактически выполненного времени.	Тарифная ставка • фактически отработанное время
2. Повременно-премиальная	К тарифу или ставке начисляется премия. Она может быть рассчитана в % или конкретной сумме. При выполнении и перевыполнении плана работник получает премию. Размер премии фиксируется в положении о премировании.	Тарифная ставка • премию
3. Сдельно-премиальная	Руководитель рассчитывает стоимость каждой операции. Заработная плата рассчитывается из норм производительности. Премия выплачивается при условии выполнения и перевыполнения плана.	$(OP + ДР) \cdot СЕР + ДР \cdot СЕР \cdot ПП$ , где ОР – объем работ; ДР – доп. работа; СЕР – стоимость единицы работы; ПП – премиальный %
4. Сдельно-прогрессивная	Работа сверх нормы оплачивается прогрессивными или повышенными ценами.	$OP \cdot СЕР + ОДР \cdot СДЕР$ , где ОР – объем работ; ДР – доп. работа; СДЕР – стоимость доп. единицы работы; ПП – премиальный %
5. Косвенно-сдельная	Размер заработка сотрудников вспомогательных производств напрямую зависит от выработки основных сотрудников.	Объем работы • процент
6. Аккордная	Работник, согласно аккордному заказу, получает оплату не за каждое производство, а за весь трудовой комплекс. Аккордная заработная плата может быть установлена не только для сотрудника, но и для команды.	Начисляется общая сумма всем членам бригады, а после она распределяется между ними пропорционально отработанному времени и коэффициенту трудового участия.

### Окончание таблицы 1.8

Система оплаты труда	Как рассчитывается и из чего состоит	Формула
7. Комиссионная	Заработная плата рассчитывается: - как % от выручки; - как фиксированный оклад + % от выручки; - как % от выручки, но не меньше фиксированного оклада.	Выручка • процент
8. Грейдовая	Заработная плата начисляется исходя из квалификации работника, наличия подчиненных и опыта работы в организации. Расчет производится на основании баллов, которые утверждаются на каждом предприятии.	Оклад • систему грейдов, утвержденных на предприятии

В таблице приведены виды систем оплаты труда и расписаны подробнее. А также представлены формулы расчета оплаты труда.

Работодатель обязан известить работника об изменении или внедрении новой формы оплаты труда на предприятии за два месяца до изменения. Если сотрудник не готов к новым условиям, начальник должен предложить ему другую работу. При новом отказе работника трудовой договор, может быть, расторгнут согласно пункту 7 статьи 77 ТК РФ, а работник – уволен [18].

Также можно проанализировать отличия между тарифной системой и грейдовой системой (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Отличия между тарифной и грейдовой системами

Тарифная система	Грейдовая система
Она основана на формальных показателях, опыте работы, уровне квалификации, а также оценке профессиональных знаний	Предусматривает показатели оценки должности: – знания и умения; – коммуникация; – степень ответственности; – интеллектуальный труд; – сложность работы; – влияние на конечный результат; – условия труда.

### Окончание таблицы 1.9

Тарифная система	Грейдовая система
Должности выстраиваются по нарастающему признаку.	Система грейдинга допускает пересечение должностей, в результате благодаря личному вкладу представляется возможным получать более высокий уровень оплаты труда более низким грейдам.
В расчет принимается минимальный уровень заработной платы с учетом различных коэффициентов.	Оплата труда при грейдинговой системе основывается на удельном весе грейда и разработанной балльной оценке. А также каждый грейд включает индивидуальный социальный пакет.
Должности располагаются по вертикальному принципу власти (например, от рабочего до управленца).	Должности располагаются по степени важности для предприятия.

Исходя из данных таблицы, мы видим, что система грейдов в отличие от тарифной, позволяет развиваться на предприятии не на вертикальном уровне с обязательной сменой должности, а горизонтально. То есть, занимая одну и ту же должностную позицию, сотрудник может иметь некоторые преимущества в заработной плате и дополнительном социальном пакете по сравнению с его коллегой с более низким классом.

Но также грейды, в какой-то степени, схожи с разрядами в тарифной системе. Такие должности выстраивают в иерархичную цепочку, которая формируется на основе ценности сотрудника непосредственно для самой организации и ее бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод, что вне зависимости от того, какая система выбрана в организации, она должна быть «прозрачной» и понятной для каждого сотрудника. Работники должны знать, каких показателей они должны добиться, чтобы получить причитающиеся ими выплаты. Если четких критериев нет, то будет отсутствовать мотивация сотрудников для достижения поставленных целей.

### 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта применения системы грейдов в оплате труда

В крупных компаниях регулирование фонда заработной платы является сложной задачей, кроме того, неэффективная система компенсации может значительно повлиять на производительность труда сотрудников. Поэтому разработка эффективной, понятной и справедливой системы управления мотивацией и стимулированием сотрудников является одной из самых важных проблем для большинства отечественных и зарубежных организаций.

Система грейдов в оплате труда пришла к нам в Россию из США, где в середине XX века Эдвард Хэй разработал методику оценки должностей для правительственных структур, которые хотели выяснить, сколько должны платить чиновники квалифицированного уровня, но выполняют различную работу. С тех самых пор система грейдов благополучно утвердилась на Западе и в настоящее время считается одной из лучших основ для «прозрачной» и управляемой системы заработной платы на предприятиях [20].

Грейд (с англ. – степень, класс) – это группа должностей, имеющих приблизительно одинаковый уровень профильных требований, степень квалификации и ценность в работе компании, а также имеющий равный уровень оплаты труда [34].

Каждому грейду присваивают «вилку» оплаты труда, а также индивидуальный социальный пакет. Такой подход позволяет устранить множество проблем, связанных с распределением фонда заработной платы на предприятии [34].

Этот метод обеспечивает эффективную систему компенсации и вознаграждения, включающую зарплаты, социальный пакет и премии; оптимизирует организационную структуру компании; обеспечивает независимую оценку сотрудников с точки зрения соответствия их должностям; снижает текучесть кадров [26].

Можно представить этапы внедрения грейдовой оплаты труда (рисунок 1.6).



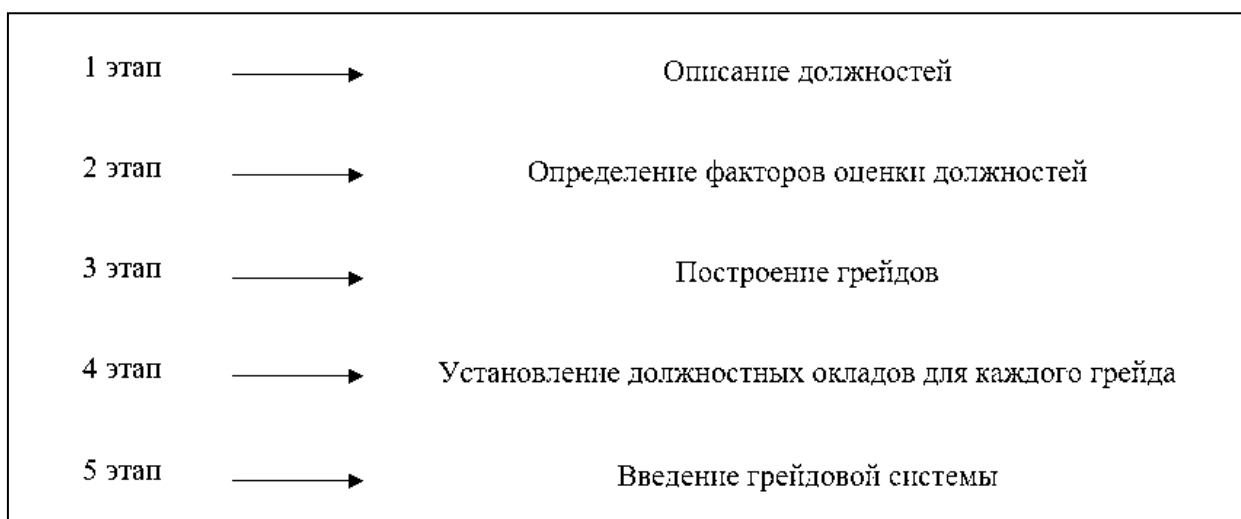


Рисунок 1.6 – Этапы внедрения грейдинговой системы

Но также система грейдов имеет некоторые риски, такие как:

- постоянное совершенствование, изменение процесса;
- высокая стоимость разработки, внедрения и поддержания данной системы;
- затрата времени на оценивание отдельных должностей;
- необходимость привлечения сторонних экспертов на период формирования системы;
- риск субъективной оценки при первоначальном введении системы грейдов.

Для того чтобы данные недостатки устранить, необходимо регулярно обновлять грейдинговую систему, чтобы сохранять ее актуальность. Пересмотр системы требуется проводить каждые 3 года. А также данная система должна пересекаться с мотивационной и компенсационной политикой компании.

На сегодняшний день наиболее популярными и распространенными методиками грейдирования являются:

1. Методика профильных направляющих таблиц Эдварда Хэя.
2. Методика «Strata» PricewaterhouseCoopers.
3. Международная система оценки должностей «Mercer».
4. Глобальная система грейдинга Towers Watson.
5. Система оценки должностей Патерсона.
6. «Peromnes» Deloitte.

Каждый из этих методов ориентирован на определенную группу факторов, свой собственный способ классификации по степеням, которые распределяются для окончательной иерархии должностей на следующих этапах [7].

Разберем методику «Профильных направляющих таблиц» Эдварда Хэя. В данном методе используются три группы факторов при оценке должностей (таблица 1.7).

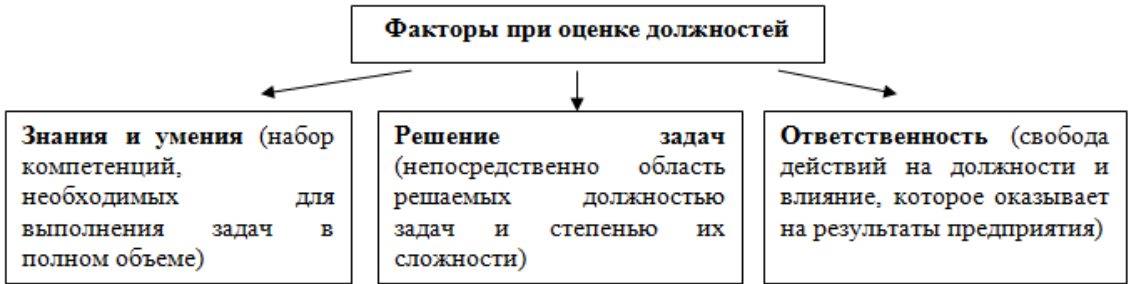


Рисунок 1.7 – Группы факторов при оценке должностей (методика Э. Хэя)

На данном рисунке более конкретно расписаны группы факторов.

А также на основе данных групп факторов выделяются подфакторы, для которых также прописаны конкретные поведенческие индикаторы (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Структура факторов в методике направляющих профильных таблиц Э. Хэя

Исходя из данных представленных на рисунке, можно сказать, что составной частью этой структуры являются индикаторы, позволяющие последовательно оценивать должности в компании. Возьмем, к примеру, подфактор «Навыки общения». В «простейшие навыки» можно написать, что требуется вежливость и стандартный уровень эффективности взаимодействия с другими людьми. В «важные навыки» – вид деятельности требует постоянного взаимодействия с другими людьми внутри компании, представителями клиента, общественности. А также в «критические навыки» можно написать, что навыки ведения переговоров имеют решающее значение для достижения эффективности конечного результата. Такие решаемые вопросы в основном являются стратегическими [7].

В равной степени с методикой направляющих профильных таблиц Эдварда Хэя используется другая, которая разработана консалтинговой организацией «Mercer». В международной системе оценки должностей (International Position Evaluation System – IPE) различают 5 ключевых фактора, а также они же подразделяются на несколько составляющих элементов (рисунок 1.9).

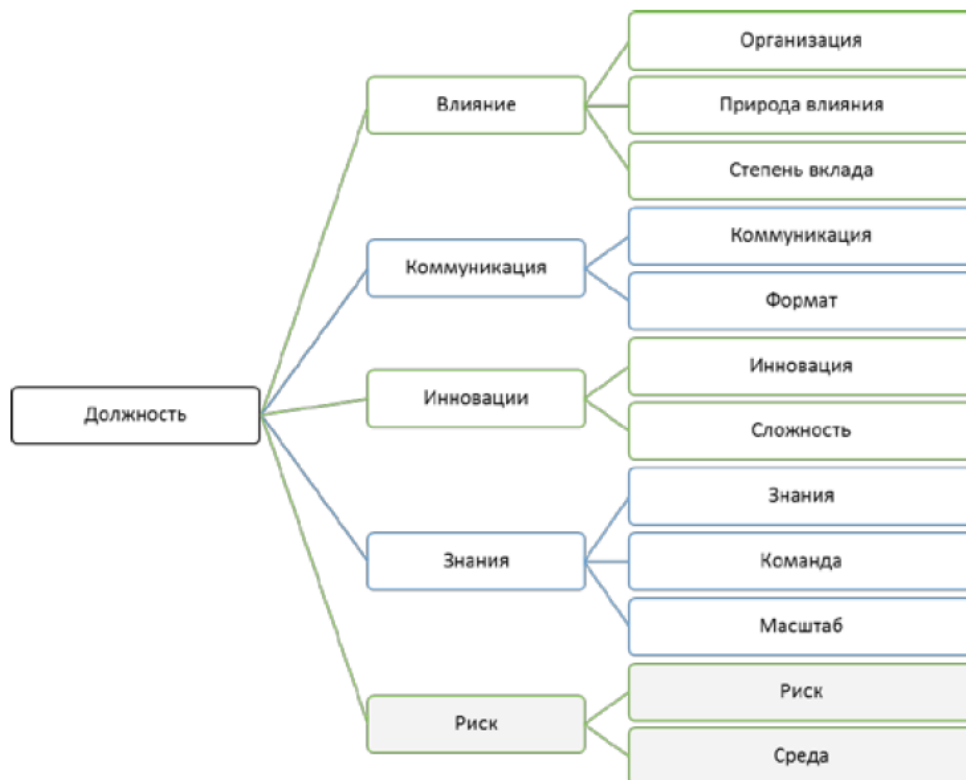


Рисунок 1.9 – Структура факторов в Международной системе оценки должностей «Mercer»

Таким образом, на рисунке представлены факторы и элементы методики IPE. В этой методике допускается оценка должностей независимо от форм собственности, их размера и территориального расположения предприятия.

Кроме того, распространенным методом также считается «Глобальная система грейдинга» (Global Grading System – GGS). Система, разработанная Towers Watson, как и другие перечисленные ранее, может измерять относительную внутреннюю ценность отдельных должностей в компаниях на основе определенных факторов и сравнивает эти значения с количественными различиями в уровнях заработной платы этой работы на внешнем рынке труда [7].

В данной методике заложена оценка должностей по семи факторам (рисунок 1.10).

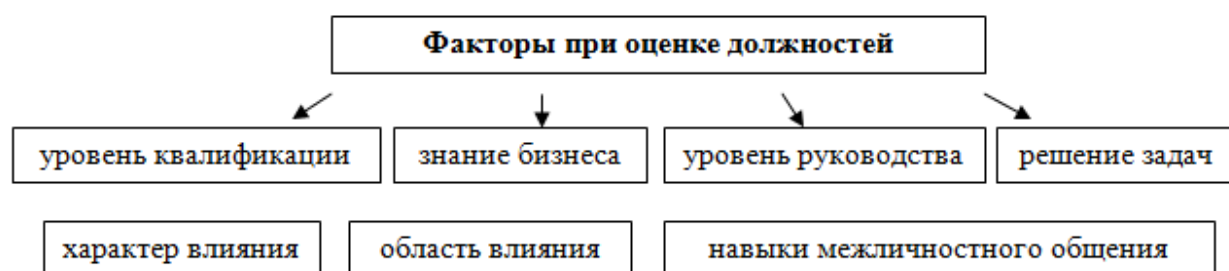


Рисунок 1.10 – Факторы оценки должностей методики GGS

Следующая методика является продуктом всемирно известной аудиторской и консалтинговой организации Pricewaterhouse Coopers (PwC), которая называется «Strata» (от англ. strategy — стратегия). Это модифицированная версия ранее изученного метода таблиц профиля руководства Э. Хэя [7].

Она включает в себя 8 критерий (подфакторы), которые объединены в 3 группы факторов (рисунок 1.11).

На данном рисунке представлены факторы и подфакторы в методе «Strata». Таким образом, в этой методике можно наблюдать важные изменения в таких подфакторах, как выделение социальной компетентности (умение убеждать, лидерство, корпоративная культура), интеллектуальный потенциал позиции в компании (стратегия разработки практических возможностей в процессе работы, а

также изменение процесса работы), что отличает ее от базовой методологии [7].

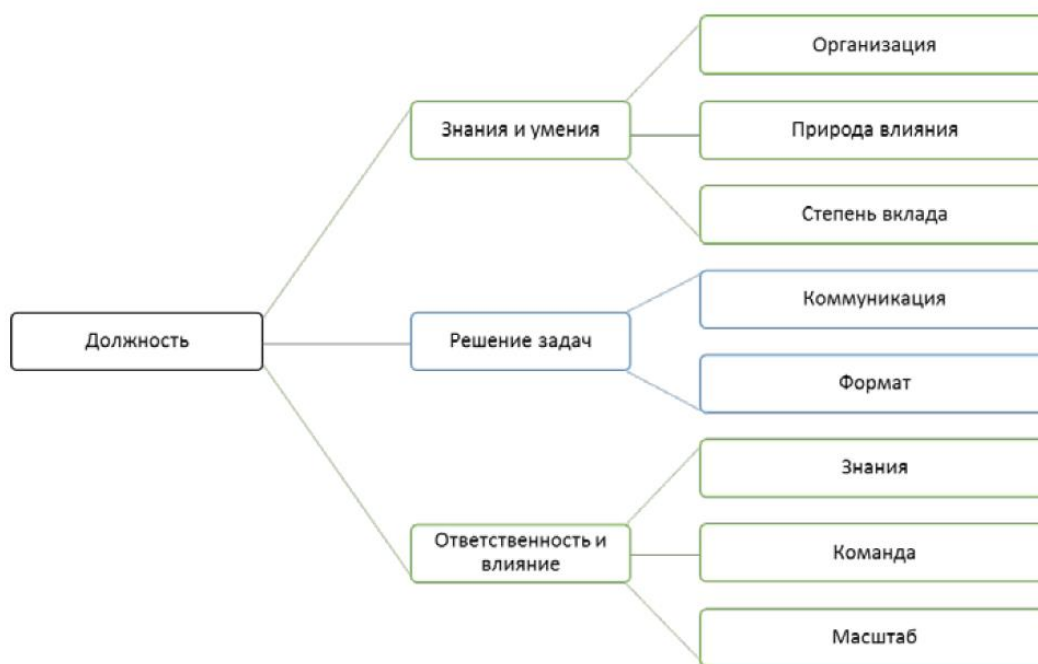


Рисунок 1.11 – Структура факторов в методике «Strata» PwC

Далее можем рассмотреть методику «Deloitte» (консалтинговая и аудиторская компания). Данная система, которая имеет название «Peromnes», основана на 8 факторах, которые представлены на рисунке 1.12.

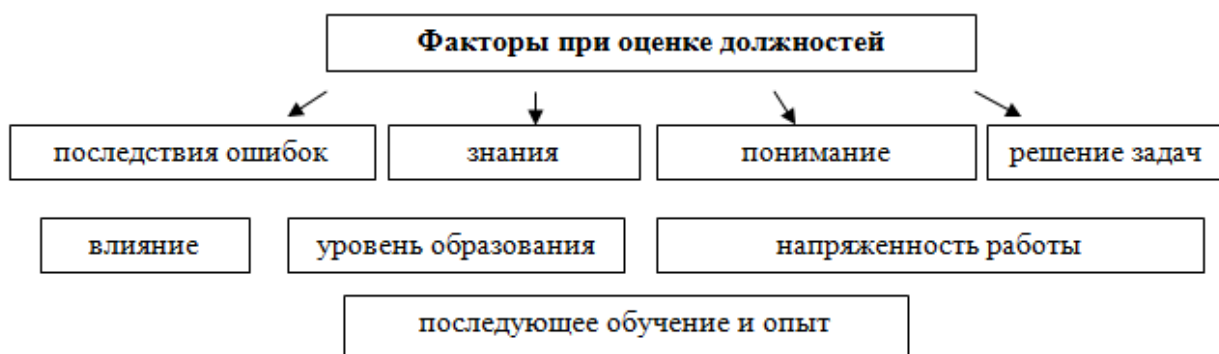


Рисунок 1.12 – Факторы оценки должностей методики «Deloitte»

Этот метод используется при оценке уникальных узкоспециализированных должностей, поскольку факторы компетентности, такие как понимание, обучение и знания, уделяются больше внимания [7].

Столь же широко распространена с «Peromnes» «Система оценки должностей Патерсона», существующая с конца 60-х годов 20-ого века. Она широко используется в Великобритании, Южной Африке и некоторых других странах. На самом деле такая система оценивает позицию только на основе фактора принятия решений или свободы действий в той или иной роли. Уровень принятия решений является универсальным фактором, который может быть разумно использован для описания различных уровней всех видов работы в организациях [7].

6 видов решений по методике Патерсона:

- осуществление политики;
- планирование;
- толкование (разъяснение);
- выполнение рутинных операций;
- автоматическое принятие решений;
- определение (установление значений).

Работа каждого работника может принадлежать к одной из этих групп на основе решений, которые должны быть приняты. При этом система предполагает дальнейшее определение подгруппы должности в компании на основе факторов, сходных со многими из рассмотренных ранее методов:

- знания;
- навыки общения и обслуживания клиентов;
- интеллектуальный труд;
- физический труд;
- условия труда.

В заключении, можно сказать, что мы рассмотрели множество методик грейдирования. И необходимо заметить, что в большинстве таких методик основными факторами являются: принятие решений, знания и умения, сложности и инновационные задачи и технологии, степень ответственности каждого сотрудника на предприятии. А также каждая компания, которая намерена ввести

систему грейдов, должна сама найти индивидуальный подход для своей организации.

Специалисты отмечают, что система грейдов идеально подходит крупным компаниям, которые связывают оплату труда и логику бизнеса.

В российских компаниях первыми начали внедрять грейдинговую систему западные компании, и при этом за основу взяли метод Hay Group (консалтинговая компания, основателем которой является Эдвард Хэй). Так, DHL (экспресс-доставка грузов) уже в 1984 году ввела на российском рынке свои стандарты управления персоналом – это 14-разрядная платежная система для сотрудников [16].

Следующими организациями были «Вимм-Билль-Данн» IBS (российская IT-компания) и «Рольф» (дилерский холдинг на российском автомобильном рынке). В последнее время все чаще компании, решившие внедрить систему грейдинга, отказываются от использования довольно сложного и обширного метода Hay Group, требующего значительных затрат времени и существенного участия внешних экспертов. Компании предпочитают разрабатывать и внедрять собственные подходы и методы с учетом уже имеющегося в достаточном объеме российского опыта внедрения грейдинговой системы [16].

На Западе грейдинговые системы введены и успешно используются практически во всех крупных предприятиях, таких как Kodak, Pepsi, IBM, BMW и других [16].

Можно также привести в пример компанию «Роснефть», где используется система грейдов методики Hay Group.

Организация «Роснефть» относится к крупнейшим российским нефтегазовым компаниям, которые на сегодняшний день имеют огромные объемы выручки и прибыли. При определении грейдов в оплате труда персонала в «Роснефти» учитывают следующие факторы:

- квалификация;
- уровень образования;

- число смен в месяц;
- качество выполняемой работы;
- дисциплинарность сотрудника.

Далее производится расчет. По каждому фактору присваивается балл, а следующим шагом проводится оценка по должностям и проставляются баллы по каждому фактору. А далее распределяются баллы по грейдам.

Анализ возможностей применения грейдинговой системы на предприятии «Роснефть» за последние годы выявил следующие моменты:

- рост численности работников организации, которые имеют доплату за профессионализм;
- прирост уровня средней заработной платы по руководителям и специалистам в среднем на 2 %;
- рост заработной платы рабочих составил 5 % в год;
- падение доли премий в заработной плате рабочих и ИТР с 52 % до 40 % при увеличении части тарифа.

Далее приведем, как пример компанию Сбербанк, которая также использовала методику Hay Group.

Грейдинговая система в оплате труда персонала в Сбербанке введена относительно давно взамен старой тарифной системы. Внутри данной системы каждый сотрудник даже без карьерного повышения может получить прибавку к заработной плате с помощью увеличения грейда. Оказывается, в пределах должности работника есть еще несколько ступеней карьерного роста. При такой системе среди работников зарплата составляет около 50 % от заработной платы. Все остальное – ежеквартальные, ежемесячные, ежегодные премии сотрудника. На размер каждой из этих премий влияет оценка самого непосредственного руководителя предприятия [16].

Следующим примером можно назвать российскую компанию «Росатом».

Грейды в оплате труда в организации «Росатоме» также внедрены относительно давно и продуктивно, с помощью методики Hay Group.



Главными критериями при разработке грейдинговой системы выступают: роль, место, ценность и содержание должности работника в организационной структуре компании. Оценка проводится с привлечением внешних консультантов.

На предприятии существует 18 грейдов, причем первый грейд является самым высоким и принадлежит генеральному директору организации. Внутри каждого грейда есть еще распределение по элементам А, В, С. Распределение осуществляется по принципу приоритетности должностей для компании.

Теперь можно подробнее рассмотреть компанию IBS.

Компания IBS работает на рынке информационных технологий и консалтинга с 1992 года. Основной сферой деятельности данного предприятия является реализация проектов в сфере управленческих и информационных технологий для крупных российских и международных корпораций и государственных организаций [16].

В данной организации система грейдов отлажена, успешно работает, а также проверена временем. Здесь использовался принцип, который основывается на компетенциях, с помощью методики Hay Group.

Внедрение системы грейдинга в IBS провели, опираясь на западный опыт. Для того, что понять, какие качества работников для предприятия важнее всего, руководители организации разработали миссию дальнейшей деятельности компании. Также были определены цели и уже по этим целям были описаны требования к должностям.

Компания определила важные для них факторы, такие как знания, опыт, компетенции и своевременное выполнение поставленных задач.

Вследствие этого, бизнес IBS вырос до масштабных проектов, в связи того, что HR-служба начала усиливать рядов профессионалов в штат компании, поскольку оказалось довольно большое количество специалистов с опытом работы в западных IT-корпорациях.

Таким образом, можно сделать вывод, что система грейдирования появилась в российских условиях относительно недавно, но уже много организаций успело

провести оценку эффективности ее внедрения.

Главным преимуществом данной системы грейдов является возможность правильного и рационального расчета и определения заработка для каждого сотрудника конкретной профессии.

Система грейдинга обеспечивает повышенный уровень мотивации работников, стимулирует их к личностному и профессиональному росту, и как следствие – к достижению новых высот и возможностей самого предприятия.

#### Выводы по первому разделу

В заключении, можно сделать вывод, что мы взяли за основу определение понятия «мотивации» В.А. Дятлова, такое как «мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности».

А определение понятия «стимулирования», такое как «стимулирование – это способ вознаграждения и поощрения работников за труд, основанный на сопоставлении эффективности труда и вознаграждения», взяли за основу А.В. Виноградова.

Также можно выделить определение понятия «грейд» – это группа должностей, имеющих приблизительно одинаковый уровень профильных требований, степень квалификации и ценность в работе компании, а также имеющий равный уровень оплаты труда сотрудников.

Самыми известными и чаще всего применяемыми в зарубежных странах на предприятиях являются методики грейдинга, такие как:

1. Методика профильных направляющих таблиц Эдварда Хэя.
2. Методика «Strata» Pricewaterhouse Coopers.
3. Международная система оценки должностей «Mercer».
4. Глобальная система грейдинга Towers Watson.

А в российских компаниях наиболее распространена методика Hay Group –

метод направляющих профильных таблиц Эдварда Хэя. Так как данный метод является легко применимым к любой должности в организациях, с помощью широкого охвата универсальных факторов.

Данные методики грейдинга позволяют построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для самой компании и бизнеса, и разработать соответствующую систему оплаты труда, а конкретнее, базового вознаграждения, а также индивидуальный социальный пакет для каждого грейда, которое работники получают за выполнение должностных обязанностей.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧТПЗ»

### 2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ»

Публичное акционерное общество «Челябинский трубопрокатный завод» на сегодняшний день является крупнейшим отечественным производителем трубной продукции. ПАО «ЧТПЗ» был основан в 1942 году на основе Мариупольского трубного завода. И уже 20 октября 1942 года компания «ЧТПЗ» выпустила первую продукцию [40].

В мае 1993 года завод был преобразован в открытое акционерное общество и приватизирован. С этого времени компания начала активно расширять не только ассортимент выпускаемой продукции, но и географию бизнеса [40].

На сегодняшний день организация является одним из больших производителей трубной продукции с общей долей рынка около 17 %. На предприятиях «ЧТПЗ» работает около 5 560 человек, а его выручка составляет \$ 2 млрд [40].

Объединение нескольких предприятий в Группу «ЧТПЗ» позволяет предприятию осуществлять полный цикл производства, что является фактором высокой эффективности и рентабельности производства. Единственное, что компания покупает для своих производственных нужд - это стальную заготовку, сталь в рулонах или стальной лист [40].

Организационная структура руководства ПАО «ЧТПЗ» является ещё более сложной и иерархичной. Предприятие включает в себя Дирекции и Департаменты по направлениям деятельности, а те, в свою очередь, содержат различные Управления и отделы.

Далее рассмотрим краткую характеристику ПАО «ЧТПЗ» (таблица 2.1).

Основной целью Группы ЧТПЗ является комплексное удовлетворение потребностей российских и зарубежных компаний топливно-энергетического

комплекса за счет разработки и поставки интегрированных решений для магистрального и внутрипромышленного трубопроводного транспорта.

Таблица 2.1 – Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ»

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название организации	Сокращенное название: ПАО «ЧТПЗ» Полное название: Публичное акционерное общество «Челябинский трубопрокатный завод»
2. Организационно-правовая форма	Публичное акционерное общество
3. Почтовый адрес, контактный телефон	Почтовый адрес: chelpipe.ru Контактный телефон: +7 (351) 255-73-33
4. Дата создания организации	1942 год
5. Краткая история	3 апреля 1942 года Государственный комитет обороны издает постановление о строительстве ПАО «ЧТПЗ» на базе эвакуированного Мариупольского. Первую продукцию «ЧТПЗ» выпустил уже 20 октября 1942 года. Строительство велось под руководством Михаила Шильдрота. А в 2010 году стоимостью в \$880 млн был запущен цех «Высота 239», изготавливающий одношовные сварные трубы с наружным и внутренним покрытием. Мощность цеха составляет 900 тыс. тонн.
6. Описание миссии организации	Миссия компании: Разделяя идеи Белой металлургии – философии преобразования, – мы несём успех и процветание нашим клиентам и обществу.
7. Отрасль хозяйственной деятельности	Производство стальных труб полых профилей и фитингов
8. Основные виды деятельности	Производство и реализация труб, трубной продукции, металлических конструкций, прочих металлических изделий.
9. Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг, нат. ед.	2 млн тонн реализация трубной продукции в год

Окончание таблицы 2.1

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
10. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	17 % доля на трубном рынке
11. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	<p>Основные конкуренты: АО «ОМК», ПАО «Северсталь».</p> <p>Основными поставщиками на сегодняшний день являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» - входит в число производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России. Данное предприятие является поставщиком горячекатанного листа для производства труб большого диаметра до 1420 мм;</li> <li>– фирма «Selmers». Поставщик комплексного оборудования внутреннего и наружного трёхслойного полиэтиленового покрытия труб большого диаметра.</li> </ul> <p>Основным потребителем стальных труб является ТЭК страны, поэтому факторы риска связанные с развитием ТЭК имеют основное и доминирующее значение для компании. Среди клиентов завода - крупнейшие российские нефтегазовые компании «Газпром», «Транснефть», «Сургутнефтегаз», «ЛУКОЙЛ», «Сибнефть», «ТНК», «Роснефть» и другие.</p>
12. Среднесписочная численность персонала, чел.	5 560 человек

Определить место ПАО «ЧТПЗ» в Группе позволяет схема операционной структуры Группы ЧТПЗ, которая представлена на рисунке 2.1.

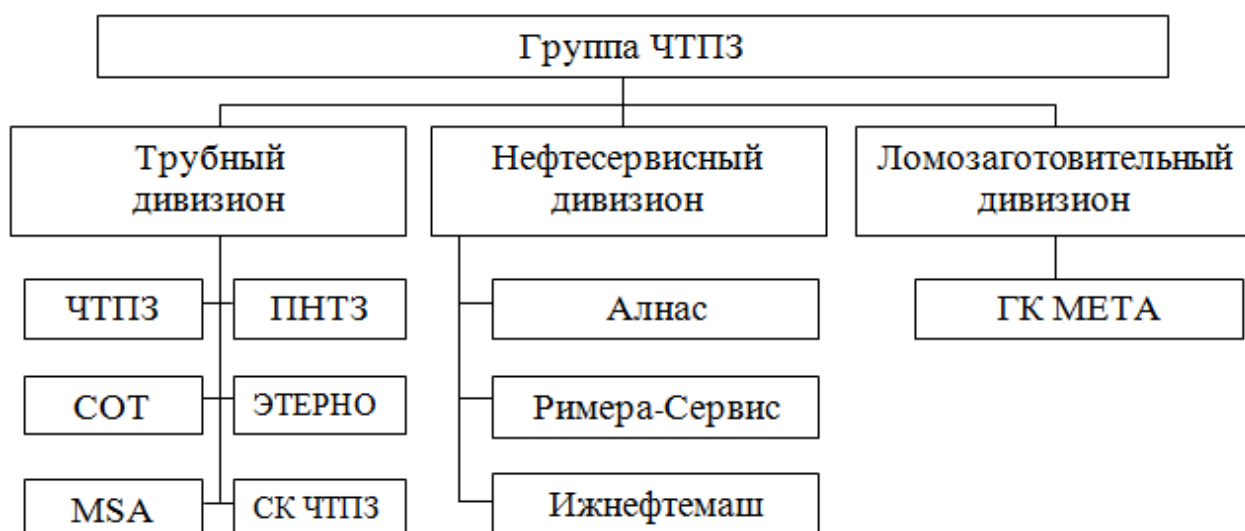


Рисунок 2.1 – Операционная структура Группы ЧТПЗ

Таким образом, ПАО «ЧТПЗ» относится к трубному дивизиону, а он, в свою очередь, представляет собой четыре направления деятельности, за которое отвечает то или иное предприятие Группы «ЧТПЗ»:

1. Производство трубной продукции и баллонов (АО «ПНТЗ» и ПАО «ЧТПЗ»).
2. Изготовление соединительных деталей (ЗАО «СОТ» и ООО «ЭТЕРНО»).
3. Складской комплекс Компании ЧТПЗ (ТД «Уралтрубосталь»), задача которого – реализация стальных труб широкого сортамента.
4. Изготовление трубопроводной арматуры (MSA Чехия).

На сегодняшний день ПАО «ЧТПЗ» выпускает около 27 000 типоразмеров труб и профилей из стали [40].

Ключевые товарные сегменты:

- трубы большого диаметра (используются для транспортировки нефти и газа);
- профильные трубы;
- трубы электросварные диаметром 12–76 мм;
- бесшовные трубы нефтяного сортамента (используются в нефтяных и газовых скважинах);

– бесшовные промышленные трубы (применяются в различных областях промышленности).

Максимальный диаметр производимой трубы – 1422 мм, а минимальный – 0,3 мм. Максимальная длина трубы составляет 18 метров. Свыше 85 % всех выпускаемых труб проходят неразрушающий контроль качества: ультразвуковой контроль бесшовных горячекатаных труб. Предприятие выпускает не только трубы круглого сечения, но и овалы, плоскоовальные, квадратные, прямоугольные и шестигранные профили [40].

Таким образом, широкий спектр выпускаемой продукции способствует тому, что она используется во многих сферах общества: нефть и газ, трубопроводы, энергетика, машиностроение, ЖКХ и строительство, а также во всех сферах промышленности (от транспорта до бытовых приборов).

Белая металлургия – это стандарт металлургического производства. При данном стандарте продукция, технологии и квалификация сотрудников предприятий соответствуют самым высоким требованиям рынка и часто даже опережают их. Этот термин для промышленности ввели в 2010 году Группа ЧТПЗ [40].

Философия Белой металлургии – философия преобразования.

К данным преобразованиям относятся преобразование личности; преобразование пространства; преобразование рабочей силы; преобразование социума.

Миссия Группы ЧТПЗ: Разделяя идеи Белой металлургии – философии преобразования, – мы несем успех и процветание нашим клиентам и обществу.

Основные ценности компании:

1. Здоровье.
2. Надежность.
3. Сопричастность.
4. Созидание.
5. Достижение.

Рассмотрим организационную структуру предприятия ПАО «ЧТПЗ».



Более подробная организационная структура предприятия «ЧТПЗ» представлена в Приложении А.

Организационная структура состоит из 14 дирекций: Дирекция по стратегии и развитию, Коммерческая дирекция, Дирекция по закупкам и логистике, Дирекция по работе с государственными органами, Дирекция по безопасности, Административная дирекция, Дирекция по корпоративной социальной ответственности и интегрированным коммуникациям, Дирекция по правовым и корпоративным вопросам, Дирекция по финансам, Дирекция по экономике, Дирекция по информационным технологиям, Дирекция по организационному развитию и персоналу, Дирекция по магистральному оборудованию, Дирекция по контролю экономики и стратегии. Кроме этого организационная структура делится на департаменты различных направлений деятельности: стратегическое планирование, клиентский опыт, техническое продвижение и поддержка продаж, методология учета и финансовая отчетность, налоговое планирование, корпоративные финансы и связь с инвесторами, контроллинг продаж, логистика, закупки, производственный контроллинг, управление проектами, внутренний аудит.

Таким образом, по организационной структуре предприятия, мы видим, что данная компания большая, а также развитая в плане функционирования различных подсистем.

В организационную структуру входят: 15 департаментов, 14 дирекций, 19 отделов. Данная организационная структура предприятия является линейно-функциональной.

Далее рассмотрим организационную структуру Дирекции закупкам и логистике (ДЗиЛ) (Приложение Б). Данная дирекция состоит из нескольких подразделений:

1. Управление закупки услуг.
2. Управление закупки сырьевых ресурсов.
3. Управление закупки инвестиционных проектов.

4. Управление закупки материально-технических ресурсов.
5. Управление складского хозяйства и непрофильных продаж.
6. Управление логистики.
7. Отдел обеспечения закупок.

Общая численность Дирекции по закупкам и логистике составляет 176 человек. В это число входят:

1. Руководители – 28 человек.
2. Специалисты – 148 человек.

Данное количество сотрудников считается оптимальным. Некоторые сотрудники работают не только на заводе «ЧТПЗ», но и в первоуральском, московском филиалах, так как служба дирекции по закупкам и логистике едина.

Данные подразделения делятся на отделы и группы, которые отвечают на различные функции работы Дирекции по закупкам и логистике. Такие как, Отдел закупки металла, Отдел закупки основных материалов, Группа по продаже металла и отходов, Группа по работе с ломом, Отдел мультимодальных перевозок и внешнеэкономической деятельности, Группа таможенного оформления, Отдел доставки грузов автомобильным транспортом, Группа автотранспортных перевозок, Отдел доставки грузов железнодорожным транспортом, Группа железнодорожных перевозок, Группа анализа закупочной деятельности, Группа контроля и учета документов, Группа по документационному сопровождению логистики, Группа претензионной деятельности и комиссионных закупок, Группа обеспечения кооперации и фактурирования.

Более подробно данную организационную структуру дирекции можно увидеть в Приложении Б.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная структура Дирекции по закупкам и логистике имеет большое количество департаментов, отделов, групп. Данная организационная структура является линейно-функциональной.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Далее проанализируем основные показатели эффективности работы в ПАО «ЧТПЗ».

Экономические показатели необходимы для того, чтобы оценить эффективность работы предприятия, отследить динамику (положительную/отрицательную) и сделать вывод о финансовом состоянии организации. Основные показатели представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели эффективности работы ПАО «ЧТПЗ»,

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное отклонение 2018-2020	Темп изменения, %
Выручка, млн. руб.	178 840	192 278	137 979	-40 861	-22,8 %
Операционная прибыль, млн. руб.	20 126	22 543	18 048	-2 078	-10,3 %
Чистая прибыль, млн. руб.	7 726	9 955	6 255	-1 471	-19 %
ЕБИТДА, млн. руб.	28 223	31 828	28 528	305	1,1 %
Рентабельность по ЕБИТДА, %	15,8	16,6	20,7	4,9	5,1 п.п.
Операционный денежный поток, млн. руб.	16 852	18 681	9 662	-7 190	-42,7 %
Чистый долг, млн. руб.	68 421	67 060	73 823	5 402	7,9 %
Капитальные вложения, млн. руб.	5 492	7 558	6 572	1 080	19,7 %

Таким образом, можно сделать вывод, что выручка от реализации продукции на предприятии составила в 2020 году 137 979 млн рублей, снизившись по сравнению с показателем 2018 года на 22,8 % в связи с сокращением отгрузок компании в результате экономического спада на фоне распространения коронавирусной инфекции COVID-19.

Чистая прибыль составила в 2020 году 6 255 млн рублей, что на 19 % ниже аналогичного показателя в 2018 году.

Групповой показатель EBITDA составил в 2020 году 28 528 млн рублей (+1,1 % к 2018 году).

Значение показателя рентабельность по EBITDA выросло на 5,1 п.п., составив в 2020 году 20,7 %, что является одним из самых высоких значений в трубной отрасли.

Объем инвестиционных затрат компании, направленных в основном на реализацию проектов операционной эффективности, экологическую программу компании, а также разработку плана развертывания нефтесервисного подразделения, составил 6 572 млн рублей в 2020 году (+19,7 % по сравнению с 2018 годом) [40].

1. EBITDA и рентабельность EBITDA. К 2020 году показатель EBITDA составил 28 528 млн рублей, а рентабельность EBITDA выросла на 5,1 п.п. — до 20,7 %. Основными драйверами роста рентабельности стали увеличение доли высокомаржинальной продукции в структуре реализации, а также укрепление вертикальной интеграции, эффективная антикризисная программа менеджмента предприятия и повышение операционной эффективности [40].

2. Капитальные затраты. В 2020 году организация применила гибкий подход к реализации инвестиционной программы и капитальным вложениям в зависимости от рыночных условий. Основными направлениями стали проекты по повышению эксплуатационной эффективности и производительности электросталеплавильного цеха «Железный Озон 32» для обеспечения предприятий Группы ЧТПЗ собственными трубными заготовками, а также экологическая программа, в рамках которой во втором полугодии 2020 года на «ЧТПЗ» и Первоуральском новотрубном заводе были запущены современные комплексы водоочистки AQA Кристалл и AQA Genesis общей стоимостью более 1,2 млрд. рублей [40].

3. Финансовое состояние. Несмотря на снижение данных показателей, Группа ЧТПЗ сохранила свое стабильное финансовое положение в 2020 году. Предприятие постоянно работает над обеспечением ликвидности и повышением

финансовой стабильности, используя различные финансовые инструменты – в частности, в 2020 году организация успешно разместила две биржевых облигации номинальным объемом 10 млрд. рублей каждый [40].

Диверсифицированный характер долгового портфеля позволяет свести к минимуму возможные негативные последствия колебаний процентных ставок. Долговая нагрузка компании находится на приемлемом уровне. Предприятие имеет резерв ликвидности, который позволяет погасить долг более чем на 2 года вперед [40].

Далее проанализируем внешнюю и внутреннюю среду ПАО «ЧТПЗ».

Инструмент анализа дальнего окружения, позволяющий выявлять возможности и угрозы, которые связаны с анализируемым объектом (бизнесом, проектом, деятельностью) с поставленной целью, называется STEEP-анализом.

В STEEP-анализе используют следующие факторы пяти категорий для выявления дальнего окружения предприятия (рисунок 2.2).

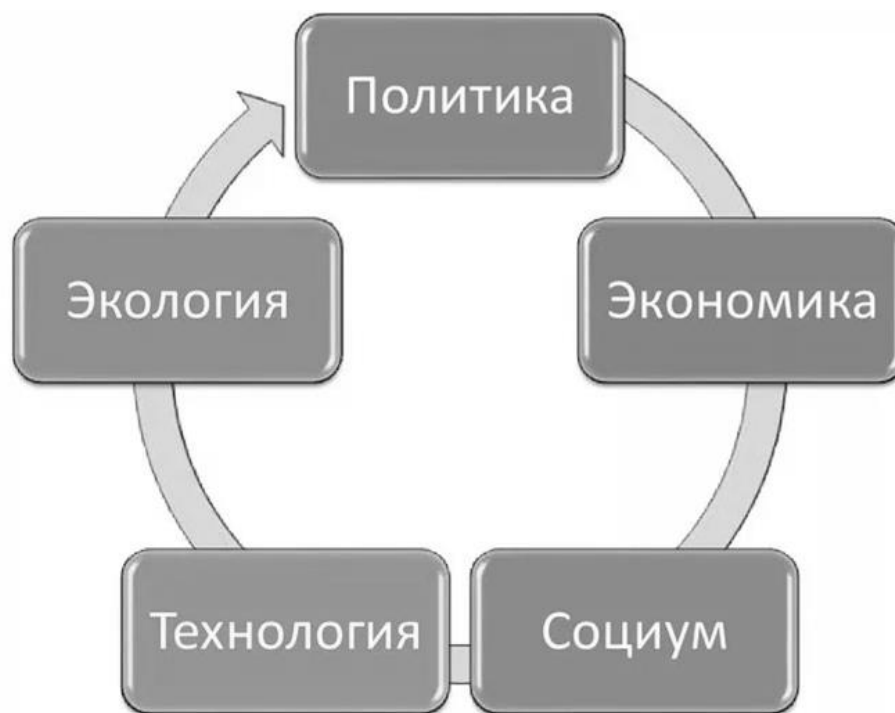


Рисунок 2.2 – Факторы дальнего окружения в STEEP-анализе

Под дальним окружением понимается макроокружение, характерное тем, что анализируемый объект не может влиять на него и управлять им.

Чтобы определить системное видение схемы взаимодействия с внешней средой организации, выявить внутренние резервы и источники снижения рисков ведения бизнеса в соответствии с существующими обстоятельствами, необходимо составить STEEP- анализ компании (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – STEEP- анализ предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
1. Социальные:				
1.1 Рост численности населения	+	5	0,3	2,5
1.2 Подготовка кадров	+	8	0,3	4
1.3 Уровень безработицы	-	6	0,4	-2,4
2. Экономические:				
2.1 Уровень инфляции	-	4	0,2	-0,8
2.2 Система кредитования	+	5	0,2	1
2.3 Налоговая нагрузка на бизнес	-	5	0,3	-1,5
2.4 Государственная поддержка отрасли	+	4	0,3	1,2
3. Экологические:				
3.1 Загрязненность окружающей среды	-	8	0,5	-8
3.2 Законодательство в области защиты окружающей среды	+	7	0,5	3,5
4. Технологические:				
4.1 Законодательство в области технического оснащения в промышленной отрасли	+	7	0,3	2,1
4.2 Появление новых технологий и оборудования	+	9	0,4	3,6
4.3 Уровень инноваций и технологического развития в промышленной отрасли	+	9	0,3	2,7
5. Политические:				
5.1 Таможенные пошлины	-	5	0,3	-1,5
5.2 Налоговая ставка на добавленную стоимость	+	5	0,3	1,5
5.3 Отношения со странами Евросоюза	+	6	0,4	2,4

Теперь разберем каждый фактор подробнее.

1. Социальные. С каждым годом население нашего региона увеличивается, что положительно скажется на выявлении новых рабочих мест, которые компания обеспечит на пороге внедрения технических инноваций.

ПАО «ЧТПЗ» тесно сотрудничает с ЮУрГУ, что позволяет нам решать ту или иную кадровую проблему. Выпускники университетов могут получить работу сразу после окончания университета.

2. Экономические. Рост инфляции повысит цены на сырье и конечную продукцию, что может привести к снижению потребления на рынке.

Кредитная система – это такая система регулирования кредитных отношений со стороны денежно-кредитных учреждений, включающая в себя деятельность кредитора по предоставлению и возврату денежных кредитов.

3. Экологические. Загрязнение оказывает значительное влияние на здоровье населения и, следовательно, на его производительность. Но внедрение новых технологий, которые более экологичны, значительно снижает долю выбросов загрязняющих веществ.

4. Технологические. Внедрение новейшего оборудования и открытие новых цехов будут иметь значительные последствия, так как это приведет к увеличению прибыли компании и освоению новых областей производства.

5. Политические. Снижение ставки НДС оказывает существенное влияние на финансовое положение компании.

Повышение таможенных пошлин существенно не скажется на предприятии, потому как основное потребление продукции ПАО «ЧТПЗ» осуществляется на территории РФ. Хотя в связи с внедрением новых технологий, по сути инновационных, рост заказов со стороны иностранных клиентов и заказчиков становится вполне естественным событием, что приводит к увеличению таможенных расходов.

Но также с другой стороны, наши отношения со странами Евросоюза важны, поскольку значительная доля компонентов для нашей продукции поступает именно оттуда.

Таким образом, можно сделать вывод, что ключевыми факторами, повлиявшими на деятельность компании, являются экономические факторы, а также политическая обстановка в мире.

Далее представим профиль внешней среды предприятия ПАО «ЧТПЗ» (рисунок 2.3).

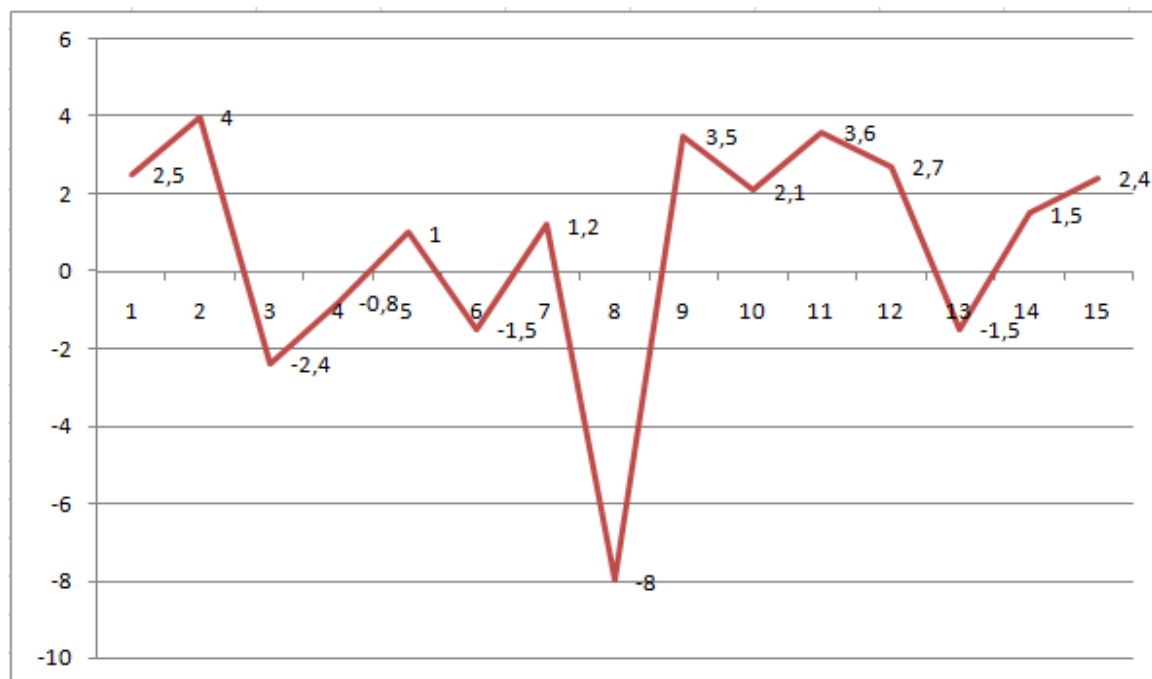


Рисунок 2.3 – Профиль внешней среды ПАО «ЧТПЗ»

На рисунке показано, что на предприятии ПАО «ЧТПЗ» самым отрицательным фактором является экологический, а именно загрязнение окружающей среды.

Чтобы изучить позиции компании с точки зрения коммерческого успеха и влияния конкуренции на бизнес необходимо составить модель пяти сил Портера.

Используя пять структурных элементов, которые всегда присутствуют в каждой отрасли, Портер описал возникновение конкурентного преимущества, способы сохранения прибыли компании, а также удержания лидерства при высокой конкуренции.

5 сил Портера, влияющих на развития бизнеса:

1. Покупатели (клиенты).
2. Поставщики (если их нет, просто не учитываются).
3. Действующие конкуренты.
4. Новые конкуренты.



## 5. Товары-заменители.

Теперь представим данные элементы в модель 5 сил Портера (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Модель 5 сил Портера

Теперь рассмотрим данные элементы подробнее в виде таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ «5 сил Портера» предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Предприятие ПАО «ЧТПЗ» обладает уникальным предложением на рынке.	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара и продукции.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок сбыта организации является высоко конкурентным и перспективным. Есть возможность сравнения товаров разных компаний. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Повышать уровень знаний о товаре. Повышать качество производства трубной продукции, а также повышать воспринимаемую ценность товара и продукции.

#### Окончание таблицы 2.4

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Вход на рынок сбыта производства трубной продукции, возможен, но критерии для новых игроков, претендующих на лидерство, очень высоки и почти непреодолимы.	Повышать уровень знаний о товаре. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией.
Угроза потери текущих клиентов	Низкий	Так как ПАО «ЧТПЗ» является одной из крупных компаний производства трубной продукции, то угроза потери клиентов равен к минимуму.	Продолжать привлекать клиентов путем повышения качества продаваемой трубной продукции.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	В Группу ЧТПЗ входят такие предприятия, как Группа «МЕТА» и «Железный Озон 32».	Группа «МЕТА» занимается переработкой металлолома. «Железный Озон 32» производит трубные заготовки для предприятия ПАО «ЧТПЗ». Данные организации позволяют минимизировать затраты на сырье.

Таким образом, мы видим, что основными силами, влияющими на ПАО «ЧТПЗ» являются угрозы внутриотраслевой конкуренции, а также угрозы со стороны новых игроков. Данные угрозы носят не критический характер, так как компания является одной из крупных представителей производства трубной продукции. Остальные силы имеют низкое влияние, или вообще отсутствуют.

Чтобы изучить темп роста рынка и рыночную долю на предприятии ПАО «ЧТПЗ» необходимо составить матрицу БКГ.

Данная матрица состоит из 4 групп товаров: «Кошки», «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки».

Теперь приведем список продукции для анализа:

- продукт А – Бесшовные промышленные трубы;
- продукт Б – Бесшовные трубы нефтяного сортамента;
- продукт В – Трубы большого диаметра.

Затем рассмотрим данные о продуктах производимые ПАО «ЧТПЗ», а также объем продаж компании конкурента «ТМК», которые представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Темп роста и относительная доля рынка ПАО «ЧТПЗ»

Товар	Выручка ден.ед		Объем продаж «ТМК», ден.ед.	Расчетные показатели	
	2019 г.	2020 г.		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Бесшовные промышленные трубы	450 629	530 246	830 546	1,18	63,84
Бесшовные трубы нефтяного сортамента	1 350 726	1 626 530	962 443	1,20	169,00
Трубы большого диаметра	650 980	720 342	810 926	1,11	88,83

Таким образом, в данной таблице представлены выручка за 2019 года и 2020 года ПАО «ЧТПЗ», объем продаж «ТМК», а также расчетные показатели – темп роста рынка и относительная доля рынка.

Далее построим матрицу БКГ (рисунок 2.5).

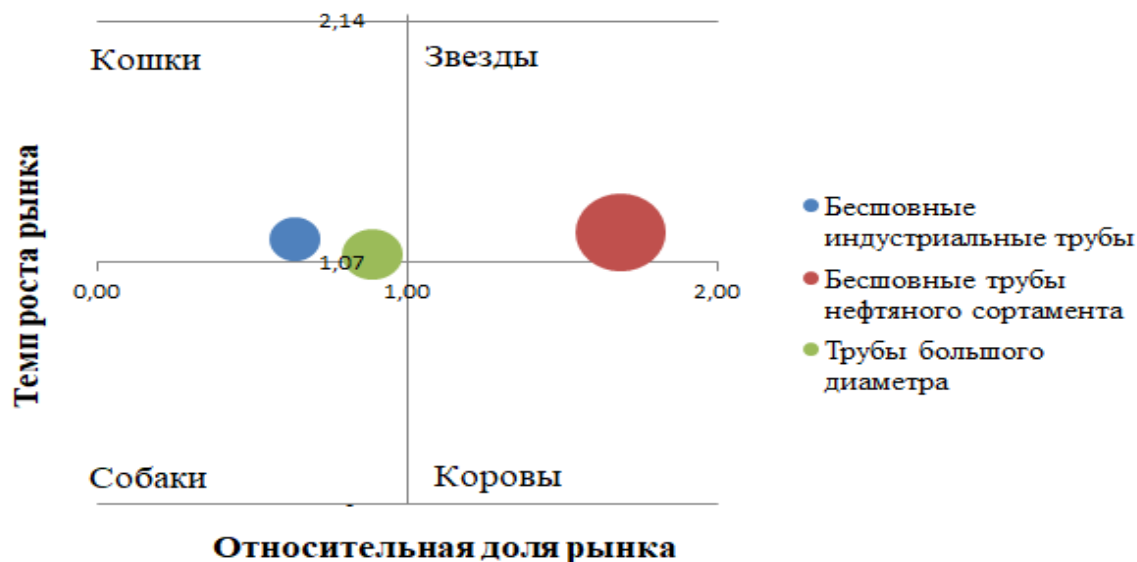


Рисунок 2.5 – Матрица БКГ предприятия ПАО «ЧТПЗ»

На рисунке 2.5 мы видим, 3 продукта, которые оказались в разных секторах, такие как «Кошки», «Звезды», «Дойные коровы» и «Собаки».

В основе данной матрицы находится модель жизненного цикла продуктов:

– выход на рынок (товар – «кошки») – товары, имеющие низкую долю рынка, но при этом быстрые темпы развития. Чаще всего потребители отдают предпочтение продуктам-аналогам. К данному виду продукции относятся бесшовные индустриальные трубы и трубы большого диаметра;

– рост (товар – «звезды») – товар, имеющий быстрые темпы развития, а также высокую долю рынка. Товары из данной группы являются конкурентоспособными лидерами на рынке и приносят значительную прибыль предприятию. Но для поддержания высокой доли рынка, они требуют больших инвестиций. К данным товарам относятся бесшовные трубы нефтяного сортамента;

– зрелость (товар – «коровы») – продукты, которые имеют высокую долю рынка, но при этом медленный рост. Данные виды товаров приносят стабильный и высокий доход, а также являются основными источниками финансовых средств. К данным товарам относятся бесшовные трубы нефтяного сортамента;

– спад (товар – «собаки») – товары, которые имеют малую долю рынка и медленный рост. В большинстве случаев данные товары не могут развиваться на рынке, из-за чего находятся в невыгодном положении по издержкам. Доход и рентабельность приносимый ими малы. Таким образом, от данных продуктов стоит избавляться. К данной категории продуктов относятся трубы большого диаметра.

Далее проведем модель 7S Mckinsey для компании ПАО «ЧТПЗ».

Модель 7S Mckinsey – это удобный инструмент для анализа внутренней орг. структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 основных элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том, насколько правильно строятся и оптимизируются бизнес-процессы внутри предприятия и насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы [3].

Модель может помочь улучшить внутренние бизнес-процессы компании любого размера, повысить производительность предприятия, предсказать

возможные последствия запланированных изменений орг. структуры предприятия, правильно объединить организационные подразделения и провести слияние организаций, определить наилучший способ реализации стратегии развития компании.

Представим следующие элементы микросреды предприятия ПАО «ЧТПЗ» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Элементы микросреды ПАО «ЧТПЗ»

Элемент 7S	Описание элементов
Стратегия	Стратегия компании направлена на развитие клиентского предложения в сегментах с высокой добавленной стоимостью, постепенное увеличение присутствия на смежных рынках и расширение географии поставок, а также повышение операционной эффективности. Группа ЧТПЗ концентрируется на совершенствовании корпоративной культуры, организационной структуры и управления процессами, развитии производственной системы, проектах улучшения клиентского опыта. Устойчивое развитие рассматривается как один из приоритетов, в центре внимания которого – обеспечение высокого уровня промышленной безопасности и охраны труда на предприятии, качественное развитие кадрового потенциала, экологическое благополучие и социально-экономическое развитие регионов присутствия.
Структура	На данном предприятии линейно-функциональная структура управления, так как с одной стороны, подчинение идет к непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.
Система управления	Эффективная система стратегического планирования, работа с клиентами, управления персоналом и развитие новых направлений.
Сумма навыков	В компании есть персонал с узко специализированными навыками работы, но также остальные навыки реализуются непосредственно руководством предприятия.
Состав работников	Сложные системы мотивации стимулирования сотрудников.
Стиль взаимоотношений	В компании существует демократичный, формальный стиль управления.
Система ценностей	Энтузиазм и высокий профессионализм. Персонал компании мобилен.

Модель основана на анализе 7 основных элементов микросреды компании, таких как стратегия, структура, система управления, стиль отношений внутри компании, состав сотрудников, сумма навыков и система ценностей. Все эти элементы модели взаимосвязаны. Это означает, что изменение, по крайней мере, в одной из перечисленных областей, немедленно требует всех других изменений.

Все 7 элементов разделены на 2 группы такие как, «жесткие» и «мягкие» (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Элементы микросреды предприятия

Таким образом, можно заметить по данным рисунка, что к «жестким» элементам относятся стратегия, структура компании и система управления на предприятии. А к «мягким» элементам относятся система ценностей, сумма навыков, состав сотрудников и стиль взаимоотношений внутри организации.

Далее, с помощью вышеприведенных элементов составим модель 7S Mckinsey предприятия ПАО «ЧТПЗ» (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Модель 7S Mckinsey предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, исходя из выполненной данной модели, можно заметить, что в элементе: состав работников, есть проблемы с мотивацией и стимулированием персонала. Так как в компании присутствует высокое количество персонала, которые не замотивированы в работе, потому что есть слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения.

При анализе внутренней среды предприятия проводят оценку бизнеса организации при исследовании некоторых факторов, которые отражают сильные и слабые стороны компании, а также нейтральные аспекты функционирования бизнеса. Для этой цели применяют методику SNW-анализа.

Проведем стратегический анализ сильных и слабых сторон внутренней среды ПАО «ЧТПЗ» при помощи SNW-анализа (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - SNW-анализ предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Наименование стратегического фактора	Сильные					Нейтральные	Слабые				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Стратегия предприятия			X		Y						
Финансовая устойчивость предприятия			X		Y						
Система обучения						X, Y					
Организационная структура				X		Y					
Конкурентоспособность продукции		X	Y								
Уровень инноваций			Y	X							
Имидж, репутация на рынке		X		Y							
Корпоративная культура			X		Y						
Текущность кадров						Y	X				
Система мотивации					Y		X				
Система маркетинга						X, Y					
Уровень компетенции сотрудников					X						
Охрана окружающей среды			X								
Уровень технической оснащенности		X		Y							

Обозначим значениями предприятие ПАО «ЧТПЗ» и конкурента «ОМК»:

X – «ЧТПЗ»; Y – «ОМК».

Данный анализ состоит из 5 основных составляющих:

- маркетинг;
- финансы;
- операции;
- человеческие ресурсы;
- культурные и корпоративные ценности.

В результате проведения SNW-анализа было выявлено, что имеются следующие недостатки: уровень текущести кадров и система мотивации персонала, так как сотрудники не удовлетворены оплатой труда, а также не мотивированы на профессиональное развитие в данном предприятии.



Целью данного подхода является выявление наиболее сильных сторон и участие в их улучшениях, а также недостатках с целью полного устранения или усиления. Кроме этого, необходимо определить так называемое среднее (нейтральное) состояние, которое дает более полную картину предприятия. Нейтральная позиция – это средний статус компании за определенный период времени [3].

Таким образом, ПАО «ЧТПЗ» в целом использует свои сильные стороны для реализации стратегии, но также присутствуют слабые стороны, такие как уровень мотивации и стимулирования сотрудников и уровень текучести кадров, так как в компании одной из проблем является управление мотивацией и стимулированием персонала. Но в целом предприятие имеет сильный внутренний потенциал.

Чтобы определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, необходимо составить SWOT-анализ по внешней и внутренней среде предприятия (таблица 2.8).

Металлургия в России – это одна из основных отраслей народного хозяйства. По объему производства товарной продукции она занимает четвертое место после топливной промышленности, машиностроения и электроэнергетики. В нашей стране металлургические мощности на данный момент используются около 50 %, кроме того, они значительно устарели и требуют модернизации [3].

Организация имеет состав подразделений таких, как:

- 1 цех – трубы бесшовные горячие деформированные (диаметры: 245–550);
- 2 цех – трубы горячекатаные (диаметры: 102–168);
- Высота 239 – трубы большого диаметра 530–1420;
- 5 цех – цех холодной прокатки, трубы холоднодеформированные (диаметры: 45–426);
- 6 цех – трубы большого диаметра 530–1220 [40].

Исходя из приведенных в таблице сильных сторон, предприятие имеет большие производственные площади. На сегодняшний день, численность персонала в организации составляет примерно 5 560 человек.

Таблица 2.8 - SWOT-анализ предприятия ПАО «ЧТПЗ»

<p>Окружающая среда</p> <p>Система</p>	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых технологий и оборудования.</li> <li>2. Стабильная экономическая ситуация.</li> <li>3. Законодательство в области технического оснащения в промышленной отрасли.</li> </ol>	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дефицит рабочей силы на рынке труда необходимой специальности (ведущий инженер-технолог, машинист крана, менеджер по продажам).</li> <li>2. Рост цен на ресурсы (сырье, материалы, металл).</li> <li>3. Наличие крупных конкурентов в отрасли «ОМК» (Объединенная металлургическая компания) и «Северсталь».</li> </ol>
	<p>Сильны стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Благоприятные условия труда.</li> <li>2. Высокое качество продукции, которое позволяет предприятию выходить на мировой рынок.</li> <li>3. Большие производственные площади.</li> <li>4. Значительная доля на рынке в 17,5 %.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобретение современного оборудования.</li> <li>2. Внедрение и разработка системы профотбора.</li> <li>3. Высокое качество услуг будет способствовать увеличению заказов металлургического производства.</li> </ol>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая сложность производства.</li> <li>2. Снижение производительности труда сотрудников.</li> <li>3. Медленный карьерный рост персонала.</li> <li>4. Низкая эффективность системы мотивации и стимулирования персонала.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение эффективности системы мотивации и стимулирования персонала за счет внедрения системы грейдов.</li> <li>2. Увеличение выигранных тендеров по закупочной и продажной деятельности, может привлечь дополнительные финансовые средства, которые можно направить на карьерный рост, а также на мотивацию и стимулирования сотрудников.</li> <li>3. Внедрение современных и многофункциональных технологий для того, чтобы понизилась сложность производства.</li> <li>4. Повышение эффективности системы мотивации и стимулирования персонала за счет организации рабочего места (оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы переподготовки сотрудников.</li> </ol>

Наибольшая эффективность деятельности крупного производственного предприятия достигается за счёт разделения обязанностей на узкие направления, что и составляет собой Дирекции и Департаменты по направлениям деятельности. Каждая из Дирекций или Департаментов, как уже было сказано, включает в себя Управления и Отделы, отвечающие на ещё более узкие направления. Руководители Дирекций, Департаментов, Управлений и отделов находятся на трёх площадках: Челябинск, Первоуральск или Москва [40].

А также предприятие ПАО «ЧТПЗ» – это одна из крупнейших российских трубных компаний с диверсифицированной клиентской базой в нефтяной и газовой отраслях промышленности с рыночной долей на уровне 17,5 %.

Исходя из приведенных в таблице сильных сторон, предприятие имеет большие производственные площади. На сегодняшний день, численность персонала в организации составляет примерно 5 560 человек.

Но как и на любых крупных предприятиях существуют слабые стороны внутренней среды, такие как, высокая сложность производства, низкая эффективность системы мотивации и стимулирования персонала, а также медленный карьерный рост.

Что касается цели карьеры, то если есть возможность карьерного роста, то у сотрудника есть стимул работать старательно, выполнять свои обязанности качественно и оперативно.

Вследствие этого, я привела рекомендацию, такую как, создать систему переподготовки сотрудников. Профессиональная переподготовка сотрудников – это способ обретения дополнительных компетенций, получения сертификата, равного по значению диплому о среднем профессиональном образовании.

Таким образом, исходя из внешней среды предприятия, можно сделать вывод, что внедрение новых высококачественных технологий и открытие новых цехов на предприятии имеет огромное влияние, так как это приведет к увеличению прибыли компании.

На основе имеющихся угроз внешней среды компании, можно сделать вывод,

что компании не хватает работников на рынке труда, в большей степени в рабочих специальностях, а также большой рост цен на ресурсы, такие как, сырье, материалы, металл.

Но самой значимой угрозой внешней среды является конкуренция. Чтобы победить в конкурентной борьбе, самое важное – это понимать потребности своих клиентов. А этим качеством и владеет компания «ЧТПЗ». Предприятие понимает ключевые факторы, которые влияют на выбор товара потребителями. Они доносят до потребителя, какие дополнительные преимущества он получит при покупке товара.

Из-за низкой эффективности системы мотивации и стимулирования персонала, у предприятия высокая текучесть кадров, так как сотрудники не замотивированы на развитие своих профессиональных знаний, умений, навыков, а также на карьерный рост.

### 2.3 Организационно-кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ»

В данной главе рассмотрим кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ». Можно проанализировать структуру персонала по полу, возрасту, уровню образования и стажу работы.

Проанализируем гендерные характеристики персонала предприятия (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Гендерная структура персонала ПАО «ЧТПЗ»

Пол	2018 год		2019 год		2020 год	
	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %
Мужчины	3 993	58,8	4 575	69,3	3 508	63,1
Женщины	2 797	41,2	2 025	30,7	2 052	36,9
Итого	6 790	100	6 600	100	5 560	100

По данным таблицы видно, что мужчин на предприятии работает больше, чем женщин. Этот факт характеризуется спецификой работы.

А также можно заметить, что количество сотрудников в 2020 году сократилась по сравнению с 2018 и 2019 годами. Это связано с тем, что автоматизируются производственные процессы и, как следствие, оптимизируются численность персонала.

Далее рассмотрим возрастные категории персонала на предприятии (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Характеристика по возрастному признаку персонала ПАО «ЧТПЗ»

Возрастные категории, лет	2018 год		2019 год		2020 год	
	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %
До 25	991	14,6	975	14,8	804	14,5
25-30	1 368	20,1	1 331	20,2	1 127	20,3
30-40	2 473	36,4	2 410	36,5	2 023	36,4
40-50	1 255	18,5	1 247	18,8	1 167	20,9
Старше 50	703	10,4	637	9,7	439	7,9
Итого	6 790	100	6 600	100	5 560	100

Исходя из данных таблицы видно, что наибольший процент по возрастной категории составляют в промежутках от 30 до 40 лет, а также от 40 до 50 лет.

Все перечисленные возрастные категории – это производственный персонала (руководители цехов и рабочие), а также административно-управленческий состав (руководители Дирекций, Департаментов и отделов, специалисты и служащие).

Общая численность персонала складывается в организации из руководителей, специалистов и рабочих. Рассмотрим данные категории в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Характеристика по категориям должностей персонала ПАО «ЧТПЗ»

Категории должностей	2018 год		2019 год		2020 год	
	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %
Руководители	864	12,7	810	12,3	709	12,8
Специалисты	1 866	27,5	1 781	27,0	1 141	20,5
Рабочие	4 060	59,8	4 009	60,7	3 710	66,7
Итого	6 790	100	6 600	100	5 560	100

По данным показателям в таблице можно заметить, что рабочих на предприятии в разы больше, чем руководителей, специалистов и служащих, так как это обусловлено особенностью производства.

Далее проанализируем динамику численности персонала по категориям должностей ПАО «ЧТПЗ» по количеству принятых сотрудников (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Количество принятого персонала ПАО «ЧТПЗ»

Показатели	2018 год		2019 год		2020 год	
	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %
Руководители	24	2,9	22	2,9	21	3,2
Специалисты	199	24,4	219	28,9	85	13,1
Рабочие	594	72,7	518	68,2	546	83,7
Принято всего	817	100	759	100	652	100

По данным показателям в таблице видим, что в 2020 году количество принятых сократилось, по сравнению с 2018 и 2019 годами. А также количество принятых рабочих больше, чем руководителей, специалистов и служащих.

Далее проведем подобный анализ по отношению к вышедшему персоналу (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Количество вышедшего персонала ПАО «ЧТПЗ»

Показатели	2018 год		2019 год		2020 год	
	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %
Руководители	9	1,3	10	1,3	12	1,5
Специалисты	270	40	350	45,9	375	45,9
Рабочие	396	58,7	403	52,8	430	52,3
Выбыло всего	675	100	763	100	817	100

Анализируя данные показатели таблицы можно сделать вывод, что в 2020 году по сравнению с 2018 и 2019 годами вышло достаточно много сотрудников, так как было большое количество сокращений штатов, а также по собственному желанию.

Теперь приведем баланс движения персонала ПАО «ЧТПЗ» (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Баланс движения сотрудников ПАО «ЧТПЗ»

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
Количество принятого персонала, чел.	817	759	652
Количество выбывших работников, чел	675	763	817
Количество выбывших по собственному желанию, чел.	530	572	631
Среднесписочная численность персонала, чел.	6 790	6 600	5 560
Коэффициент текучести кадров, %	8	9	11
В том числе, Коэффициент текучести среди руководителей, %	1	1	2
Коэффициент текучести среди специалистов, %	12	15	20
Коэффициент текучести среди рабочих, %	7	8	10

Рассчитаем коэффициент текучести персонала:

$$1. \text{ За 2018 год: } K_{\text{тек}} = \frac{530}{6790} = 0,08 \cdot 100 \% = 8 \%$$

$$2. \text{ За 2019 год: } K_{\text{тек}} = \frac{572}{6600} = 0,09 \cdot 100 \% = 9 \%$$

$$3. \text{ За 2020 год: } K_{\text{тек}} = \frac{631}{5560} = 0,11 \cdot 100 \% = 11 \%$$

Коэффициент текучести кадров определяется как отношение количества выбывших по собственному желанию и среднесписочной численности персонала и, следовательно, данный показатель является индикатором эффективности работы отдела управления персоналом. Норма текучести кадров для производственного предприятия составляет 10–15 %, следовательно, в 2020 году текучесть персонала перешла в данный промежуток. Это является неблагоприятным фактором для компании. Поэтому необходимо стабилизировать и снижать данный показатель.

А также исходя из данных, которые представлены в таблице мы видим, что коэффициент текучести среди специалистов высокий и с каждым годом только повышается.

Далее можно рассмотреть образовательный уровень персонала. Данное структурирование предполагает распределение работников по следующим категориям:

- сотрудники с высшим образованием – 2 113 человек;
- сотрудники со средним профессиональным – 2 613 человек;
- сотрудники со средним образованием – 612 человек;
- сотрудники с основным общим образованием – 222 человек.

Данные представлены на данный момент и таким образом, можно сделать вывод, что в основном нанимают сотрудников на работу с высшим и средним профессиональным образованием. Это говорит о том, что в организацию принимают квалифицированный персонал.

Далее проанализируем динамику среднемесячной заработной платы сотрудников за 2018–2019 годы на ПАО «ЧТПЗ» (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Динамика среднемесячной заработной платы ПАО «ЧТПЗ»

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонения	
				2018/2019	2019/2020
1	2	3	4	5	6
Фонда оплаты труда, тыс. руб.	9 348 607	9 071 726	7 607 481	-276 881	-1 464 245
Среднемесячная заработная плата, руб.	114 735	114 542	114 021	555	831
В том числе, Среднемесячная зарплата среди руководителей, руб.	53 839	53 776	53 655	-63	-121
Среднемесячная заработная плата среди специалистов, руб.	36 157	36 072	35 862	-85	-210
Среднемесячная заработная плата среди рабочих, руб.	24 739	24 694	24 504	-45	-190

Таким образом, можно сделать вывод, что наблюдается сокращение среднесписочной численности на предприятии, уменьшение фонда оплаты труда, а также снижение среднемесячной заработной платы сотрудников.



Далее рассмотрим баланс движения сотрудников Дирекции по закупкам и логистике (далее ДЗиЛ), а также динамику среднемесячной заработной платы (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Баланс движения и динамика среднемесячной заработной платы сотрудников ДЗиЛ ПАО «ЧТПЗ»

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
Численность Дирекции по закупкам и логистике, чел.	183	180	176
Количество выбывших по собственному желанию, чел.	50	53	60
Коэффициент текучести Дирекции по закупкам и логистике, %	27	29	34
Среднемесячная заработная плата среди специалистов ДЗиЛ, руб.	36 157	36 072	35 862

Таким образом, среднемесячная заработная плата сотрудников снижается. Это влияет на мотивацию работников к эффективной трудовой деятельности.

В отношении заработной платы работников применяется повременно-премиальная система оплаты труда.

#### Выводы по второму разделу

Исходя из характеристики ПАО «ЧТПЗ» можно сделать вывод, что на сегодняшний день предприятие является крупнейшим отечественным производителем трубной продукции. А также имеет общую долю рынка около 17 %.

Однако, несмотря на широкий спектр выпускаемой продукции, компания имеет несколько слабых сторон и проблем. Чтобы их выявить, были проанализированы несколько анализов внешней и внутренней среды, такие как STEEP-анализ, анализ «5 сил Портера», БКГ-анализ, анализ «7S МакКинси»,

SNW-анализ и SWOT-анализ. По данным SWOT-анализа был сделан вывод, что на предприятии существуют слабые стороны, такие как низкая эффективность системы мотивации и стимулирования сотрудников и, следовательно, высокая текучесть кадров.

Далее был проведен организационно-кадровый аудит. По данным аудита было выявлено, что в Дирекции по закупкам и логистике одной из основных проблем является высокая текучесть кадров. Мы проанализировали проведенные опросы среди увольняющихся сотрудников в данной Дирекции и пришли к выводу, что на первый план сотрудники ставят неэффективную систему оплаты труда, которая не отвечает современным требованиям.

По данным кадрового аудита можно сделать несколько выводов:

1. Численность персонала в компании сокращается (произведена реструктуризация).
2. Уровень текучести кадров растет (в большей степени среди специалистов Дирекции по закупкам и логистике).
3. Снижение оплаты труда сотрудников Дирекции по закупкам и логистике с 36 157 по 35 862 руб. в период с 2018 года по 2020 год.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧТПЗ»

#### 3.1 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала ПАО «ЧТПЗ»

Рассмотрим текущую систему мотивации и стимулирования сотрудников ПАО «ЧТПЗ» (рисунок 3.1).

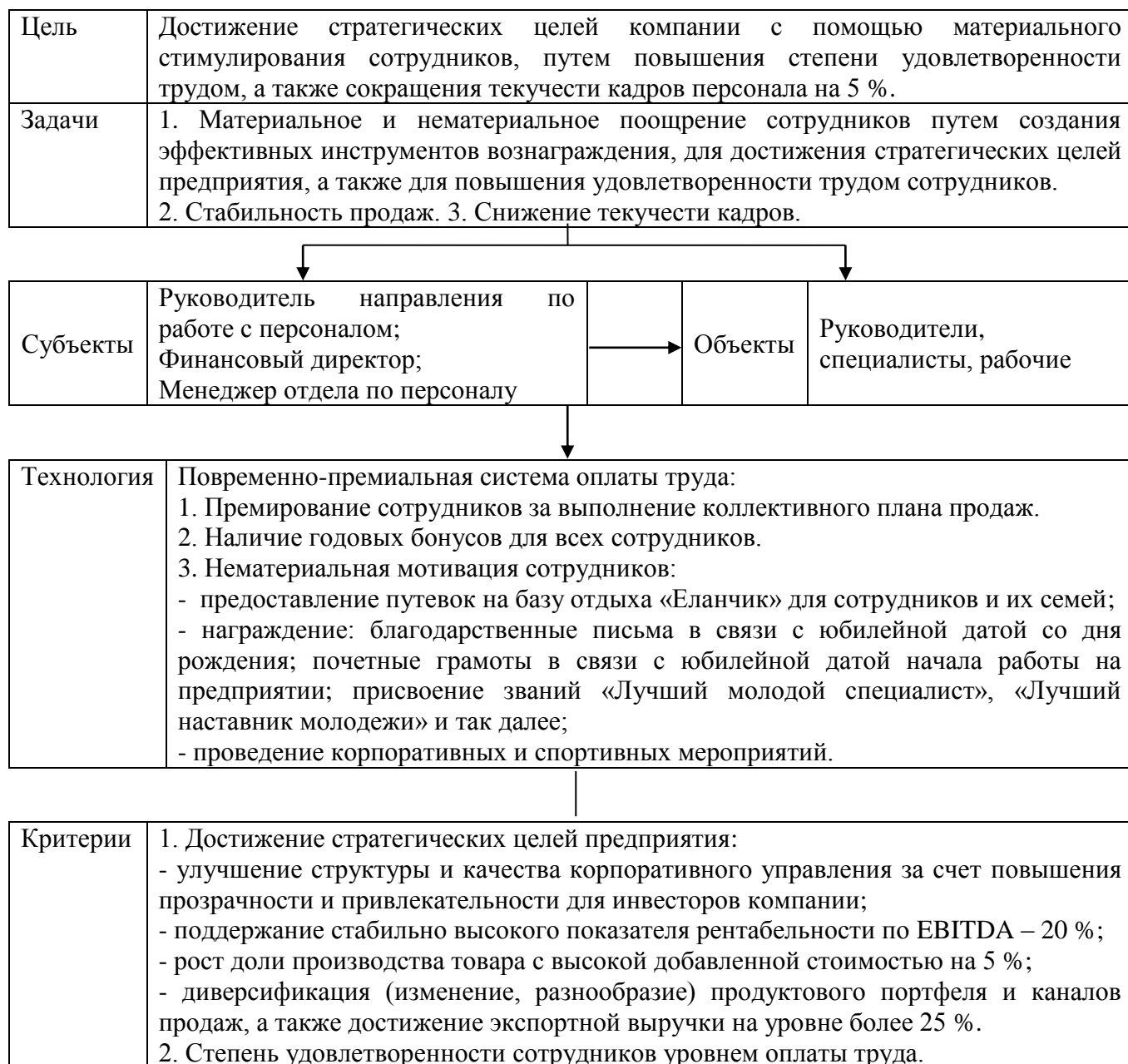


Рисунок 3.1 – Существующая система мотивации и стимулирования персонала ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии существует и материальное вознаграждение, и нематериальное вознаграждение. Премии сотрудникам могут выплачиваться один раз в месяц или один раз в квартал. Но на сегодняшний день, материального стимулирования не хватает для мотивации сотрудников, так как в большей части именно оно используется в компании. А также сотрудники теряют интерес к развитию и повышению по карьерной лестнице, так как они имеют большой объем работы, и в связи с этим, стимулирования в виде заработной платы и премии становится мало. А также предприятие имеет большую численность сотрудников, и им необходимы изменения в данной системе. Именно поэтому, необходимо пересмотреть действующую систему мотивации и стимулирования персонала, улучшить ее и внести новые изменения.

На предприятии ПАО «ЧТПЗ» существует свой «Кодекс делового поведения и этики», а также коллективный договор, в которых можно узнать какие бонусы, льготы может получить каждый сотрудник компании.

Разберем основные элементы организационной культуры ПАО «ЧТПЗ».

Предприятие «ЧТПЗ» имеет свой «Кодекс делового поведения и этики», в котором прописываются миссия и ценности компании, общие принципы, корпоративное поведение, взаимодействие с внешними аудиториями, а также соблюдение кодекса.

Кодекс делового поведения и этики выражает стремление соблюдать самые высокие этические стандарты, как в профессиональной деятельности, так и за ее рамками. Кодекс состоит из базовых правил, принципов и ценностей организации. Это стандарты ответственного отношения к коллегам, руководителям и подчиненным, деловым партнерам, институту государства и обществу.

В общих принципах прописаны следующие пункты:

1. Этичное поведение – как внутри, так и за пределами компании, в том числе в социальных сетях и на интернет-ресурсах, необходимо отзываться корректно о компании, ее деятельности и сотрудниках.

2. Соблюдение законов – не нарушать законодательные акты, а также внутренние регламенты компании.

3. Рабочая атмосфера – необходимо соблюдать некоторые правила, такие как поддерживать доброжелательную атмосферу в коллективе; не проявлять предубеждения и дискриминации по отношению к кому-либо на основе расовой, религиозной, политической, национальной, половой принадлежности, на основе социального статуса человека, его имущественного и должностного положения, языка общения, возраста и пр.; относиться с уважением к квалификации и достижениям своих коллег; делиться опытом с коллегами и т.д.

4. Внешний вид – офисным сотрудникам рекомендуется на рабочем месте соблюдать деловой стиль, в котором предпочтение отдается классическим моделям одежды сдержанных цветов.

Основное в деловом стиле сотрудника – это опрятность, умеренность в деталях, аксессуарах, а также в декоративной косметике. Сотрудники производственных подразделений носят специальную одежду и обувь, которые зависят от характера производственного процесса и требований промышленной безопасности.

Также в данном Кодексе в разделе «Корпоративное поведение» прописаны следующие пункты:

1. Конфликт интересов – сотрудники должны избегать любых действий, которые могут повлиять на способность принимать объективные деловые решения в интересах компании; не следует иметь личную заинтересованность в деятельности деловых партнеров, которая противоречит интересам компании; не следует предлагать и получать подарки, услуги и другие выгоды от действующих и потенциальных деловых партнеров, если считаете, что это приведет к необъективному ведению дел, вызовет подозрения в неправомерном влиянии.

2. Защита конфиденциальной информации.

3. Здоровье и безопасность – создание безопасных условий труда и защита здоровья сотрудников.

А также в данном кодексе присутствует благотворительность и социальная ответственность. В данном пункте прописано, что Группа ЧТПЗ проводит социально ответственную политику в регионах своего присутствия, содержит и оказывает поддержку объектам социальной сферы, реализует благотворительные программы.

Таким образом, в данном кодексе прописаны необходимые элементы организационной культуры на предприятии «ЧТПЗ», а также он представляет собой общую концепцию этичного поведения сотрудников. И каждый сотрудник компании «ЧТПЗ» обязан соблюдать данный кодекс.

Далее разберем кадровую политику ПАО «ЧТПЗ».

Кадровая политика предприятия – это основной инструмент управления персоналом. Основа кадровой политики – правильное взаимодействие с персоналом организации, традиции, нормы и правила, которые официально сформулированы или приняты на уровне предприятия.

Цель кадровой политики – сформировать штат компании с учетом всех внешних и внутренних факторов.

ПАО «ЧТПЗ» имеет открытый тип кадровой политики, так как у предприятия есть постоянный приток рабочей силы.

А также по степени и методам воздействия руководящего звена на кадровые процессы, компания имеет активную кадровую политику, так как все процессы на предприятии прогнозируются и мониторятся.

Одним из регламентирующих документов кадровой политики является коллективный договор ПАО «ЧТПЗ».

В коллективном договоре прописываются общие положения; Трудовой договор, обеспечение занятости; обучение и развитие персонала; оплата и нормирование труда; рабочее время и время отдыха; охрана труда; социальные гарантии, льготы и медицинское обслуживание; молодежная политика; оздоровление, отдых, физическая культура и досуг; гарантии деятельности профсоюзной организации; контроль исполнения коллективного договора.

В разделе «Обучение и развитие персонала» прописано, что работодатель обязуется предоставлять льготы, которые предусмотрены законодательством РФ, Работникам, проходящим профессиональное обучение на предприятии или обучающимся в учебных учреждениях без отрыва от производства. А также работодатель обязуется предоставлять сотрудникам, обучающимся в аспирантуре по очной и заочной форме обучения, соискателям, готовящим диссертацию кандидата наук, отпуска в соответствии с действующими в Обществе локальными актами, принятыми с учетом мнения Профкома.

Данные пункты раздела положительно влияют на сотрудников компании, так как у них есть мотивация пойти на обучение в период работы в организации.

Так, в пункте «Оплата и нормирование труда» прописаны обязанности работодателя, например, производить компенсирующие и стимулирующие доплаты и надбавки, а также выплату вознаграждения за выслугу лет согласно действующим локальным нормативным актам, которые приняты с учетом мнения Профкома; предоставлять возможность сотрудникам питаться в столовых в счет заработной платы на основании личного заявления. Также производить доплату за работу в ночное время сотрудникам в размере 20 % часовой тарифной ставки присвоенного разряда (оклада) и так далее.

А в пункте «Социальные гарантии, льготы и медицинское обслуживание» прописано, что в целях воспитания молодого поколения в лучших трудовых традициях, закрепления кадров, повышения производительности труда, создания условий для сохранения преемственности поколений в компании ежегодно проводить конкурс и присваивать почетное звание «Трудовая династия ЧТПЗ». Также в данном разделе сказано, что вручаются сотрудникам благодарственные письма в связи с юбилейной датой со дня рождения или почетные грамоты от компании в связи с юбилейной датой начала работы в данной организации.

А также в коллективном договоре существует такой раздел, как «Социальные гарантии женщин и лиц с семейными обязанностями». В нем прописано, что работодатель обязуется выплачивать материальную помощь работающим

беременным женщинам на получение одноразового питания в день, а также производить ежемесячные компенсационные выплаты сотрудницам (матерям, усыновителям, опекунам), находящимся в отпуске без сохранения заработной платы по уходу за ребенком (детьми) от 1,5 до 3 лет.

А также в пункте «Молодежная политика» прописано, что на предприятии принято организовывать празднование Дня молодежи с проведением культурно-массовых мероприятий и подведением итогов работы молодежной организации предприятия, и, конечно же, с присвоением званий «Лучшая молодежная организация», «Лучший молодой специалист» и так далее.

В заключении, можно сказать, что коллективный договор регулирует социально-трудовые отношения между работниками – членами трудового коллектива и работодателем. Данный документ заключают на добровольной основе, так как он представляет одну из основных форм социального партнерства.

Таким образом, в данных разделах коллективного договора прописаны мотивационные и стимулирующие мероприятия, существующие в ПАО «ЧТПЗ».

Здесь прописаны такие процессы, как оплата труда, страхование работника, плата за сверхурочную работу, компенсация при потере места, различные компенсационные и стимулирующие выплаты, доплаты и надбавки.

А также существуют нематериальная мотивация, такая как организация культурных и спортивных мероприятий, возможность обучения, благодарственные письма и почетные грамоты.

### 3.2 Проект по разработке и внедрению системы грейдов в оплате труда персонала ПАО «ЧТПЗ»

В данном пункте раздела необходимо разработать и внедрить систему грейдирования, чтобы эффективно распоряжаться фондом оплаты труда, а также для того, чтобы повысить степень удовлетворенности трудом сотрудников, поэтому предлагаемая система представлена на рисунке 3.2.



Цель	<b>Мотивация сотрудников предприятия ПАО «ЧТПЗ» к повышению эффективности труда для достижения стратегических целей компании путем разработки и внедрения системы грейдов к июню 2023 года, а также повышения общей удовлетворенности трудом и сокращения текучести кадров персонала на 5 %.</b>
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Материальное и нематериальное поощрение сотрудников путем создания эффективных инструментов вознаграждения, для достижения стратегических целей предприятия, а также для повышения удовлетворенности трудом сотрудников.</li> <li>2. Стабильность продаж.</li> <li>3. <b>Разработка и внедрение системы грейдов для повышения эффективности труда.</b></li> <li>4. <b>Проводится оценка должностей.</b></li> <li>5. <b>Анализируются и выявляются ключевые факторы.</b></li> <li>6. <b>Выставляются баллы для каждой должности.</b></li> <li>7. <b>Установление должностных окладов, а также индивидуальный социальный пакет по каждому грейду.</b></li> <li>8. <b>Внедрение грейдовой системы.</b></li> </ol>

Субъекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Директор по закупкам и логистике</b></li> <li>- <b>Внешний консультант</b></li> <li>- Руководитель направления по работе с персоналом</li> <li>- Финансовый директор</li> <li>- Менеджер отдела по персоналу</li> <li>- <b>Специалист отдела документооборота</b></li> </ul>	→	Объекты	Руководители и специалисты Дирекции по закупкам и логистике
	↓			

Технология	<p>Повременно-премиальная система оплаты труда:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Премирование сотрудников за выполнение коллективного плана продаж.</li> <li>2. Наличие годовых бонусов для всех сотрудников.</li> <li>3. Нематериальная мотивация сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление путевок на базу отдыха «Еланчик» для сотрудников и их семей;</li> <li>- награждение: благодарственные письма в связи с юбилейной датой со дня рождения; почетные грамоты в связи с юбилейной датой начала работы на предприятии; присвоение званий «Лучший молодой специалист», «Лучший наставник молодежи» и так далее;</li> <li>- проведение корпоративных и спортивных мероприятий.</li> </ul> </li> <li>4. <b>Разработка и внедрение системы грейдов:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала;</li> <li>- определение целей и задач проекта;</li> <li>- составление детального плана работ проекта;</li> <li>- анкетный опрос сотрудников;</li> <li>- подготовка рабочей группы, занимающейся внедрением системы грейдов (внешний консультант);</li> <li>- разработка необходимой документации (положения, инструкции);</li> <li>- оценка должностей;</li> <li>- определение требований к должности и выявление факторов;</li> <li>- ранжирование факторов по уровням;</li> <li>- оценка каждого уровня;</li> <li>- оценка веса факторов;</li> <li>- расчеты количества баллов для каждой должности;</li> <li>- распределение баллов по грейдам;</li> <li>- установление должностных окладов и расчет вилок окладов;</li> <li>- внедрение системы грейдов.</li> </ul> </li> </ol>
------------	--

Критерии	<p>1. Достижение стратегических целей предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение структуры и качества корпоративного управления за счет повышения прозрачности и привлекательности для инвесторов компании;</li> <li>- поддержание стабильно высокого показателя рентабельности по EBITDA – 20 %;</li> <li>- рост доли производства нишевой продукции с высокой добавленной стоимостью на 5 %;</li> <li>- диверсификация (изменение, разнообразие) продуктового портфеля и каналов продаж, а также достижение экспортной выручки на уровне более 25 %.</li> </ul> <p>2. Степень удовлетворенности сотрудников уровнем оплаты труда.</p> <p><b>3. Показатели эффективности Дирекции по закупкам и логистике:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля своевременных закупок;</li> <li>- качество закупаемых материальных ресурсов и готовой продукции;</li> <li>- качество логистического сервиса.</li> </ul> <p><b>4. Критерии оценки должностей в системе грейдов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знания и умения;</li> <li>- интеллектуальные требования и решение задач;</li> <li>- ответственность и влияние.</li> </ul>
----------	--

Рисунок 3.2 – Новая система мотивации и стимулирования персонала на ПАО «ЧТПЗ»

Для того чтобы сделать принцип начисления заработных плат более прозрачным, повысить лояльность персонала, устранив дисбаланс материального вознаграждения, необходимо использовать систему грейдирования. С помощью данной системы повысится оклад тех сотрудников, которые действительно играют важную роль в работе предприятия. А также внедряют системы грейдов, чтобы мотивировать сотрудников учиться, развивать профессиональные знания, умения, навыки и брать на себя дополнительные обязанности (например, наставничество).

В качестве экспериментальной площадки выбрана Дирекция по закупкам и логистике (далее ДЗиЛ). В структуру дирекции входят: Управление закупки услуг; Управление закупки материально-технических ресурсов; Управление закупки сырьевых ресурсов; Управление логистики; Управление закупки инвестиционных проектов; Управление складского хозяйства и непрофильных продаж; Отдел обеспечения закупок.

Данный проект будет Пилотным вариантом, так как сначала будем разрабатывать на примере данной Дирекции. Если нововведение пройдет успешно

в течение 2 лет в данной Дирекции, то можно будет внедрять в масштабах всего предприятия.

Для начала мы рассмотрели основные принципы оценки должностей предприятия:

– оценка функционала должности без привязки к названию должности и/или результативности занимающего ее работника;

– единые критерии оценки для всех должностей Компании;

– критерии учитывают такие базовые характеристики должности, как необходимый уровень образования и опыта работы, знание разных аспектов деятельности Компании, уровень и сложность внешних и внутренних коммуникаций, масштаб ответственности, предполагаемый на данной должности, и другие;

– оценка должности в том виде, в котором она существует на сегодняшний день;

– оценка вклада должности, а не соответствия занимающего ее сотрудника предъявляемым требованиям;

– оценка должности независимо от существующего уровня оплаты труда должности.

Затем выделили 8 критериев оценки, которые применяются ко всем должностям по методике PWC «STRATA» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Критерии оценки должностей

Фактор	Подфактор
Знания и умения	А. Профессиональные знания и умения. В. Знание компании и бизнеса. С. Социальная компетентность.
Интеллектуальные требования и решение задач	Д. Интеллектуальная емкость. Е. Уровень сложности.
Ответственность и влияние	Ф. Самостоятельность в принятии решений. Г. Масштаб влияния. Н. Характер влияния.

В данных критериях оценки должностей из таблицы 3.1 учитываются:

- только функциональное наполнение должности без привязки к наименованию;
- уровень ответственности на должности: бюджеты курируемых подразделений, участие в разработке стратегических, методологических документов, уровень принятия решений;
- реальный вес должности, а не только ее место в иерархии.

Методика «STRATA» Pricewaterhouse Coopers (PWC) использует 3 группы факторов при оценке должностей:

1. Знания и умения – набор компетенций, необходимых для выполнения задач в полном объеме.
2. Решение задач – непосредственно область решаемых должностью задач и степенью их сложности.
3. Ответственность – свобода действий на должности и влияние, которое оказывает на результаты предприятия.

А также на основе данных групп факторов выделяются подфакторы, для которых, прописаны конкретные поведенческие индикаторы.

Далее разберем более подробно каждый критерий оценки должностей с подфакторами (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Критерии оценки должностей

Фактор	Подфактор
А. Профессиональные знания и умения	<ul style="list-style-type: none"><li>- образование;</li><li>- опыт работы по специальности;</li><li>- опыт работы в руководящей должности (управленческий опыт);</li><li>- дополнительное образование (повышение квалификации, сертификаты, ученые степени);</li><li>- широта и глубина знаний.</li></ul>
В. Знание компании и бизнеса	<ul style="list-style-type: none"><li>- знание целей, стратегии, бизнеса Компании;</li><li>- знание одной или нескольких функций;</li><li>- горизонт планирования;</li><li>- поиск ресурсов, «борьба за ресурсы»;</li><li>- взаимодействие внутри собственного подразделения и между подразделениями;</li><li>- взаимодействия с предприятиями группы.</li></ul>

### Окончание таблицы 3.2

Фактор	Подфактор
С. Социальная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обычное поведение, профессиональная коммуникация, аргументация, влияние;</li> <li>- умение убеждать и разрешать конфликты;</li> <li>- установление и поддержание взаимоотношений;</li> <li>- лидерство (опосредованное и непосредственное) и мотивация подчиненных;</li> <li>- уровень взаимодействия с внешними контрагентами (клиенты, поставщики, СМИ, представители федеральных и региональных государственных органов, международные партнеры);</li> <li>- формирование корпоративной культуры.</li> </ul>
D. Интеллектуальная емкость	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие внутренних стандартов, ограничивающих простор деятельности (положений, правил, регламентов, инструкций);</li> <li>- наличие внешних ограничений: законодательных, моральных, этических и др.;</li> <li>- необходимость внесения изменений в процесс работы;</li> <li>- возможность разрабатывать новое и менять существующее: операции, методы, альтернативы, пути решения проблемы, новые решения;</li> <li>- возможность разрабатывать стратегию, цели бизнеса, цели деятельности.</li> </ul>
E. Уровень сложности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разнообразие проблем;</li> <li>- динамичность и частота изменений;</li> <li>- достоверная или прогнозная информация для принятия решений;</li> <li>- необходимость допущений;</li> <li>- время оценки правильности решения.</li> </ul>
F. Самостоятельность в принятии решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- объем полномочий в принятии решений;</li> <li>- необходимость согласовывать решения с вышестоящим лицом;</li> <li>- возможность действовать самостоятельно</li> <li>- утверждение внутренних стандартов (положений, правил, регламентов, инструкций и т.д.);</li> <li>- принятие новых решений, изменение существующих операций, методов, альтернатив, путей решения проблемы;</li> <li>- утверждение стратегией, целей бизнеса, целей деятельности.</li> </ul>
G. Масштаб влияния	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зона влияния (та часть организации, на которую должность оказывает влияние);</li> <li>- размер ресурсов, которые должность имеет в своем распоряжении.</li> </ul>
H. Характер влияния	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень влияния на достижение целей и выполнение задач вышестоящей должности;</li> <li>- характер (прямое или опосредованное).</li> </ul>

В таблице 3.2 прописаны факторы, а также более точные уровневые критерии к каждому фактору оценки должностей.

Далее нужно провести интервью у руководителей ДЗиЛ, согласно методики.

Опрос включает некоторые вопросы, которые помогают получить информацию от руководителя или эксперта, необходимую для оценки должности по этому критерию.

Критерий А. Профессиональные знания и умения:

1. Каковы требования, устанавливаемые при поиске нового работника на вакансию?

2. Каков типичный карьерный путь к данной должности?

Критерий В. Знание компании и бизнеса:

1. Каков горизонт планирования на должностях: на какой период работник должен планировать свою деятельность (месяц, до года, больше года, несколько лет)?

2. С какими подразделениями внутри Компании данная должность должна регулярно контактировать, чтобы выполнять свои обязанности?

3. На каком уровне работник должен знать цели, стратегию компании, бизнес Компании?

4. Влияет ли должность, и каким образом, на распределение ресурсов (например, бюджеты, персонал и т.д.)?

Критерий С. Социальная компетентность:

1. Каковы внутренние и внешние контакты должности? Каков их уровень, частота и сложность?

2. Каково взаимодействие с внешними контрагентами (представление позиции Компании), в том числе с государственными органами?

3. На каких встречах внутри и вне Компании работник на должности может представлять подразделение / Компанию?

4. Насколько высокий / интенсивный уровень взаимодействия с внешними контрагентами?

Критерий D. Интеллектуальная емкость:

1. Какими документами (законодательными, нормативными и т.п.) ограничена деятельность на должности?

2. Какие новые подходы / методы / процессы / процедуры / политики разрабатывает должность?

3. Какова свобода его творчества?

4. Какую методическую помощь «оказывает» организация?

Далее необходимо сверить информацию с локально-нормативными актами (должностная инструкция, положение по отделу), и выставить балл по различным категориям, указанным в методике.

А далее протоколы оценки необходимо свести в одну таблицу, где будет виден общий балл по каждой должности.

Можно привести в пример руководителей Дирекции по закупкам и логистике (Приложение В).

Таким образом, в Приложении представлены должности руководителей каждого структурного подразделения ДЗиЛ, а также все 8 критериев оценки.

А далее подведены итоги оценки должностей (ранжирование). Данная оценка происходит по шагам, таким как:

Шаг 1. Формирование списка должностей для оценки.

Шаг 2. Вертикальная оценка всех выбранных должностей, начиная с критерия А, и далее по каждому критерию.

Шаг 3. Расчет «балла должностей» путем суммирования баллов по каждому критерию.

Шаг 4. Ранжирование должностей и обсуждение разницы между должностями.

Шаг 5. Анализ результатов и корректировка отдельных оценок.

Далее приведем уже сформированную таблицу грейдов по должностям (Приложение Г).

Таким образом, в Приложении представлены 5 грейдов у структурных

подразделений, таких как Управление закупки услуг, Управление закупки инвестиционных проектов, Управление закупки сырьевых ресурсов, Управление логистики. Должности разнесены в Матрицу согласно полученной итоговой оценке, а также осуществлено ранжирование должностей с учетом их ценности для компании.

Можно сделать выводы по оценке должностей и матрицы ранжирования должностей:

1. Обозначена приоритетность направлений управлений:

- Управление логистики;
- Управление закупки сырьевых ресурсов;
- Управление закупки инвестиционных проектов;
- Управление закупки услуг.

2. Работники управления логистики согласно баллам оценки имеют наибольшие требования по критериям должностей, что повысит качество найма для данного направления.

Далее необходимо установить уровень оплаты труда сотрудникам данной Дирекции в разрезе грейдов.

Для начала нужно проанализировать текущий уровень оплаты труда по должностям. Далее сопоставить с данными регионального рынка труда.

И уже после сравнения с рынком труда необходимо выстроить «справедливую» оплату труда сотрудников ДЗиЛ.

Установим должностные оклады для каждого грейда ДЗиЛ (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Диапазон окладов для должностей ДЗиЛ

Грейд	Минимальный оклад	Максимальный оклад	Среднее значение
1	110 000	125 000	120 000
2	90 000	110 000	100 000
3	70 000	90 000	80 000
4	45 000	75 000	65 000
5	30 000	55 000	45 000

Исходя из данных таблицы, мы видим «вилку» окладов должностей ДЗиЛ.



Следующим этапом можно привести размер и составляющие компенсационного пакета для каждого грейда. (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Привязка льгот к грейдам ДЗиЛ

Грейд	Предоставляемые дополнительные социальные льготы				
	Автомобиль	Мобильная связь	Питание	Медицинское страхование	Дополнительные отпуска, дни
1	Предоставление служебного автомобиля	300 руб./мес.	-	Предоставление путевки в санаторий	-
2	Компенсация ГСМ и амортизация (1500 руб./мес.)	250 руб./мес.	Компенсация 50 % стоимости обеда	Предоставление путевки в санаторий	-
3	Компенсация ГСМ и амортизация (1200 руб./мес.)	200 руб./мес.	Компенсация 75 % стоимости обеда	Покрытие половины объема расходов на получение стоматологических услуг или услуг по оздоровлению организма	Предоставление пятнадцати дней дополнительного отпуска в год
4	Компенсация стоимости проезда	150 руб./мес.	Бесплатные обеды	-	Предоставление десяти дней дополнительного отпуска в год
5	Компенсация стоимости проезда	-	Бесплатные обеды	-	Предоставление семи дней дополнительного отпуска в год

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что руководитель предприятия и совет директоров решили, что у 1-ого грейда сотрудники могут претендовать на служебный автомобиль.

Также начиная с 4-ого грейда компенсация на мобильную связь увеличивается, так как размер компенсации определен исходя из реальных затрат работников на телефонные переговоры.

Как мы видим по таблице, корпоративное питание (обеда) полностью компенсируется работникам 4-ого и 5-ого грейдов, поскольку низкоквалифицированный персонал больше ценит бесплатное питание, чем например, предоставление медицинской страховки на небольшую сумму.

А предоставление медицинского страхования мотивирует сотрудников. Руководством организации было решено предоставить данное страхование, сотрудникам начиная с 3-ого грейда.

Ну а также предоставлены несколько дней дополнительного отпуска в год для 3-ого, 4-ого и 5-ого грейдов.

Таким образом, разработаны единые подходы для руководителей Общества по использованию грейдирования. За каждым грейдом видом бизнеса будет зафиксирован целевой размер годового вознаграждения.

Также закреплены подходы по движению сотрудников:

- прием на нижний уровень диапазона (статус «новичок»);
- после получения опыта работы непосредственно в компании, возможно, перейти в статус «опытный работник».

А также отражены предложения по транслированию системы грейдирования на социальный пакет сотрудников и целевой размер (% от годовой премии).

Исходя из вышесказанного, грейды дают сотруднику понимание, чего он может достичь через некоторое время и как изменяется его заработная плата и статус. Для работников, которые обладают мотивацией на развитие, это определенно важно.

В заключении, необходимо сказать, что предоставление работникам дополнительных социальных льгот снижает текучесть кадров, повышает производительность и результативность их работ и лояльность, а также повышает мотивацию. В итоге это способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Далее предложим перечень мероприятий по разработке и внедрению данного проекта в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – План мероприятий проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
1	2	3	4	5	6
Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала					
1	Выделение недостатков существующей мотивационной системы	01.07.2021-07.07.2021	5	Общее собрание, на котором были рассмотрены проблемы в системе мотивации и стимулирования персонала на предприятии	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом
2	Выделение плюсов существующей мотивационной системы	08.07.2021-14.07.2021	5	Общее собрание	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом
3	Итоговый анализ существующей мотивационной системы	15.07.2021-28.07.2021	10	Пункты 1,2	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Менеджер отдела по персоналу
Начальный этап проекта					
4	Определение целей и задач проекта	29.07.2021-05.08.2021	5	Общее собрание	Руководитель направления по работе с персоналом
5	Составление детального плана работ проекта	06.08.2021-12.08.2021	5	Общее собрание	Руководитель направления по работе с персоналом
6	Согласование проекта с директором по закупкам и логистике	13.08.2021	1	Пункты 4,5	Директор по закупкам и логистике
Анкетный опрос сотрудников					

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
7	Подготовка материалов и проведение анкетирования	16.08.2021-17.08.2021	2		Менеджер отдела по персоналу
8	Сбор и обработка информации анкетирования	18.08.2021-20.08.2021	3	Пункт 7	Менеджер отдела по персоналу
9	Оценка результатов анкетирования	23.08.2021-02.09.2021	7	Пункты 7,8	Менеджер отдела по персоналу
Разработка проекта					
10	Прогнозная оценка эффективности проекта	03.09.2021-10.09.2021	5		Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Менеджер отдела по персоналу
11	Подготовка рабочей группы, занимающейся внедрением системы грейдов (внешний консультант)	13.09.2021-27.09.2021	10		Руководитель направления по работе с персоналом; Директор по закупкам и логистике
12	Разработка необходимой документации (положения, инструкции)	28.09.2021-18.10.2021	15		Руководитель направления по работе с персоналом; Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт; Специалист отдела документооборота
13	Оценка должностей	19.10.2021-01.02.2022	70		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт; Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом
14	Определение требований к должности и выявление факторов	02.02.2022-26.05.2022	80		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт; Директор по закупкам и логистике

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
15	Ранжирование факторов по уровням	27.05.2022-08.07.2022	30		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
16	Оценка каждого уровня	11.07.2022-22.08.2022	30		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
17	Оценка веса факторов	23.08.2022-20.09.2022	20		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
18	Расчеты количества баллов для каждой должности	21.09.2022-19.10.2022	20		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
19	Распределение баллов по грейдам	20.10.2022-10.11.2022	15		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
20	Согласование системы грейдов с Директором по закупкам и логистике	11.11.2022-21.11.2022	7		Внешний эксперт; Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом
Установление должностных окладов и расчет вилок окладов					
21	Анализ текущего уровня оплаты по должностям	22.11.2022-30.12.2022	28		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
22	Мониторинг рынка труда	09.01.2023-17.02.2023	30		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
23	Анализ и проверка полученных результатов в соответствии с текущей оценкой и критериями	20.02.2023-22.03.2023	20		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
24	Формирование диапазонов грейдов	23.03.2023-05.04.2023	10		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
25	Выстраивание «справедливой» оплаты труда	06.04.2023-05.05.2023	20		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
26	Согласование финальных результатов с Директором по закупкам и логистике	08.05.2023-19.05.2023	10		Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт; Директор ДЗиЛ;

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
					Руководитель направления по работе с персоналом
27	Разработка положений по системе грейдов (отражение изменений в коллективном договоре, в положении об оплате труда)	22.05.2023-24.05.2023	3		Руководитель направления по работе с персоналом; Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт; Директор по закупкам и логистике; Специалист отдела документооборота
Внедрение системы грейдов					
28	Пересчет фонда оплаты труда сотрудников	25.05.2023-29.05.2023	3		Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор; Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт
29	Внесение изменений в Трудовой Договор	30.05.2023-31.05.2023	2		Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор; Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт; Специалист отдела документооборота
30	Информирование сотрудников об изменении системы оплаты труда (проведение разъяснительных мероприятий внутри структурного подразделения)	01.06.2023	1	Общее собрание с презентацией результатов проекта	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор; Менеджер отдела по персоналу; Внешний эксперт

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
31	Заключение с сотрудниками новый договор на оплату труда	02.06.2023	1		Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор; Специалист отдела документооборота
Завершение проекта					
32	Проведение собрания рабочей группы по оценке эффективности	05.06.2023	1	Реализация содержания проекта	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор
33	Проведение собрания рабочей группы по подсчету показателей результативности	06.06.2023	1		Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор
34	Заседание рабочей группы по обсуждению премирования	07.06.2023	1	Показатели результативности	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор
35	Премирование проектной команды	08.06.2023	1	Размер премии	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор
36	Отчет для руководителя об изменениях	09.06.2023	1	Реализованное мероприятие	Директор по закупкам и логистике; Руководитель направления по работе с персоналом; Финансовый директор

Таким образом, приблизительное время, затраченное на разработку и внедрение проекта системы грейдов, составит примерно 2 года.

В заключении, можно сказать, что результатом от проведенных данных мероприятий по мотивации персонала на предприятии, является снижение текучести кадров в Дирекции по закупкам и логистике. А также повышение качества и производительности труда, сотрудники могут начать ответственнее подходить к выполнению своих непосредственных обязанностей, и появляется командный дух.

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы, нам необходимо рассчитать стоимость разработки и внедрения данного проекта.

### 3.3 Расчет бюджета на разработку и внедрение проекта

Не следует забывать, что система грейдов не только способна оптимизировать фонд заработной платы, но и сама требует средств на внедрение, а затем ее поддержание.

Рассчитаем бюджет на разработку и внедрение проекта системы грейдинга.

В расчет стоимости Пилотного проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным затратам. В итоге всех расчетов составим генеральный бюджет данного проекта.

Составим среднемесячную заработную плату каждого члена проектной группы (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Заработная плата проектной группы

Должность	Среднемесячная плата, руб.	Средняя часовая ставка, руб.
Директор по закупкам и логистике	100 000	609
Внешний консультант	70 000	426
Руководитель направления по работе с персоналом	65 000	396
Финансовый директор	65 000	396
Менеджер отдела по персоналу	30 000	183
Специалист отдела документооборота	25 000	152



Далее составим расчет затрат на мероприятия. Стоимость проектной работы рассчитан как соотношение произведения времени выполнения и среднемесячной заработной платы к числу рабочих дней в июле (22 дня), августе (22 дня), сентябре (22 дня), октябре (21 день), ноябре (20 дней), декабре (22 дня) и так далее (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Инвестиционные затраты на мероприятия

№	Наименование мероприятия	ФЗП	Материалы	Доп. расходы	Сумма, руб.
1	2	3	4	5	6
1	Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*6,8 часов / 22 дня = 20 090,9 руб. Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000*6 часов / 22 дня = 27 272,7 руб. Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*1,6 часа / 22 дня = 2 181,8 руб.	-	-	49 546
2	Определение целей и задач проекта; Составление детального плана работ проекта	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*7,2 часа / 22 дня = 21 272,3 руб.	Канцелярия, флипчарт 1 000 руб.	-	22 272
3	Анкетный опрос сотрудников	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*8 часов / 22 дня = 10 909,1 руб.	Раздаточные материалы 500 руб.	-	11 409
4	Прогнозная оценка эффективности проекта	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*1 час / 22 дня = 2 954,5 руб. Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000*1 час / 22 дня = 4 545,5 руб. Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*1 час / 22 дня = 1 363,6 руб.	-	-	8 865
5	Подготовка рабочей группы, занимающейся внедрением системы грейдов (внешний консультант)	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*3 часа / 22 дня = 8 863,6 руб.	-	-	22 500

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
		Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000*3 часа / 22 дня = 13 636,4 руб.			
6	Разработка необходимой документации (положения, инструкции)	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,8 часов / 22 дня = 2 363,6 руб. Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*4 часа / 21 день = 5 714,3 руб. Оплата специалисту по документообороту = 25 000*3 часа / 21 день = 3 571,4 руб.	-	Внешний эксперт = 20 000 руб.	31 649
7	Оценка должностей	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*15 часов / 67 дней = 6 716,4 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*1 час / 22 дня = 2 954,5 руб. Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000*0,8 часов / 22 дня = 3 636,4 руб.	-	Внешний эксперт = 40 000 руб.	53 307
8	Определение требований к должности и выявление факторов	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*20 часов / 80 дней = 7 500 руб. Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 21 день = 2 381 руб.	-	Внешний эксперт = 50 000 руб.	59 881
9	Ранжирование факторов по уровням	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*10 часов / 31 день = 9 677,4 руб.	-	Внешний эксперт = 40 000 руб.	49 677
10	Оценка каждого уровня	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*5 часов / 22 дня = 6 818,2 руб.	-	Внешний эксперт = 30 000 руб.	36 818
11	Оценка веса факторов	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*4 часа / 21 день = 5 714,3 руб.	-	Внешний эксперт = 30 000 руб.	35 714
12	Расчеты количества баллов для каждой должности	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*4 часа / 21 день = 5 714,3 руб.	-	Внешний эксперт = 30 000 руб.	35 714

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
13	Распределение баллов по грейдам	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*3 часа / 21 день = 4 285,7 руб.	-	Внешний эксперт = 15 000 руб.	19 286
14	Согласование системы грейдов с Директором по закупкам и логистике	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 21 день = 2 381 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,8 часов / 21 день = 2 476,2 руб.	-	Внешний эксперт = 5 000 руб.	9 857
15	Анализ текущего уровня оплаты по должностям	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*5 часов / 22 дня = 6 818,2 руб.	-	Внешний эксперт = 20 000 руб.	26 818
16	Мониторинг рынка труда	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*5 часов / 22 дня = 6 818,2 руб.	-	Внешний эксперт = 30 000 руб.	36 818
17	Анализ и проверка полученных результатов в соответствии с текущей оценкой и критериями	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*2 часа / 22 дня = 2 727,3 руб.	-	Внешний эксперт = 20 000 руб.	22 727
18	Формирование диапазонов грейдов	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*0,9 часов / 21 день = 1 285,7 руб.	-	Внешний эксперт = 10 000 руб.	11 286
19	Выстраивание «справедливой» оплаты труда	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*4 часа / 21 день = 5 714,3 руб.	-	Внешний эксперт = 20 000 руб.	25 714
20	Согласование финальных результатов с Директором по закупкам и логистике	Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*0,2 часа / 21 день = 285,7 руб. Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 21 день = 2 381 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,8 часов / 21 день = 2 476,2 руб.	-	Внешний эксперт = 5 000 руб.	10 143

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
21	Разработка положений по системе грейдов (отражение изменений в коллективном договоре, в положении об оплате труда)	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = $65\,000 \cdot 0,8$ часов / 21 день = 2 476,2 руб. Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб. * 0,4 часа / 21 день = 571,4 руб. Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб. * 0,3 часа / 21 день = 1 428,6 руб. Оплата специалисту по документообороту = 25 000 * 1 часа / 21 день = 1 190,5 руб.	-	Внешний эксперт = 5 000 руб.	10 667
22	Пересчет фонда оплаты труда сотрудников	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = $65\,000 \cdot 0,8$ часов / 21 день = 2 476,2 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб. * 1 час / 21 день = 3 095,2 руб. Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб. * 0,8 часа / 21 день = 1 142,9 руб.	-	Внешний эксперт = 5 000 руб.	11 714
23	Внесение изменений в Трудовой Договор	Оплата руководителю направления по работе с персоналом = $65\,000 \cdot 0,8$ часов / 21 день = 2 476,2 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб. * 0,6 часов / 21 день = 1 857,1 руб. Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб. * 0,3 часа / 21 день = 428,6 руб. Оплата специалисту по документообороту = $25\,000 \cdot 0,8$ часов / 21 день = 952,4 руб.	-	Внешний эксперт = 2 000 руб.	7 714

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
24	Информирование сотрудников об изменении системы оплаты труда (проведение разъяснительных мероприятий внутри структурного подразделения)	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 2 272,7 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата менеджеру отдела по персоналу = 30 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 681,8 руб.	-	Внешний эксперт = 2 000 руб.	7 909
25	Заключение с сотрудниками новый договор на оплату труда	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 2 272,7 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата специалисту по документообороту = 25 000*0,5 часов / 22 дня = 568,2 руб.	-	-	5 795
26	Проведение собрания рабочей группы по оценке эффективности	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 2 272,7 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб.	Канцелярия 500 руб.	-	5 727
27	Проведение собрания рабочей группы по подсчету показателей результативности	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 2 272,7 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб.	-	-	5 227

## Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
		Оплата финансовому директору = 65 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб.			
2 8	Заседание рабочей группы по обсуждению премирования	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 2 272,7 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб.	-	-	5 227
2 9	Премирование проектной команды	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 2 272,7 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб.	-	Размер премии 50 000 руб.	55 227
3 0	Отчет для руководителя об изменениях	Оплата директору по закупкам и логистике = 100 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 2 272,7 руб. Оплата руководителю направления по работе с персоналом = 65 000*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб. Оплата финансовому директору = 65 000 руб.*0,5 часов / 22 дня = 1 477,3 руб.	-	-	5 227
Итого				700 435 руб.	

Инвестиционные затраты на мероприятия примерно составили 700 435 руб. Наиболее затратное мероприятие – это непосредственное определение требований к должности и выявление факторов, а также ранжирование факторов по уровням. Это обусловлено как продолжительным временным отрезком, так и со сложной структурой реализации проекта по разработке и внедрению системы грейдов на предприятии.

На разработку и внедрение данного Пилотного проекта примерно потрачено 2 года. Для наглядности сведем инвестиционные затраты по годам в таблицу 3.8.

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных затрат по годам, в руб.

Мероприятия	2021 год	2022 год	2023 год	Итого
1	2	3	4	5
Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала	49 546			49 546
Определение целей и задач проекта; Составление детального плана работ проекта	22 272			22 272
Анкетный опрос сотрудников	11 409			11 409
Прогнозная оценка эффективности проекта	8 865			8 865
Подготовка рабочей группы, занимающейся внедрением системы грейдов (внешний консультант)	22 500			22 500
Разработка необходимой документации (положения, инструкции)	31 649			31 649
Оценка должностей	53 307			53 307
Определение требований к должности и выявление факторов		59 881		59 881
Ранжирование факторов по уровням		49 677		49 677
Оценка каждого уровня		36 818		36 818
Оценка веса факторов		35 714		35 714
Расчеты количества баллов для каждой должности		35 714		35 714
Распределение баллов по грейдам		19 286		19 286
Согласование системы грейдов с Директором по закупкам и логистике		9 857		9 857
Анализ текущего уровня оплаты по должностям		26 818		26 818
Мониторинг рынка труда			36 818	36 818
Анализ и проверка полученных результатов в соответствии с текущей оценкой и критериями			22 727	22 727
Формирование диапазонов грейдов			11 286	11 286
Выстраивание «справедливой» оплаты труда			25 714	25 714
Согласование финальных результатов с Директором по закупкам и логистике			10 143	10 143
Разработка положений по системе грейдов (отражение изменений в коллективном договоре, в положении об оплате труда)			10 667	10 667
Пересчет фонда оплаты труда сотрудников			11 714	11 714
Внесение изменений в Трудовой Договор			7 714	7 714
Информирование сотрудников об изменении системы оплаты труда (проведение разъяснительных мероприятий внутри структурного подразделения)			7 909	7 909
Заключение с сотрудниками новый договор на оплату труда			5 795	5 795
Проведение собрания рабочей группы по оценке эффективности			5 727	5 727

### Окончание таблицы 3.8

1	2	3	4	5
Проведение собрания рабочей группы по подсчету показателей результативности			5 227	5 227
Заседание рабочей группы по обсуждению премирования			5 227	5 227
Премирование проектной команды			55 227	55 227
Отчет для руководителя об изменениях			5 227	5 227
Итого	199 548	273 765	227 122	700 735

Из таблицы следует, что финансирование данного проекта будет происходить в течение всего времени его реализации, но больше затрат будет в 2022 году, так как в этом году будет самая основная часть разработки грейдинговой системы на предприятии.

Далее сведем итоговый бюджет Пилотного проекта системы грейдинга на предприятии ПАО «ЧТПЗ» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Итоговый бюджет проекта системы грейдов

Год разработки и внедрения	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
2021 год (июль-декабрь)	199 548	199 548
2022 год (январь-декабрь)	273 765	273 765
2023 год (январь-июнь)	227 122	227 122
Итого	700 735	700 735

Из данной таблицы следует, что на разработку и внедрение данного Пилотного проекта системы грейдинга, компании потребуется 700 735 руб.

### Выводы по третьему разделу

Таким образом, можно сделать вывод, что данное структурное подразделение было выбрано (ДЗиЛ), так как там присутствует высокая текучесть кадров среди специалистов. Были проанализированы опросы среди увольняющихся сотрудников в данной Дирекции, а также была выявлена проблема их неудовлетворенности трудом, такая как неэффективная система оплаты труда. Для того чтобы повысить объективность и эффективность системы мотивации и



стимулирования персонала, мы предлагаем разработать и внедрить систему грейдинга в Дирекции по закупкам и логистике.

Для этого были рассмотрены критерии эффективности данного подразделения. К социальному эффекту были отнесены повышение лояльности специалистов, степень их удовлетворенности трудом и оплатой труда, а также повышение мотивации на профессиональное развитие в компании. К экономическим показателям эффективности можно отнести долю своевременных закупок, качество закупаемых материальных ресурсов и готовой продукции, качество логистического сервиса.

Исходя из расчета бюджета затрат на разработку и внедрение системы грейдов, можно сделать вывод, что расходы на этот проект большие. Но также необходимо сказать, что после успешного внедрения данной системы, у компании будет большая прибыль, которая покроет существующие затраты. А также если нововведение Пилотного проекта пройдет успешно в течение 2 лет в данной Дирекции, то можно будет внедрять в масштабах всего предприятия.

В заключении, можно сделать вывод, что разработка, внедрение и поддержание системы грейдов требует затрат, как материальных, так и временных. И в связи с этим, у предприятия должен быть четкий план, который позволит учесть все детали и грамотно подойти к этому вопросу.

Такой подход в системе оплаты труда важен для работодателей, которые хотят напрямую увязать результаты работы сотрудников с получаемыми ими вознаграждениями. Чтобы все затраты на оплату труда сотрудников окупались и способствовали повышению производительности и эффективности деятельности компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках написания выпускной квалификационной работы и достижения цели исследования, которая заключалась в повышении эффективности управления персоналом ПАО «ЧТПЗ» путем внедрения системы грейдов, была изучена деятельность ПАО «ЧТПЗ», были представлены анализы внешней и внутренней среды организации, проанализирована подсистема управления мотивацией и стимулированием персонала, а также эффективность работы на предприятии.

Челябинский трубопрокатный завод – российское металлургическое предприятие, одно из крупнейших трубных предприятий России, специализируется на производстве труб. Входит в состав группы ЧТПЗ.

Исходя из данных STEEP-анализа можно сделать вывод, что ключевыми факторами, повлиявшими на деятельность компании, являются экономические факторы, а также политическая обстановка в мире.

По данным в анализе «5 сил Портера» можно сделать вывод, что основными силами, влияющими на ПАО «ЧТПЗ» являются угрозы внутриотраслевой конкуренции, а также угрозы со стороны новых игроков. Данные угрозы носят не критический характер, так как компания является одной из крупных представителей производства трубной продукции. Остальные силы имеют низкое влияние, или вообще отсутствуют.

Исходя из выполненной модели «7S МакКинси», можно заметить, что в элементе: состав работников, есть проблемы с мотивацией и стимулированием персонала.

Исходя из данных SNW-анализа, можно сделать вывод, что предприятие ПАО «ЧТПЗ» в целом использует свои сильные стороны для реализации стратегии, но также присутствуют слабые стороны, такие как уровень мотивации и уровень производительности труда, так как в компании одной из проблем является управление мотивацией и стимулированием персонала. Но в целом предприятие имеет сильный внутренний потенциал.

В SWOT-анализе можно заметить, что на пересечении слабых сторон и возможностей необходимо внедрить систему грейдирования, чтобы повысить эффективность системы мотивации и стимулирования персонала.

Итак, мы выяснили, что мотивация персонала – это один из способов повышения производительности труда.

Главной проблемой предприятия в системе управления мотивацией и стимулированием сотрудников является высокая текучесть кадров.

На предприятии была выявлена и проанализирована проблема системы мотивации и стимулирования персонала. А также разработан Пилотный проект по системе грейдов в оплате труда персонала для Дирекции по закупкам и логистике на предприятии.

Цель данного проекта:

1. Обеспечить эффективную схему вознаграждения, которая включает в себя оклады, социальный пакет, а также премии.
2. Оптимизировать организационную структуру компании.
3. Обеспечить независимую оценку сотрудников на предмет соответствия занимаемым ими должностям.
4. Сократить текучесть кадров.

Данный Пилотный проект рассчитан на разработку и внедрение около двух лет. Если данное нововведение пройдет успешно в течение 2 лет в данной Дирекции, то можно будет внедрять в масштабах всего предприятия.

После внедрения грейдинговой системы, компании будет необходимо вести контроль и отслеживать результаты. Далее оценить ее результативность. А также пересмотр данной системы необходимо проводить каждые 3 года.

Таким образом, можно сделать вывод, что результатом данной системы является, во-первых, повышение оклада тех сотрудников, которые действительно играют важную роль в работе предприятия. А, во-вторых, внедрение системы грейдов мотивируют сотрудников учиться, развивать профессиональные знания, умения, навыки, а также брать на себя дополнительные обязанности (например,

наставничество). Для работников, которые обладают мотивацией на развитие, это определенно важно.

На сегодняшний день рынок труда обладает дефицитом квалифицированных работников. А для успешного развития компании необходим стабильный эффективный рабочий коллектив. С помощью разработки и внедрения системы грейдов упорядочивается дисбаланс заработной платы на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится «прозрачным», то сразу выявляются некомпетентные сотрудники, которые привыкли выбивать только надбавки. В то же время автоматически повышается оклад тех работников, кто действительно играет важную роль для организации и ее бизнеса. А также оптимизируется расстановка трудовых ресурсов на предприятии.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие. / А.Р. Алавердов – М.: Маркет ДС, 2017. – 304 с.
2. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. – 2019. – № 1. – С. 396–399.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 232 с.
4. Бабинцева, Е.И. Современные способы мотивации персонала / Е.И. Бабинцева, Д.Л. Линкина // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – №6 (62). – С. 874–877.
5. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / С.В. Баженов. // Интернет-журнал «Науковедение». – 2018. – Том 7 – №4. – С. 84–85.
6. Байер, Н.Ю. Грейдинг как современный метод мотивации персонала / М.Б. Байер, Л.В. Свиридова // Информационный дайджест от компании «Домпомога». – 2008. – №13 (148). – С. 16–19.
7. Байтеряков, С.В. Сравнительный анализ современных методик грейдинга // Вестник МИРБИС. – 2019. – №3 (19). – С. 145–156.
8. Банных, М.Б. Методы мотивации и стимулирования труда в организации / М.Б. Банных // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1. – С.31–34.
9. Виноградов, А.В. Разработка программ стимулирования труда / А.В. Виноградов // Молодой ученый. – 2018. – № 41. – С. 109–115.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Магистр: ИНФРА-М., 2003. – 656 с.
11. Галимова, А.Ш. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова. – Приоритетные направления развития науки.

Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна». – 2018. – 75-78 с.

12. Генкин, Б.М. Экономика труда: учебник / Б. М. Генкин. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.

13. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов: Для студентов спец. «Менеджмент» / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало; Под ред. проф. А. Я. Кибанова. – М.: Приор, 1998. – 511 с.

14. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464 с.

15. Изюмцева, Н.В. Мотивация персонала на предприятиях в современных условиях хозяйствования / Н.В. Изюмцева // Актуальные научные исследования в современности. – 2019. – №10–4 (54). – С. 74–80.

16. Казанцев, М.К. Внедрение системы грейдинга в российских компаниях / М.К. Казанцев // Colloquim-journal. – 2019. – №1–6 (25). – С. 35–37.

17. Калининская, Е.С. Развитие системы мотивации труда в организации сферы услуг / Е.С. Калининская, Я.В. Манжулий, А.М. Рудченко // Научные известия. – 2019. – №15. – С. 65–70.

18. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.

19. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – №4 (4).– С. 80–83.

20. Котова, Л. Р. Система грейдов как инструмент стратегического управления организацией / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – №8. – С. 47–56.

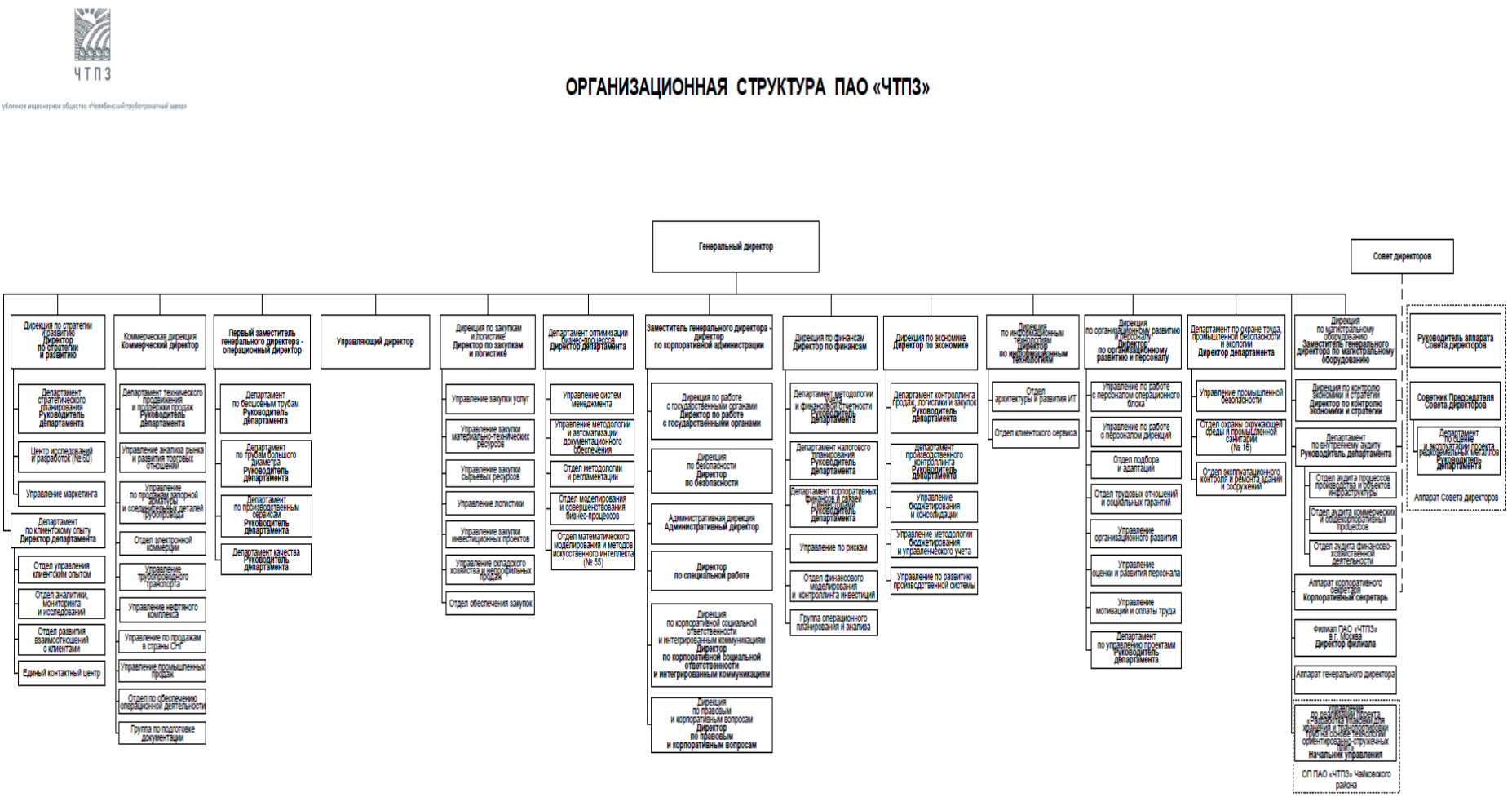
21. Кулакова, А.Ю. Мотивация персонала в организации / А.Ю. Кулакова, А.С. Костров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – №6 (21). – С. 7.

22. Лобцова, О.В. Стимулирование труда работников / О.В. Лобцова // Вестник ЧитГУ. – 2012. – № 3. – С. 97–103.
23. Лукьяненко, А.Б. Грейдинг в системе управления персоналом / А.Б. Лукьяненко // Отдел кадров коммерческой организации. – 2010. – №6. – С. 18–27.
24. Ляшенко, Т.В. Система грейдирования как инструмент управления персоналом / Т.В. Ляшенко // Nauka-rastudent.ru. – 2017. – №3–2. – С. 5.
25. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: учеб. пособие для вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 367 с.
26. Мартынова, Ю. Разработка положения об оплате труда работников на основе системы грейдов / Ю. Мартынова // Бухучет в здравоохранении. – 2010. – №12. – С. 80–87.
27. Маслова, Н.В. Особенности мотивации персонала в России / Н.В. Маслова, О.А. Богомолова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – №7 (46). – С. 16–19.
28. Минева, О.К. Оплата труда персонала: учебник / О.К. Минева. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. – 192 с.
29. Перситская, О. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда. / HR-портал. HR-сообщество и публикации
30. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. / Под ред. проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014 – 394 с.
31. Рощина, А.В. Влияние мотивации персонала на повышение уровня производительности труда / А.В. Рощина // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – №12 (104). – С. 24.
32. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник / Б.Ю. Сербиновский; Изд. – торговая корпорация «Дашков и К». – М.: «Дашков и К» (ПИК ВИНТИ), 2007. – 462 с.

33. Сковпень, В. Грейдинг, или дифференциация заработной платы работников / В. Сковпень // Кадровик. – 2008. – №6–3. – С. 11–22.
34. Цимбалюк, С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика/ С. Цимбалюк – <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>.
35. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков — М.: Вершина, 2007. – 208 с.
36. Чуланова, О.Л., Комарова Е.М., Фламинг Ю. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски / О.Л. Чуланова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №2-3. – С. 128–138.
37. Юрку, Ю.Ю. Условия инновационного развития мотивационной сферы персонала / Ю.Ю. Юрку // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2012. – №6 (9). – С. 11.
38. Грейдинговая система оплаты труда – <https://storm24.media/news/237225>
39. Вводим систему грейдов: зачем, как, для кого – <https://www.jobhelp.center/news/?id=293>
40. Официальный сайт ПАО «ЧТПЗ» – <https://chelpipe.ru>



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПАО «ЧТПЗ»



ЧТПЗ

Убленское инженерное общество Членский трубопроводный завод

Рисунок А.1 – Организационная структура ПАО



ЧТПЗ

Публичное акционерное общество «Челябинский трубопрокатный завод»

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА  
ДИРЕКЦИЯ ПО ЗАКУПКАМ И ЛОГИСТИКЕ  
(ДЗил)**

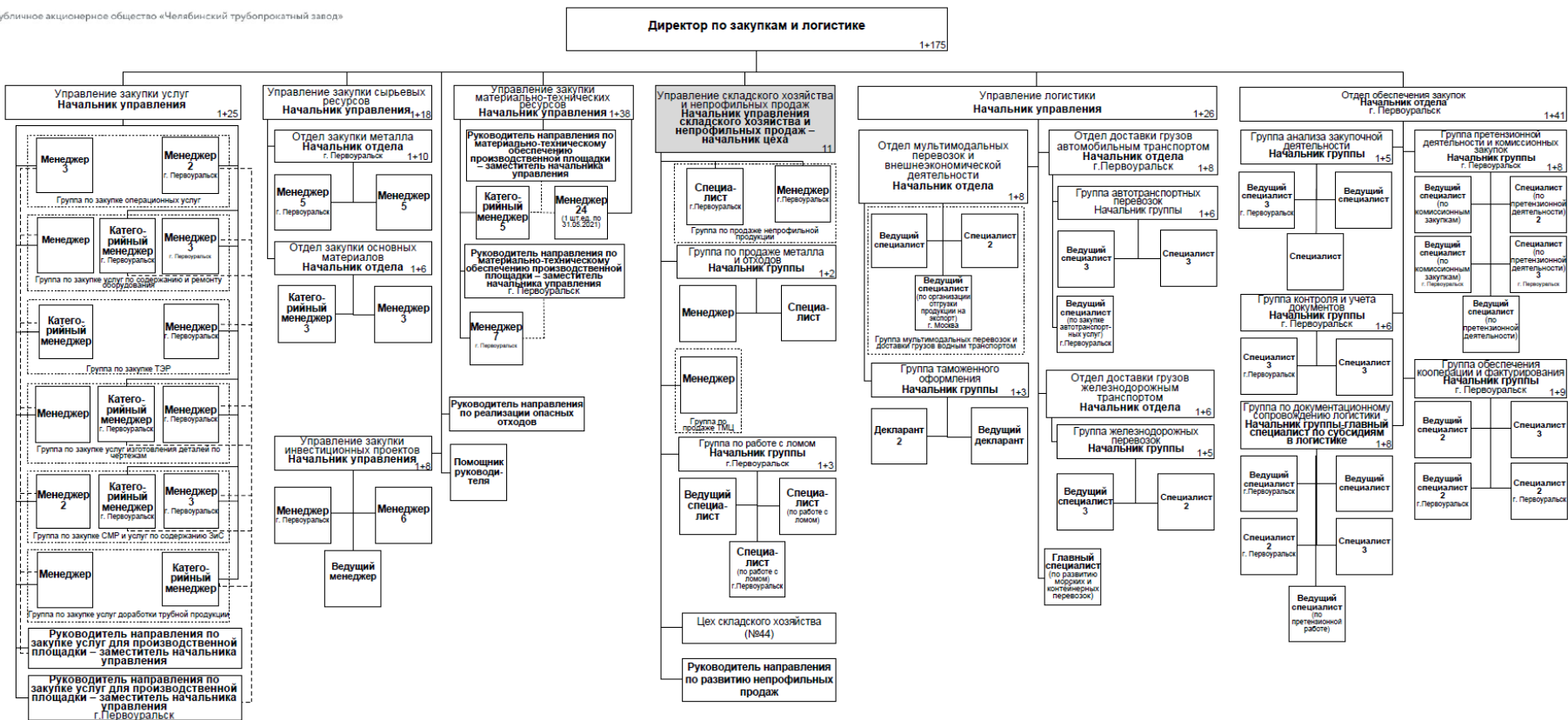


Рисунок Б.1 – Организационная структура Дирекции по закупкам и логистике (ДЗил)

## Оценка должностей ДЗиЛ

Таблица В.1 – Оценка должностей Дирекции по закупкам и логистике

Должность	Начальник управления складского хозяйства и непрофильных продаж	Начальник управления логистики	Начальник управления закупки услуг	Начальник управления закупки сырьевых ресурсов	Начальник управления закупки материально-технических ресурсов	Начальник управления закупки инвестиционных проектов
Критерий						
1	2	3	4	5	6	7
А	7	8	7	8	8	8
	<p>высшее (экономическое или техническое) образование, наличие не менее двух курсов повышения квалификации; опыт не менее 3 лет на руководящих должностях в области управления складским хозяйством и/или непрофильных продаж.</p>	<p>высшее (экономическое или техническое) образование, наличие не менее двух курсов повышения квалификации; опыт не менее 5 лет на руководящих должностях в сфере логистики</p>	<p>высшее (экономическое или техническое) образование, наличие не менее двух курсов повышения квалификации; опыт не менее 3 лет на руководящих должностях в сфере закупок</p>	<p>высшее (экономическое или техническое) образование, наличие не менее двух курсов повышения квалификации; опыт не менее 5 лет на руководящих должностях в сфере закупок (на руководящ. должности не менее 3х лет)</p>	<p>высшее (экономическое или техническое) образование, наличие не менее двух курсов повышения квалификации; опыт не менее 5 лет на руководящих должностях в сфере закупок</p>	<p>высшее (техническое или экономическое) образование, наличие не менее двух курсов повышения квалификации; не менее 5 лет на руководящих должностях в сфере продаж, закупок проектной деятельности</p>
В	7	8	8	8	8	8
	<p>знание производственного процесса; горизонт планирования: месяц,</p>	<p>знание производственного процесса; горизонт</p>	<p>знание производственного процесса; горизонт</p>	<p>знание производственного процесса; горизонт планирования:</p>	<p>знание производственного процесса; горизонт планирования:</p>	<p>знание производственного процесса; горизонт планирования:</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
	квартал, год, 3-летка; кроссфункциональная стратегия	планирования: месяц, квартал, год, 3-летка; кроссфункциональная стратегия	планирования: месяц, квартал, год, 3-летка; кроссфункциональная стратегия	месяц, квартал, год, 3-летка; кроссфункциональная стратегия	месяц, квартал, год, 3-летка; кроссфункциональная стратегия	месяц, квартал, год, 3-летка; кроссфункциональная стратегия
С	7	7	7	7	7	7
	внутр - с операционной дирекцией, взаимодействие с внешними контрагентами (мелкие металлургические компании) на уровне первых лиц компаний, разрешение конфликтных ситуаций	внутр - с операционной дирекцией, взаимодействие с внешними контрагентами на уровне первых лиц компаний, самостоятельное разрешение конфликтных ситуаций	внутр - с операционной дирекцией, взаимодействие с внешними контрагентами на уровне первых лиц компаний, самостоятельное разрешение конфликтных ситуаций	внутр - с операционной дирекцией, взаимодействие с внешними контрагентами на уровне первых лиц компаний, самостоятельное разрешение конфликтных ситуаций, разрешение вопросов с крупными металлургическими компаниями - совместно с руководителем	внутр - с операционной дирекцией, взаимодействие с внешними контрагентами на уровне первых лиц компаний, самостоятельное разрешение конфликтных ситуаций	внутр - с операционной дирекцией, взаимодействие с внешними контрагентами на уровне первых лиц компаний, самостоятельное разрешение конфликтных ситуаций, разрешение вопросов с западными компаниями - совместно с руководителем
D	7	8	7	7	7	7
	ограничение действий внутренними регламентирующими документами и процессами компании, службами	ограничение действий внутренними регламентирующими документами и процессами	ограничение действий внутренними регламентирующими документами и процессами	ограничение действий внутренними регламентирующими документами и процессами	ограничение действий внутренними регламентирующими документами и процессами	ограничение действий внутренними регламентирующими документами и процессами

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
	контроллинга; работа над оптимизацией бизнес-процессов	компания, службами контроллинга; работа над оптимизацией бизнес-процессов	процессами компания, службами контроллинга; работа над оптимизацией бизнес- процессов	компания, службами контроллинга; работа над оптимизацией бизнес-процессов	компания, службами контроллинга; работа над оптимизацией бизнес-процессов	компания, службами контроллинга; работа над оптимизацией бизнес-процессов
Е	6	6	6	6	6	6
	ошибочные действия выявляются на этапе процедуры рассмотрения/соглас ования, крайне редкие случаи; процедура выстроена для максимального исключения ошибочных действий	ошибочные действия выявляются на этапе процедуры рассмотрения/согл асования, крайне редкие случаи; процедура выстроена для максимального исключения ошибочных действий	ошибочные действия выявляются на этапе процедуры рассмотрения/со гласования, крайне редкие случаи; процедура выстроена для максимального исключения ошибочных действий	ошибочные действия выявляются на этапе процедуры рассмотрения/согл асования, крайне редкие случаи; процедура выстроена для максимального исключения ошибочных действий	ошибочные действия выявляются на этапе процедуры рассмотрения/согл асования, крайне редкие случаи; процедура выстроена для максимального исключения ошибочных действий	ошибочные действия выявляются на этапе процедуры рассмотрения/согл асования, крайне редкие случаи; процедура выстроена для максимального исключения ошибочных действий
F	6	7	6	6	6	6
G	8	9	10	10	9	9
H	10	11	11	11	11	11
Сумма	58	64	62	63	62	62

Окончание таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
<p>Функциональные задачи</p>	<p>Эффективная организация процессов приема, хранения и обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей своевременной их выдачей в подразделениях Общества в соответствии с действующими стандартами и техническими условиями. Контроль соблюдения утвержденных нормативов запасов и оптимизация остатков ТМЦ на складах структурных подразделений Общества. Определение и получение дополнительного источника дохода) путем реализации непрофильной продукции на максимально выгодных для Обществ условиях. Повышение эффективности работы по закупке и продаже металлолома</p>	<p>Обеспечение рационального планирования и своевременной реализации грузовых перевозок при минимизации издержек на логистические операции. Разработка, внедрение и мониторинг реализации мероприятий по повышению эффективности логистических процессов, операционной деятельности подразделения</p>	<p>организация ведения коммерческой деятельности с целью создания эффективной системы закупки услуг</p>	<p>своевременное обеспечение производственных подразделений трубно-магистрального дивизиона металлом и другими сырьевыми материалами заданных параметров с учетом оптимизации затрат на закупки</p>	<p>обеспечение структурных подразделений Общества и подконтрольных Обществ материально-техническими ресурсами (МТР) заданных параметров с учетом оптимизации затрат на закупки</p>	<p>Обеспечение структурных подразделений компаний оборудованием (основные средства, нестандартное оборудование, электрооборудование, гидравлика, автоматика), ИТ-оборудованием, оргтехникой, а также работами/услугами в рамках реализации инвестиционных проектов с учетом оптимизации затрат на закупки</p>

Система грейдов по должностям ДЗиЛ

Таблица Г.1 – Система грейдов должностей Дирекции по закупкам и логистике

Баллы	Грейды	Управление закупки услуг		Управление закупки инвестиционных проектов		Управление закупки сырьевых ресурсов		Управление логистики	
		Баллы	Должность	Баллы	Должность	Баллы	Должность	Баллы	Должность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61-64	1	61	Начальник управления закупки услуг	62	Начальник управления закупки инвестиционных проектов	63	Начальник управления закупки сырьевых ресурсов	64	Начальник управления логистики
51-55	2							55	Заместитель начальника управления – начальник отдела доставки грузов
								54	Начальник отдела мультимодальных перевозок и внешнеэкономической деятельности
								54	Начальник отдела доставки грузов автомобильным транспортом
								51	Начальник отдела сопровождения и документационного обеспечения перевозок

Окончание таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
35-43	3	42	Руководитель направления по закупке услуг для производственной площадки			43	Начальник отдела закупки металла			
						43	Начальник отдела закупки основных материалов			
						35	Категорийный менеджер отдела закупки основных материалов			
24-30	4							30	Руководитель направления по развитию автотранспортных перевозок	
						29	Начальник группы таможенного оформления			
		28	Категорийный менеджер							
				24	Менеджер 3 категории					
14-22	5					22	Менеджер отдела закупки основных материалов 3 категории			
		19	Специалист группы по оформлению документации							
								16	Ведущий специалист отдела сопровождения и документационного обеспечения перевозок	
								14	Специалист (по субсидиям)	