

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического  
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е. В. Кашина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций  
(нефтяная и газовая промышленность)»

### **Разработка мероприятий совершенствования системы оплаты труда работников на примере ПАО «Газпром»**

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд. тех. наук О. Г. Феоктистов  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ Н. Д. Краснобаева  
подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ К. А. Мухина  
подпись, дата

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического  
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е. В. Кашина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Краснобаевой Натальи Дмитриевной

Группа УБ13-03

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки 38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая промышленность)»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий совершенствования системы оплаты труда работников на примере ПАО «Газпром». Утверждена приказом по университету № 5697/с от «5» мая 2017.

Руководитель ВКР: О. Г. Феокистов, кандидат технических наук, доцент кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- показатели, характеризующие систему оплаты труда работников предприятия;

- первичная документация предприятия: бухгалтерский баланс и другие формы бухгалтерской отчетности.

Перечень разделов ВКР:

- теоретические основы системы оплаты труда работников на предприятии.

- анализ эффективности оплаты труда на ПАО «Газпром»

- основные направления совершенствования управления системой оплаты труда в ПАО «Газпром»

Перечень презентационного материала: цель и задачи бакалаврской работы; динамика основных показателей по труду ПАО «Газпром»; состав персонала в ПАО «Газпром»; использование трудовых ресурсов предприятия; рекомендации по улучшению управления системой оплаты труда; расчет ежемесячной премии для сотрудников; экономический эффект от внедрения рекомендованных мероприятий.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

подпись

О. Г. Феокистов

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

подпись

Н. Д. Краснобаева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические основы системы оплаты труда работников на предприятии ....	8
1.1 Основные принципы организации и регулирования оплаты труда.....	8
1.2 Формы и традиционные системы оплаты труда .....	18
1.3 Мотивация и стимулирование персонала как часть политики оплаты труда .....	23
2 Анализ эффективности оплаты труда на ПАО «Газпром» .....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2. Анализ системы оплаты труда на предприятии.....	41
2.3 Анализ эффективности труда персонала на предприятии.....	53
3 Основные направления совершенствования управления системой оплаты труда в ПАО «Газпром» .....	65
3.1 Предложения по совершенствованию управления системой оплаты труда .....	65
3.2 Организация автоматизированной системы учета и анализа расчетов с персоналом по оплате труда в ПАО «Газпром» .....	71
3.3 Экономический эффект от внедрения рекомендованных мероприятий ..	77
Заключение .....	81
Список использованных источников .....	85
Приложение А .....	90

## ВВЕДЕНИЕ

В недавних публикациях, посвященных управлению персоналом и экономике труда, эффективный персонал признан в качестве важного ресурса организации, что обеспечивает его устойчивое существование и развитие.

Необходимо определить, что понимается под термином «персонал». Персонал является самым важным ресурсом, доступным руководителям предприятий, часто не используется эффективно для успеха организации.

Обеспечить, чтобы действия персонала были более эффективными и использовались достаточно эффективно, необходимо эффективная система управления персоналом, с применением показателей и Оплата трудам по их достижению. Оплата труда является основным регулирующим и стимулирующим фактором персонала организации.

Анализ эффективности оплаты труда весьма важный фактор для любого предприятия, во-первых именно затраты, связанные с оплатой труда на многих предприятиях занимают существенную статью затрат, во-вторых, именно оплата труда является эффективным инструментом в управлении персоналом, в связи с чем совершенствование оплаты труда во многих организациях является необходимым фактором.

Таким образом, видно, что тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

Целью выпускной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда на примере предприятия ПАО «Газпром».

Объектом исследования работы является ПАО «Газпром».

Предметом исследования выпускной работы является система оплаты труда.

Для достижения поставленной цели работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы оплаты труда работников в организации;
- провести анализ эффективности системы оплаты труда в организации;
- выявить направления совершенствования системы оплаты труда в организации.

В процессе исследования в работе применялись методы: анализ научной литературы, анализ первичных документов предприятия, анализ периодических изданий и информации с интернет сайтов, технико-экономический анализ, математическое моделирование и программирование, статистические методы анализа.

Структура работы представляет собой введение, три раздела, заключение и список использованной литературы.

В первом разделе освещаются теоретические аспекты, рассматриваются основные принципы организации и регулирования оплаты труда, формы и традиционные системы оплаты труда, мотивация и стимулирование персонала.

Во втором разделе проводится оценка эффективности системы оплаты труда в организации и анализ эффективности труда персонала в организации.

После двух разделов можно сделать общий вывод о том, что заработная плата выполняет свою функцию для повышения производительности труда. Ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является внедрение эффективной системы мотивации, способствующей повышению компетентности сотрудников, активности, предпринимательского духа, приверженности определенным задачам с максимальной эффективностью.

В третьем разделе приводятся направления совершенствования системы управления персоналом в организации.

# **1 Теоретические основы системы оплаты труда работников на предприятии**

## **1.1 Основные принципы организации и регулирования оплаты труда**

Под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением формирования и выполнения работодателем выплат всем работникам за их работу в соответствии с законами, положениями, соглашениями, коллективными договорами, местными нормативными актами и трудовыми договорами.

Основой заработной платы является цена труда как фактора производства, которая сводится к предельной производительности. Согласно теории предельной производительности работник должен производить продукт, который компенсирует его заработную плату, поэтому заработная плата ставится в прямую зависимость от эффективности сотрудников [1].

Существуют две формы оплаты труда - денежные или неденежные. Денежные средства являются основной формой, потому что именно эта роль денег является универсальным эквивалентом в товарно-денежных отношениях между участниками рынка.

Кроме того, заработная плата может быть в натуральной форме или в виде дополнительного оплачиваемого отпуска. Если у компании нет наличных денег, она может платить сотрудникам продукты, которые будут потребляться ими напрямую, обменивать на другие товары или продавать. Эта форма направлена на содействие высокому качеству и интенсивной работе и позволяет работнику использовать это время для отдыха, работы или учебы [3].

Важную специфику представляют формы оплаты труда творческих работников (литературы, искусства, науки), которым выплачивается авторский гонорар за заказанные им произведения - их создание, реализацию и распространение путем практического использования или публичного исполнения в соответствии с действующими нормативными документами.

Зарплата - это сумма денежных выплат и стоимости натурального

платежа за работу, выполненную по трудовому договору (контракту).

Основная функция заработной платы:

- воспроизводственная;
- измерение;
- стимулирующее;
- нормативные;
- социальный.

Воспроизводственная функция предоставляет работнику такой объем материальных благ и услуг на уровне, который достаточен для нормального воспроизводства рабочей силы и повышения интеллектуального потенциала в соответствии с изменяющимися техническими и социальными факторами производства. С точки зрения общей стоимости воспроизводства рабочей силы в ее стоимость входят такие аспекты жизни работника, как расходы на удовлетворение потребностей в продовольствии, жилье, образовании, медицинском обслуживании и т. Д., И они должны соответствовать или превышать стоимость «Рыночной потребительской корзины».

Измерительная функция - оценка трудового вклада каждого работника и стоимости труда в производстве продукта труда. С помощью различных элементов заработной платы измеряется стоимость труда разного качества и количества. Эффективность этой функции зависит от принципа дифференциации заработной платы.

Стимулирующая функция - финансовый стимул для интереса к работе и повышения производительности и качества работы. Реализация этой функции обеспечивается сочетанием трудовых стандартов, тарифных и премиальных систем в конкретных системах начисления заработной платы, которые обеспечивают изменение уровня вознаграждения в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов работы сотрудников.

Регулирующая функция играет роль балансирования интересов работников и работодателей. Он регулирует спрос на предприятия производства и услуг, а также на рабочую силу на рынке труда. Основой для



осуществления регулирующей функции является дифференциация заработной платы группами работников, определение приоритетности мероприятий или других отличительных характеристик. Тем самым разрабатывается конкретная политика по установлению уровня вознаграждения различных категорий работников в конкретных производственных условиях.

Социальная функция корректирует разницу в уровнях вознаграждения. Это различие должно быть достаточно существенным для обеспечения интереса к обучению, а также для дифференциации уровня оплаты в зависимости от тяжести и ответственности работы. Однако уровень этой дифференциации должен соответствовать понятиям справедливости в заработной плате между социальными группами, действующими как на предприятии, так и в регионе [6].

Зарплата - это цена труда, которая соответствует цене потребительских товаров и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей работника и членов его семьи. Различают номинальную и реальную заработную плату.

Под номинальной заработной платой понимается сумма денег, которую рабочий получает за свой труд. Наибольшую номинальную заработную плату можно оценить на уровне доходов, но не на уровне потребления и благосостояния людей. Существует два типа номинальной заработной платы: начисленная (причитающаяся сумма) и уплаченная (за вычетом налогов).

Реальная заработная плата - объем товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату при заданном уровне цен на товары и услуги. Реальная заработная плата отражает фактическую покупательную способность номинальной заработной платы. Зависимость между этими значениями выражается формулой:

$$\text{Ур. з. п.} = \text{Ун. з. п.} / \text{Уп}, \quad (1.1)$$

где Ур. з. п. - индекс реальной заработной платы;

Ун. з. п. - индекс номинальной заработной платы;

Уп- индекс цен на товары и услуги.

В условиях рыночной экономики заработная плата отражает основные и непосредственные интересы работодателей, работников и государства в целом.

Одним из условий эффективной организации оплаты труда является поиск подходящего механизма для реализации и поддержания надлежащего баланса интересов указанного трехстороннего партнерства.

Общий уровень заработной платы на предприятии может зависеть от следующих основных факторов:

- результаты хозяйственной деятельности предприятия, его прибыльность;
- кадровая политика предприятия;
- безработица в регионе и регионе;
- государственное регулирование заработной платы и деятельности Союза;
- конкуренция на рынке труда, состояние спроса и предложения для работников смежных дисциплин.

В условиях рыночных отношений организация заработной платы на предприятии направлена на решение двух задач:

Обеспечить Оплата труда работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда;

Заключается в том, чтобы обеспечить достижение работодателем производственного процесса, который позволил бы ему возместить издержки и получить прибыль.

Основа организации труда основана на следующих принципах:

- осуществление вознаграждения в зависимости от количества и качества;
- дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации и условий труда;
- максимальное сочетание индивидуальных и коллективных интересов в конечных результатах;

- укрепление социальной защиты, то есть систематическое увеличение реальной заработной платы;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- использование предприятиями различных возможностей для зарабатывания денег для оплаты;
- своевременность вознаграждения;
- осуществление единой государственной политики в области регулирования заработной платы [8].

Основой вознаграждения является использование четырех составных элементов:

- техническое регулирование труда - установление разумных норм работы (норма времени, производство, техническое обслуживание, время обслуживания, укомплектование персоналом), необходимые для объективной количественной оценки затрат на рабочую силу для конкретной работы. Стандарты используются при определении заработной платы за единицу работы.

- тарифная система, являющаяся результатом тарифных ставок, тарифных планов, тарифов и квалификационных ссылок, окладов сотрудников, бонусов и надбавок к тарифной ставке, региональных факторов. На рынок труда посредством законов спроса и предложения в первую очередь влияют размеры тарифных ставок и официальной заработной платы. Бонусы и надбавки нацелены на более полную оценку характеристик труда - его серьезность, интенсивность, важность, плохие условия труда, срочность и другие.

- формы и системы вознаграждения, в которых учитываются способы использования трудовых норм и тарифной системы для расчета заработной платы работников с учетом особенностей их работы.

- механизм формирования фонда заработной платы, который фигурирует в определении источника средств и обосновании стоимости,

предназначенной для выплаты заработной платы и поощрительных выплат [2].

Расчет нормативного фонда заработной платы на предприятии является природными и аналитическими методами. В первом случае исходят из базового фонда и прироста объема продукции; во втором - на основе трудоемкости программы выпуска продукции.

Аналитическое нормативное планирование фонда заработной платы может быть использовано двумя способами: прямой - расчет на основе нормативов зарплатоемкости продукции (услуг) и этапов работ; косвенный: расчет пропорционально объективным организационно-техническим характеристикам производственного подразделения.

Фонд поощрения, созданный для стимулирования эффективности и прибыльности предпринимательской деятельности, формируется из фактически полученных доходов после вычета обязательных взносов в нормативные фонды заработной платы как остаточного, технического развития, социального развития и дивидендов Фонда.

Тарифная система традиционно являлась основой заработной платы рабочих и рассчитывалась в зависимости от условий труда, квалификации работников, форм оплаты труда и стоимости этой отрасли в национальной экономике.

Тарифная система является сложной и регламентирует, посредством чего дифференцируется заработная плата работников разных категорий. С его помощью при равных экономических условиях обеспечивается единство действия труда и его вознаграждения, равная оплата за равный труд, дифференциация основной части заработной платы в зависимости от факторов, характеризующих качество работы. Таким образом, его заработная плата представляет собой сумму оценок трудозатрат и в малой степени зависит от окончательных результатов работы конкретных отделов, в которых он работает, и всего предприятия.

Рассмотрим основные элементы тарифной системы. Ставка заработной платы является нормативным документом, который предназначен для квалификации рабочих заданий квалификационных категорий работников, а

также для программирования подготовки и повышения квалификации работников в системе профессионального образования и непосредственно в производстве. Он содержит необходимые квалификационные характеристики и требования, которые применимы к работникам, различаются по содержанию, сложности и точности, профилю работы в отношении навыков, знаний, а также с учетом характера ответственности работника за надлежащее выполнение работа.

Для обеспечения межотраслевого единства в проведении тарификации работ разработан Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), которая остается ролью нормативного документа при выставлении счетов. Кроме того, был разработан тарифно-квалификационный справочник по различным отраслям и видам работ с учетом их отраслевых характеристик. В ЕТКС тарифицированы 6195 профессий. На основании этих справочников можно:

- установить название профессии;
- определить уровень работы или поручение работы той или иной группе по оплате труда в зависимости от сложности, характера и особых условий, в которых оно осуществляется, и навыков, необходимых работникам;
- присваивать квалификационный разряд, который определяет уровень заработной платы для работника;
- разрабатывать учебных планов и программ обучения, переподготовки и повышения квалификации работников во всех секторах экономики;
- разрабатывать перечень рабочих мест и занятий для льготного пенсионного обеспечения и т. д.

В справочнике по тарификации для каждой категории и категории три раздела: «описание работы», «нужно знать», «примеры работы». В указанных характеристиках сложность работы, организационно-технические условия производства, технологическое оборудование, желаемая степень автономии выполняют этот вид работ. Наиболее типичны для соответствующей тарифной категории для каждого конкретного вида работы.

Поскольку решение о повышении зарплаты, введение (или аннулирование) надбавок для менеджеров, специалистов и служащих принимало аттестацию не реже одного раза в три года, их качество работы определяется, в первую очередь, на основе требований квалификационной ссылки [6].

Тарифный тариф (зарплата) выражает абсолютную заработную плату различных групп и категорий работников за единицу рабочего времени. Исходной основой для определения тарифных ставок на уровне является единая ставка в 1 разряд, которая определяет уровень заработной платы в простейшей работе. С помощью тарифных ставок осуществляется межотраслевое распределение заработной платы. Это связано с установлением высоких тарифных ставок в ведущих секторах экономики. Самые высокие ставки установлены для работников добывающих отраслей, определяющих научно-технический прогресс. На предприятиях негосударственной собственности стоимость тарифа зависит в первую очередь от того, какое финансовое положение компании и установлено ими самостоятельно. Различают ежечасные, дневные и ежемесячные тарифы. Они устанавливаются для каждого уровня квалификации.

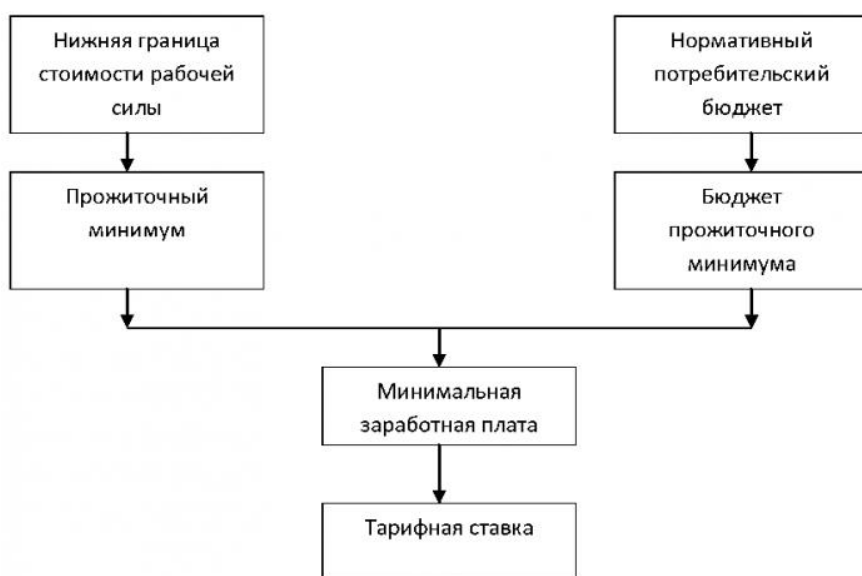


Рисунок 1.1 - Формирование тарифной ставки

Тарифный разряд - величина, которая отражает сложность труда и квалификацию работника.

Квалификационный разряд - величина, которая показывает уровень профессиональной подготовки работника [16].

Тарифная сетка - набор тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определяемых в зависимости от сложности работы и квалификации работников, использующих заработную плату. Отношение часовой нормы заработной платы, соответствующей выписке, к тактовой частоте 1 цифры называется тарифным коэффициентом и показывает, во сколько раз уровень оплаты труда (труда) разряда превышает уровень оплаты работы 1-й категории. Кроме того, тарифная ставка первой категории должна быть равна единице.

Пример тарифной сетки представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Пример тарифной сетки

Разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1, 0	1, 09	1, 20	1, 36	1, 55	1, 80

Тарифные сетки имеют следующие характеристики: диапазон тарифной сетки, количество разрядов, тарифные коэффициенты, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов.

Число тарифных разрядов в наиболее распространенной сетке рабочих составляет 6, в единой тарифной сетке работников бюджетных организаций -18.

Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов представляет собой разницу между тарифными коэффициентами смежных разрядов. Относительное возрастание коэффициентов представляет собой отношение большего коэффициента к меньшему минус единица, выраженное в процентах.

Виды тарифных сеток:

- С постоянным относительным и прогрессивным абсолютным возрастанием тарифных коэффициентов
- С постоянным абсолютным и регрессивным относительным возрастанием тарифных коэффициентов
- С прогрессивным абсолютным и относительным возрастанием

тарифных коэффициентов

– С прогрессивным абсолютным и относительным возрастанием тарифных коэффициентов

– С регрессивным абсолютным и относительным возрастанием тарифных коэффициентов

– С комбинированным возрастанием тарифных коэффициентов, то есть в начале - прогрессивным, в конце - регрессивным, или наоборот

Соотношение предельного уровня тарифа называется его диапазоном. Он устанавливает соотношение сложности и окладов для сотрудников с более высокими и низкими квалификациями.

Региональные коэффициенты к заработной плате отражают изменение заработной платы в зависимости от местонахождения предприятия и являются средством ее регулирования. Необходимость такого регулирования обусловлена территориальными различиями в уровне розничных цен на значительную часть товаров, различиями в материальном составе потребления в связи с природно-климатическими особенностями регионов, а также неравными темпами развития производства и Отношения между трудовым требованием и возможностью его удовлетворения за счет местной рабочей силы в различных областях. Региональный коэффициент рассчитывается для наемных работников без ограничений по его максимальному размеру. Региональные факторы не формируют заработную плату и новые тарифные ставки [12].

Таким образом, заработная плата строится как стоимость (цена) рабочей силы, обеспечивая нормальное воспроизводство рабочей силы, мотивируя сотрудников эффективно работать на рабочем месте. Его минимальный уровень регулируется правительством с учетом его экономического развития путем установления: минимальной заработной платы и тарифной ставки 1 категории; Условия, определяющие часть дохода предприятия, направленную на заработную плату; Условия и заработная плата в бюджетных организациях и учреждениях; Механизм индексирования.



## 1.2 Формы и традиционные системы оплаты труда

Существенными элементами организации заработной платы являются формы и системы вознаграждения, которые устанавливают связь между величиной заработка, качеством и количеством труда, которые приводят к определенному порядку расчета в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Система начисления заработной платы описывает расчет соотношения элементов заработной платы: тарифной части, дополнительных платежей, надбавок, бонусов.

По способу измерения количества труда системы оплаты классифицируются:

- на сдельные (количество труда измеряется количеством изготавливаемой работником продукции или произведенной работы);
- повременные (количество труда измеряется количеством отработанного работником времени);
- аккордные (количество труда измеряется определенным объемом работ).

Формы выражения и оценки результатов работы платежной системы подразделяются на:

- коллективный (основанный на оценке совместной работы);
- индивидуальный (на основе оценки результатов работы каждого отдельного сотрудника).

Количество показателей, которые учитываются при оценке вклада работников, платежных систем, подразделяется на:

- однофакторные, или простые (простая сдельная, простая повременная);
- многофакторные, или премиальные (сдельно-премиальная, аккорднопремиальная, повременно-премиальная, сдельно-прогрессивная и другие).

Характер воздействия сотрудника на результат работы системы оплаты труда разделен на прямые и косвенные.

Повременная заработная плата - это такой платеж, при котором зарплата начисляется по фиксированной тарифной ставке или зарплате за фактически отработанное время производства.

На основе механизма оплаты время стимулирует, прежде всего, подготовку работников и укрепление трудовой дисциплины.

В таблице 1.2 приведены формы и системы оплаты труда.

Таблица 1.2 – Формы и системы оплаты труда

Формы оплаты	Системы оплаты труда
Сдельная	1. Прямая сдельная 2. Сдельно-премиальная 3. Сдельно-прогрессивная 4. Система двух ставок 5. Сдельная с гарантированным минимумом 6. Косвенно-сдельная 7. Комиссионная 8. Подрядная
Повременная	1. Прямая повременная 2. Повременно-премиальная 3. Повременная с контролируемой выработкой 4. Оплата через трудовые дни
Гибкая	1. Контрактная 2. Тарифно-аттестационная 3. Оплата через уровни квалификации

Повременная форма оплаты труда применяется в таких случаях, если:

– работа может не иметь прямого влияния на увеличение объема производства, которое определяется характеристиками машин, устройств или агрегатов;

– отсутствуют количественные показатели эффективности, которые необходимы для установления сдельных ставок;

– на рабочих местах и в районах, где обеспечение высококачественной продукции и услуг является основным показателем работы;

– на работе, где бухгалтерский учет и регулирование трудовых

отношений являются дорогостоящими и неэкономичными и где работник не дает точной оценки;

– при выполнении работ по обслуживанию оборудования и на сборочных линиях с регулируемым ритмом.

Сдельная форма оплаты - это форма, в которой зарплата начисляется по заранее установленной ставке за каждую выполненную единицу работы или изготовленную продукцию.

Расценки рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ и установленной нормой времени (выработки):

$$P_c = T_c * N_{вр}, \quad (1.2)$$

где  $P_c$  - сдельная расценка, р.;

$T_c$  - часовая (дневная) тарифная ставка, р.;

$N_{вр}$  - норма времени.

$$P_c = T_c / N_{выр}, \quad (1.3)$$

где  $P_c$  - сдельная расценка, р.;

$T_c$  - часовая (дневная) тарифная ставка, р.;

$N_{выр}$  - норма выработки.

Сдельные ставки не зависят от того, когда вы выполняете операцию просмотра - день, вечер или ночь, а также сверхурочное (для учета этих факторов существуют специальные виды дополнений). Если происходят изменения в трудовых стандартах или ставках заработной платы, это приводит к перерасчету отдельных ставок.

Сдельная форма оплаты поощряет, прежде всего, улучшать трехмерные количественные показатели, поэтому она применяется в областях с преобладанием ручного или машинного и ручного труда. В этих условиях

можно учитывать количество и качество продукции, увеличение объема производства и обоснованность установленных трудовых норм.

Сдельная форма заработной платы, наиболее подходящая для использования в случаях, когда:

- наличие количественных показателей, непосредственно затрагиваемых работником или их командой;
- возможность рабочих увеличить объем производства или объем выполненных работ;
- способность точно измерять количество (объем) выполненной работы;
- необходимость в этой области поощрять работников к дальнейшему увеличению объема производства или объема выполняемых работ;
- применение разумных норм труда;
- отсутствие негативного влияния кумулятивного платежа на уровень качества продукции (работ), степень соответствия техническим требованиям безопасности и режимам рационального потребления сырья, энергии и материалов.

Сдельная форма оплаты делится на прямую сдельную, сдельно-прогрессивную, сдельно-премиальную, аккордную, косвенносдельную, в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки).

В зависимости от того, как определяется заработок сотрудника для индивидуальной или групповой работы, каждая из систем может быть индивидуальной или коллективной.

При индивидуальной системе сдельной оплаты труда заработная плата может определяться по формуле:

$$Z = Z P_i q_i, \quad (1.4)$$

где  $P_i$  - расценка на  $i$ -й вид продукции или работы,  $q_i$ ;

$q_i$  - количество обработанных изделий  $i$ -го вида.

Когда вы руководите коллективной сдельной системой, заработная плата может определяться аналогичным образом, используя индивидуальные и коллективные сдельные ставки и общий объем произведенной продукции (выполненных работ) бригады в целом.

Оплата по индивидуальным сдельным расценкам за конечные результаты работы бригады используется в тех случаях, когда командная работа требует строгого разделения труда работников, технологически связанных между собой. Индивидуальные сдельные ставки устанавливаются для каждой профессии в команде на основе тарифных ставок и стандартов.

Расчеты оплаты труда с использованием коллективных ставок часто используются в бригадах, где рабочие являются универсалами, работающими без четкого разделения труда в соответствии с принципом взаимозаменяемости.

Для сдельно-прогрессивной системы заработной платы работник в рамках норм должен оплачиваться по прямым сдельным расценкам, а при разработке сверх этих базовых норм - по более высоким ставкам.

Основные требования при использовании сдельно-прогрессивной системы включают правильную настройку исходной базы данных, разработку эффективных шкал более высоких цен, точные учетные данные о производстве и фактически отработанное рабочее время.

При работе сдельно-премиальной системы - рабочему-сдельщику или бригаде рабочих в дополнение к заработку по прямым сдельным расценкам выплачивается надбавка за выполнение или превышение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных положением о бонусах.

При аккордной системе оплаты труда расценка устанавливается не на отдельную операцию, а на весь объем работы. Размер аккордной оплаты определяется на основе существующих временных рамок (ставок) и затрат, а в их отсутствие - на основе норм и ставок для аналогичной работы. Обычно, когда работники оплаты по соглашению вознаграждаются за сокращение

времени выполнения задачи, что увеличивает каталитическую роль этой системы в росте производительности.

Когда косвенная сдельная система оплаты труда, используемая главным образом для оплаты труда вспомогательных рабочих, занятых непосредственно службой ключевых работников, определяется косвенносдельными расценками

Использование определенных форм оплаты труда зависит от условий производства. В каждом случае следует применять ту же форму оплаты, которая наилучшим образом соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

Современная тенденция неуклонного сокращения сферы применения сдельной оплаты труда (в чистом виде) в контексте новых технологий и рыночных отношений обуславливает необходимость использования систем оплаты труда, основанных на временных методах. Формы с необходимым экономическим обоснованием рабочего времени в соответствии с критериями эффективности, эффективности или рентабельности труда, в зависимости от функций работника и работы. Единой мерой уровня вознаграждения может быть тарифная заработная плата за 1 стандартный час работы определенной сложности в отношении различных видов деятельности и категорий работников.

### **1.3 Мотивация и стимулирование персонала как часть политики оплаты труда**

Индивидуализация заработной платы включает в себя финансовое Оплата труда, компенсацию неблагоприятных последствий условий труда для привлечения работников в районах с неблагоприятными условиями труда, оплату дополнительных результатов работы, экономическую оценку улучшенной работы.

Существуют основные направления стимулирования (мотивации) сотрудников организации:

- заработная плата по ставке, характеризующей рейтинг вклада работника в результат деятельности организации (абсолютная величина и отношение уровня оплаты труда других работников).

- система доплат и надбавок, занимающая промежуточное положение между тарифной системой и премиальными платежами. Бонусы и надбавки часто характеризуют конкретные условия конкретного сотрудника.

Размер и условия их выплаты определяются коллективными договорами. Особенность поощрительных выплат (доплаты и надбавок) заключается в том, что они компенсируют дополнительные затраты на энергию или работника в течение рабочего дня [3].

Все виды доплат можно разделить на следующие группы:

- дополнительные расходы, связанные с особым характером работы (сверхурочная работа, работа в выходные и выходные дни, сменная работа и проездные работы);

- доплаты и надбавки за условия труда, отличающиеся от нормальных (тяжелые условия работы, интенсивность на трассе, ночные работы, подполье, в чрезвычайных ситуациях);

- доплаты и надбавки за дополнительные результаты работы (для совмещения профессий, расширения сферы обслуживания, управленческой команды, профессиональных навыков, достижения в работе, срочной работы).

- премиальная система для работников. Под премией подразумевается выплата работникам сумм денег сверх базового заработка в целях вознаграждения за достижение определенных результатов, выполнение обязательств и в целях стимулирования дальнейшего их (обязательств, результатов) увеличения. Таким образом, премии можно рассматривать как своего рода поощрительные доплаты и надбавки.

Внутренние преимущества для сотрудников включают в себя:

- субсидии и питание по сниженным ценам, локальная установка торговых автоматов для горячих напитков и закусок;
- возмещение расходов на оплату жилищно-коммунальных услуг;
- оплата обучения и повышения квалификации;
- продажа продукции компании своим сотрудникам со скидкой (10% и более);
- полная или частичная оплата командировочных расходов на место работы и обратно;
- предоставление своим работникам беспроцентных займов или займов с низкой процентной ставкой;
- право на использование транспортных фирм, предоставление жилья;
- оплачиваемый отпуск по болезни, превышающий определенный уровень, медицинское страхование работников за счет компании, предоставление льготных разрешений в санатории.

Эти мероприятия повышают социальную защищенность сотрудников и повышают мотивацию их работы.

Нематериальные (неэкономические выгоды) и выгоды для персонала включают в себя:

- предоставление права на скользящий, гибкий график работы;
- компенсационный отпуск, увеличение продолжительности оплачиваемого отпуска для достижения определенных успехов и успехов в работе;
- досрочный выход на пенсию и многое другое.

Возможность использования дополнительного свободного времени, дифференциацией отпуска и перераспределением рабочего времени, ведут к сокращению непроизводительных затрат времени, увеличивает вовлеченность сотрудников в улучшение качества продукции и, в конечном итоге, сокращение рабочего времени.



Моральное поощрение работников включает: продвижение; планирование карьеры; любые ценные подарки; почетные знаки и благодарности.

Эффективность управления кадрами, которая проявляется в достигнутых результатах в зависимости от степени эффективности применяемых мер, наиболее важная роль среди которых принадлежит вознаграждению.

Процесс определения вознаграждения работника, с одной стороны, рассматривает деятельность работника, а с другой - мотивирует его на достижение желаемого уровня активности.

Под оплата трудам понимаются все расходы, понесенные работодателем по трудовому договору.

Финансовая оплата труда, хотя и играет ведущую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигло своих целей. Его следует сочетать с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллективного участия в управленческих решениях, полномочиях, привилегиях, интересной работе, продвижении по службе, комфортных условиях труда и многом другом.

Финансовая мотивация рассматривается как способ удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребностей в безопасности. Размер вознаграждения может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемой должности. Если его рост отражает услуги сотрудника, то это показатель оценки лидерства, престижа и особого статуса сотрудников. Некоторые авторы склонны рассматривать Оплата труда как средство удовлетворения потребностей в самоуважении. Награда - это все, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности людей имеет конкретную и различную оценку компенсации по отношению к ее стоимости.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать неудовлетворенность работников и привести к негативным последствиям для организации в виде демотивации сотрудников, стагнации или снижения производительности, высокой текучести кадров, напряженности между сотрудниками. Недовольные сотрудники могут вступать в открытый конфликт

с руководителями организации, прекращать работу, организовывать забастовку или даже покинуть организацию.

Эффективная система вознаграждения повышает производительность сотрудников, направляет их деятельность, необходимую для организации курса.

Все изменения в вознаграждении должны быть хорошо продуманы и должным образом подготовлены, поскольку это чрезвычайно чувствительная область, непосредственно затрагивающая материальные интересы сотрудников, где стоимость отказа чрезвычайно велика. Ценность вознаграждения заключается в том, чтобы стимулировать поведение сотрудников, направлять их к достижению стоящих перед ними стратегических целей и увязывать материальные интересы сотрудников со стратегическими целями организации.

Эта настройка ключа определяет следующие цели системы вознаграждения:

- вовлечение персонала в организацию. Организации конкурируют на рынке труда, стремясь привлечь персонал, необходимый для достижения стратегических целей. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентоспособной в отношении категорий сотрудников, которые требуются от организации.

- сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждения не соответствуют тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, профессиональной подготовки и развития, которые организация потратила на определенные средства, менеджеры должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

- стимулы для продуктивного поведения. Компенсация предназначена для фокусирования сотрудников на тех мероприятиях, которые необходимы для организации. Продуктивность, креативность, опыт и приверженность организации должны поощряться через систему вознаграждения.

- контроль затрат на рабочую силу. Поскольку затраты на оплату труда

являются основным источником расходов для большинства современных организаций, и их эффективное управление имеет решающее значение для общего успеха организации. Точно рассчитанная система вознаграждения позволяет организациям контролировать затраты на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие необходимого персонала. Неоправданно высокие издержки на заработную плату привели к банкротству многих организаций.

– эффективность и простота. Система вознаграждения должна быть хорошо понята каждым сотрудником организации (и в противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и влечь за собой те действия, которые она призвана поощрять), и не требует значительных материальных ресурсов для обеспечения ее функционирования.

– соблюдение законодательства. Во всех странах компенсация работников в той или иной степени регулируется государственным законодательством, пренебрежение к которому может привести к судебным и административным санкциям в отношении организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками. Вышеуказанная задача системы вознаграждения может вступать в конфликт друг с другом (например, контроль затрат и привлечение квалифицированного персонала). Руководство организации должно найти оптимальное соотношение степеней этих задач (для каждой организации на каждом этапе ее развития). А время создания новой компании проблема минимизации затрат на рабочую силу, как правило, приносила в жертву задачу привлечения квалифицированных кадров. В сложные экономические времена организации часто откладывают на будущее найм новых сотрудников и сосредотачиваются на снижении расходов на заработную плату.

Таким образом, основной целью вознаграждения является обеспечение реализации стратегических целей организации путем привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Каждая организация использует свою собственную систему вознаграждения сотрудников, отражающую задачи, стоящие перед ней,

философию управления, ее лидеров, традиции и отзывчивые в ее распоряжении ресурсы. В этой связи трудно дать универсальные рекомендации о том, как построить эту систему. Только руководство (а иногда и профессиональная помощь) может определить, какие методы вознаграждения наиболее подходят для них. Однако исследования показали, что организации, работающие в достаточно стабильной внешней среде, более эффективные традиционные методы вознаграждения, в то время как в компаниях, работающих в условиях высокой нестабильности и непредсказуемости, успешно эксплуатируются нетрадиционные системы. Это относится и к внутренним организационным структурам: в жестких иерархических организациях более эффективно использовать традиционные методы, а в организациях с быстро меняющейся или расплывчатой структурой работают лучше нетрадиционные методы.

Практика разработала семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов с преобладанием материала:

- системы мотивации должны быть простыми и понятными каждому сотруднику;
- система должна быть гибкой, дающей возможность поощрять каждый положительный результат работы;
- размер продвижения должен быть экономически и психологически оправдан (все больше и меньше, чаще, но меньше);
- мотивация персонала важна для организации таких показателей, которые воспринимаются каждым как право;
- система вознаграждения должна поощрять чувство справедливости и материальную компенсацию работников;
- система вознаграждения должна способствовать повышению заинтересованности сотрудников в улучшении не только индивидуальной работы, но и в «деловых связях» с другими сотрудниками;
- работники должны видеть четкую связь между их работой и деятельностью фирмы (что может привести к человеческим ошибкам и каковы

успехи каждого из них).

Правила, используемые для проектирования системы материального стимулирования работников. Очень важно определить, сколько раз (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, дважды или один раз в год) будет выплачиваться денежное Оплата труда в дополнение к зарплате и в каких размерах. Общая схема сочетает оплату индивидуального труда с распределением прибыли между работниками в равных долях, привлекая их к успеху бизнеса. Эта комбинация обеспечивает материальную основу для определения всех сотрудников с целями организации.

Стимулы для эффективной работы, если органы управления способны достичь и поддерживать уровень обслуживания, за который платят. Цель стимулов - вовсе не поощрять человека к работе и поощрять его делать лучше (больше) то, что связано с трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при систематическом подходе и стимулировании труда.

Система морального и материального стимулирования труда включает комплекс мер, направленных на повышение деловой активности работающих и как следствие - повышение эффективности и качества. Но работник должен знать, какие требования предъявляются ему, какие вознаграждения он получит, когда их строгое соблюдение, какие санкции последуют в случае нарушений.

Тем не менее, различие между контролируемым и мотивированным поведением является условным и гибким, поскольку работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной в духе доброй воли, чтобы соответствовать требованиям и относиться к ним как к своим собственным нормам поведения.

Эффективность компенсации зависит не только от их типа, но и от времени и частоты. Таким образом, Оплата труда мало влияет на сотрудников, если оно отличается от достижений большого периода времени. Важно создать такую атмосферу в коллективе, в которой любой сотрудник уверен, что его Оплата труда будет соответствовать затраченным усилиям и достигнутым результатам по сравнению с результатами других работников.

При разработке вознаграждения необходимо придерживаться следующих общих положений:

- поощрять в финансовом отношении сотрудников к усердной работе в организации;
- внедрять бонусы или моральное поощрение достаточно быстро, чтобы не потерять для сотрудника связь между его дополнительными взносами и полученным признанием администрацией;
- не платить за усилия, а за результаты, главным образом те, которые влияют на прибыль;
- по возможности, платить в соответствии с тем, что работник выполнил в своей области ответственности;
- платить больше, когда дела в компании идут хорошо, и уменьшить оплату, если результаты недостаточно высоки;
- удерживать в организации сотрудников, имеющих право на оплату начисленных в данном году сумм в последующие годы, при условии, что работник продолжает работать с организацией. Эти суммы он лишается (полностью или частично) в случае отказа;

Финансовое. Оплата труда для реализации в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для сотрудника.

Эти мероприятия по повышению мотивации позволяют более эффективно использовать трудоемкий потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

## **2 Анализ эффективности оплаты труда на ПАО «Газпром»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ПАО «Газпром» - глобальная энергетическая компания. Основные виды деятельности - геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и продажа газа, газового конденсата и нефти, продажа газа в качестве моторного топлива, а также производство и продажа тепла и электроэнергии.

«Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном снабжении потребителей природным газом, другими энергетическими ресурсами и продуктами их переработки.

Стратегической целью является создание «Газпрома» в качестве лидера среди глобальных энергетических компаний путем диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежных поставок, повышения эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

«Газпром» занимает крупнейшие в мире запасы природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет 17%, в России - 72%. На долю Газпрома приходится 11% мирового рынка и 66% добычи газа в России. В настоящее время компания активно реализует масштабные проекты по разработке газовых ресурсов на полуострове Ямал, арктическом шельфе, Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, а также ряде проектов по разведке и добыче углеводородов за рубежом.

«Газпром» является надежным поставщиком газа для российских и иностранных потребителей. Компания владеет крупнейшей в мире газотранспортной системой, длина которой составляет 171,2 тыс. Км. На внутреннем рынке «Газпром» продает более половины проданного газа. Кроме того, компания поставляет газ в более чем 30 стран ближнего и дальнего зарубежья.

«Газпром» является единственным российским производителем и экспортером сжиженного природного газа (СПГ). Компания успешно развивает торговлю СПГ в рамках текущего проекта «Сахалин-2» и реализует новые проекты, которые позволят «Газпрому» значительно укрепить свои позиции на мировом рынке СПГ.

Компания является четвертым по величине производителем нефти и газа в России. «Газпром» также владеет крупными генерирующими активами в России. Их общая установленная мощность составляет около 17% от общей установленной мощности российской энергосистемы. Кроме того, «Газпром» занимает первое место в мире по производству тепловой энергии.

В соответствии с рекомендациями стандарта ISO 26000: 2010 "Руководство по социальной ответственности" Компания стремится уделять особое внимание тем интересам стейкхолдеров, которые могут быть соотнесены не только с ее собственными целями и обязательствами, но и с интересами общества в целом.

Компания определила несколько ключевых групп заинтересованных сторон, интересы которых наиболее существенно связаны с ее деятельностью и которые, в свою очередь, могут оказать наиболее существенное влияние на способность Компании выполнять свои стратегические цели:

- акционеры и инвесторы;
- органы государственной власти;
- персонал;
- деловые партнеры, поставщики и потребители;
- местные сообщества.

Формируя подходы к взаимодействию, Компания учитывает уровень и масштаб отношений (федеральный, региональный и местный) и их характер с точки зрения формализации.

Компания проводит мероприятия, направленные на привлечение



заинтересованных сторон к реализации проектов Компании, что позволяет корректировать разработку проектов в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон выявлять и устранять существующие риски.

Основные области и заинтересованные стороны представлены в Приложении А.

Высшим органом управления акционерного общества «Газпром» является общее собрание акционеров, которое проводится ежегодно. За исключением годового общего собрания акционеров, внеочередное.

Права голоса на общем собрании акционеров имеют акционеры - владельцы обыкновенных акций. Любой акционер лично или через своего представителя имеет право участвовать в общем собрании акционеров. Заседание компетентно, если в нем приняли участие акционеры, владеющие в совокупности более чем половиной голосов.

К компетенции общего собрания акционеров относятся, в частности, внесение изменений в устав общества, утверждение годовых отчетов и внешнего аудитора, распределение прибыли, избрание членов совета директоров и комитета по аудиту, принятие решений о реорганизации или Ликвидации компании, а также увеличения или уменьшения ее уставного капитала.

Совет директоров осуществляет общую управленческую деятельность компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров. Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров для обслуживания до следующего годового общего собрания акционеров.

Совет директоров, в частности, определяет приоритетные направления деятельности общества, утверждает годовые бюджетные и инвестиционные программы, принимает решения о созыве общих собраний акционеров, формировании исполнительных органов общества, дает рекомендации по дивидендам сумма по акциям.

Председатель правления (единоличный исполнительный орган) и правление (коллегиальный исполнительный орган) осуществляют руководство текущей деятельностью компаний. Они организуют исполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров и подотчетны им.

Председатель совета директоров и члены совета директоров избираются Советом директоров на 5 лет. Совет, в частности, разрабатывает годовой бюджет, инвестиционные программы, перспективные и текущие планы деятельности, готовит отчеты, организует управление потоками газа, осуществляет контроль за функционированием Единой системы газоснабжения России.

Основной задачей организационной структуры ПАО «Газпром» является установление отношений власти, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются путем делегирования, что означает передачу компетенций и задач лицу, которое берет на себя ответственность за их реализацию.

Руководит предприятием генеральный директор.

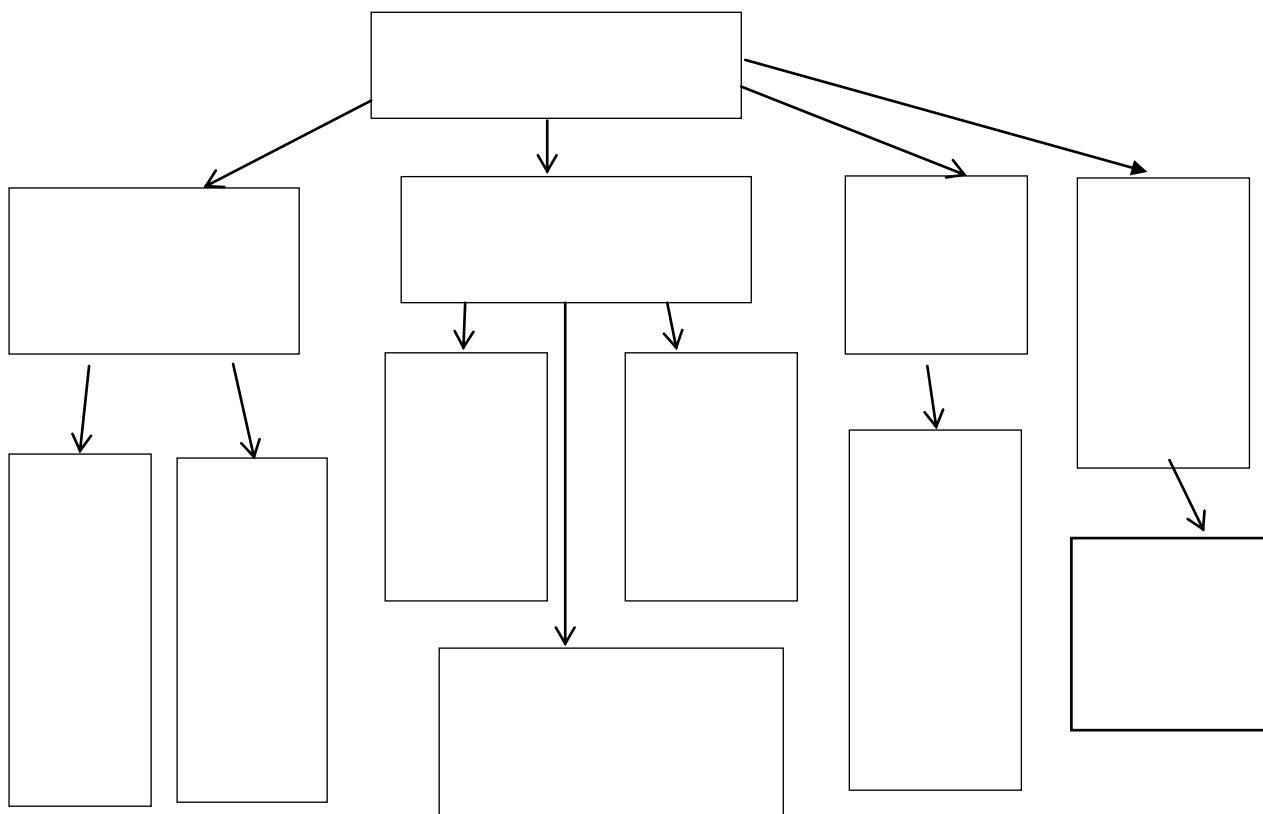


Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «Газпром»  
Принятая в ПАО «Газпром» линейная структура имеет как достоинства, так и недостатки.

Достоинства:

- возможность оперативно принимать и решать управленческие задачи;
- простота в управлении;
- характеризуется ответственностью на всех уровнях.

Недостатки:

- характеризуется разными связями на горизонтальном уровне;
  - множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;
  - если организационная структура характеризуется большим количеством уровней, то замедляется процесс принятия управленческих решений
- увеличение количества уровней управления при росте организации.

Отдел персонала занимается подбором новых сотрудников и последующей работой с персоналом. Отдел по социальным программам осуществляет деятельность по реализации таких социальных программ как ДМС, предоставление путевок в санатории, программа ИЖС и прочее.

Планово-экономический отдел ведут управленческий и бухгалтерский учет компании. Налоговое управление осуществляет деятельность по налоговому планированию и взаимоотношениями с налоговыми органами. Управление по капитальному строительству занимается строительством объектов на месторождениях, управление по бурению занимается бурением скважин и геологоразведочными работами.

Основными потребителями ПАО «Газпром» являются такие страны как Германия, Италия, Турция, Великобритания и т. д.

Структура потребителей услуг, работ в выручке от реализации в 2016 году представлена на рисунке 2.2.

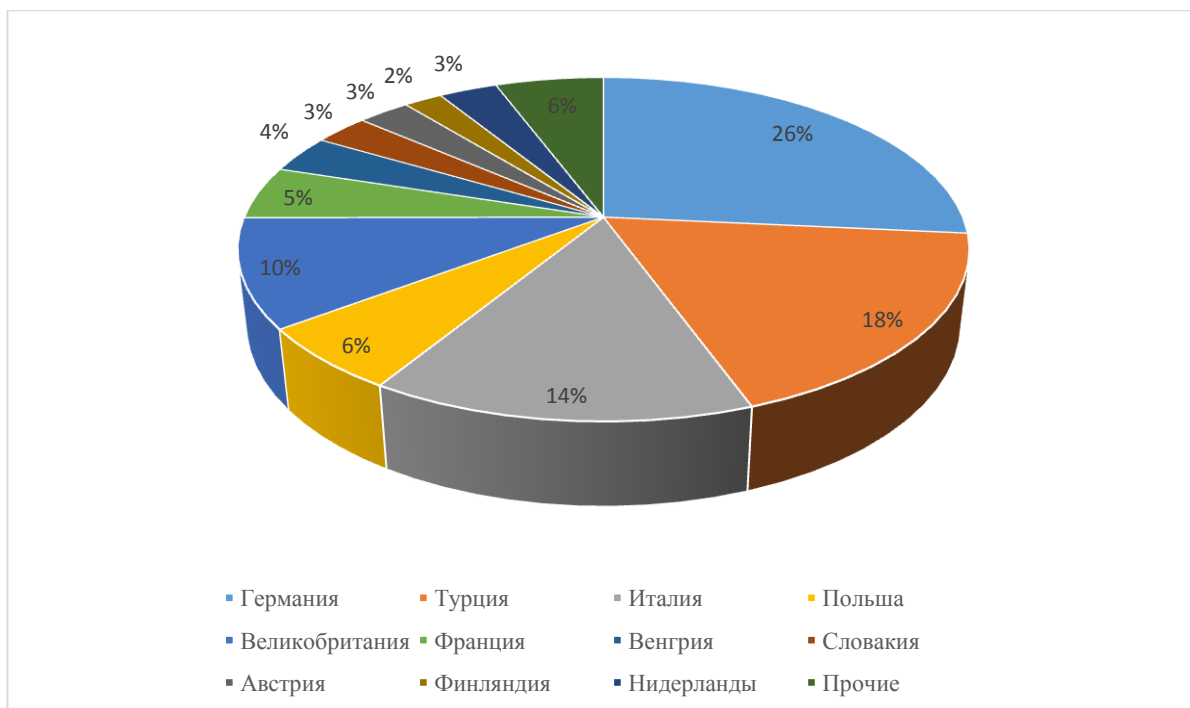


Рисунок 2.2 – Структура потребителей ПАО «Газпром»

Анализ структуры покупателей показывает, что основную долю в выручке занимает Германия - 26% в общей выручке, Турция и Италия 18% и 14 % соответственно. Это постоянные потребители услуг предприятия, с ними у ПАО «Газпром» заключены долгосрочные контракты по реализации газа и нефти, предоставления операторских услуг и предоставления услуг хранения. Выручка прочих покупателей составила менее одного процента.

Для ведения деятельности ПАО «Газпром» необходимы поставки сырья, материалов, поэтому возникает прямая зависимость между предприятием и поставщиками по поставке ресурсов.

Предприятие имеет множество поставщиков и заказчиков услуг, заключение договоров происходит на тендерной основе в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ. Так основными поставщиками ПАО «Газпром» являются:

Основные поставщики ПАО «Газпром» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные поставщики ПАО «Газпром»

Наименование поставщика	Поставляемые услуги	Доля, %	
		2014 год	2015 год
1	2	3	4
ООО «Газпром-Бурение»	поставка сырья и материалов	39,00	41,00
ОАО «Шлюмберже»		19,00	23,00
ООО «Промнефтеснаб»	поставка хозяйственного инвентаря	5,00	4,00
ООО «Илим»	поставка мебели	3,00	2,00
ООО «Диалог»	поставка канцелярии	4,00	3,00
ООО «Компас – С»	поставка запасных запчастей и оборудования	9,00	9,00
ООО «Гражданская оборона ЦЗС»	поставка средств пожаротушения, боевой одежды пожарного и оборудования для аварийно – спасательных работ.	2,00	3,00
ООО «Техноавиа»	поставка специальной и форменной одежды, обуви и защитных средств	4,00	2,00
ООО «Завод Специальных Машин»	поставка на предприятия специальной техники и автотранспорта	9,00	10,00
ООО «НПМ»	подрядчик работ связанных с поставкой, установкой и проведение монтажа легко - возводимых блок – модулей.	8,00	5,00
Прочие поставщики	Прочие поставки	6,00	2,00
Итого		100,00	100,00

Как мы видим, основную долю занимают поставщики сырья и материалов, на втором месте поставщики запасных частей.

На рисунке показано какую долю занимают поставщики организации.



Рисунок 2.3 – Основные поставщики организации

Основными конкурентами общества являются такие компании как ПАО НК «Роснефть», ОАО «Славнефть», и т.д.

Компания несет ответственность за все свои активы за свои обязательства. Компания не несет ответственности за долги основной компании. Компания планирует свою производственную и финансовую деятельность, а также самостоятельно разрабатывает и устанавливает тарифы на свою продукцию. Компания также имеет право участвовать в создании территории Российской Федерации и других стран, других юридических лиц, а также участвовать в их деятельности. Покупать и продавать продукцию других предприятий и организаций на территории Российской Федерации и за рубежом. Также компания может осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Для выполнения своих задач и задач Общества Филиал осуществляет финансово-хозяйственную деятельность в пределах и на условиях, определенных Обществом (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Основные финансово-хозяйственные результаты деятельности ПАО «Газпром» за 2014-2016гг.

Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, %	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	1121548	1253857,0	1588093,0	111,8	126,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	166 318	175 731,0	200599,0	105,6	114,2
Прибыль от продаж, тыс.руб.	144568	147 621	175 439	102,1	118,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	66 930	77 746,0	125631,0	116,2	161,6
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб.	158123,0	167750,0	202370,0	106,1	120,6
Фондоотдача	7,1	7,5	7,8	105,6	104
Рентабельность продукции (продаж), %	12,8	11,77	11,05	91,9	93,9
Оборачиваемость капитала	2,7	2,95	2,90	109,3	98,3

Данные таблицы 2.2 показывают о росте всех показателей за анализируемый период. Темп роста выручки от реализации в 2016г. составил 111,8%, а в 2016г. 126,6%, что на 14,8% больше (126,6-111,8%). Это объясняется ростом цен на услуги данного предприятия. В 2016г. наблюдается сильный рост чистой прибыли 161,6% по сравнению с 2015г. – 116,2%, что связано со снижением управленческих и операционных расходов. Рентабельность продаж за анализируемый период постоянно снижалась, что объясняется увеличением себестоимости услуг. В целом финансово-хозяйственная деятельность ПАО «Газпром» является эффективной и рентабельной.

Управление предприятием осуществляется Генеральным директором, назначение которого на должность и освобождение от должности производится Советом директоров.

Аудиторская проверка финансово-хозяйственной и правовой деятельности организации осуществляется аудиторской компанией «Эрнст энд Янг».

Организация рассматривает результаты своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Главный бухгалтер организации несет ответственность и пользуется правами, установленными для главных бухгалтеров предприятий и организаций. Главный бухгалтер подотчетен непосредственно директору компании.

## **2.2 Анализ системы оплаты труда на предприятии**

Оплата труда работников производится на основе почасовой системы индивидуальной заработной платы. Часовая - индивидуальная система вознаграждения предусматривает выплату заработной платы на основе заработной платы с учетом квалификации работников, уровня ответственности за выполнение обязанностей, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также платежей Компенсационного и стимулирующего характера, без использования действующей системы премирования и надбавок за опыт работы в организациях системы ПАО «Газпром».

Заработная плата рабочих устанавливается в трудовых договорах в соответствии с перечнем должностей, схемами должностных окладов, утвержденными ПАО «Газпром».

Сотрудникам может выплачиваться единовременная премия в размере трех зарплат в год за определенные виды деятельности (задачи), которые имеют большое значение для отрасли или отрасли в целом.

Сотрудники могут получать бонусы в связи с юбилеями в процентах от базовой заработной платы в зависимости от опыта работы в газовой отрасли:

- до 5 лет (включительно) - 30%;
- более 5 до 10 лет (включительно) - 50%;
- свыше 10-15 лет (включительно) - 75%;



- более 15 лет - 100%.

Кроме того, сотрудники могут получать бонусы, приуроченные к праздничным дням (23 февраля, 8 марта, 9 мая и т. Д.); День работников нефтяной и газовой промышленности.

Работодатель по согласованию с профсоюзным комитетом имеет право сократить или лишить сотрудника награды, приуроченной к праздничному дню, за нарушение трудовой дисциплины или выполнение ее обязанностей.

Оплата труда в конце года выплачивается работникам в соответствии с подписанным трудовым договором в размере двух официальных должностных окладов на основе фактически отработанного времени, рассчитанного путем подведения итогов:

- ежедневная работа;
- время, проведенное в командировке;
- время оплачиваемого ежегодного отпуска (28 календарных дней)
- дополнительный оплачиваемый отпуск в нерабочее время (не более 7 календарных дней)
- период временной нетрудоспособности не более 30 календарных дней в календарном году (более 30 календарных дней в случае трудового увечья или профессионального заболевания);
- время выполнения общественных обязанностей.

Оплата труда выплачивается на основе заработной платы, установленной работодателем в конце отчетного года, результаты которой являются выплатой процентов.

Сотрудники, совершившие в течение года нарушение трудовой дисциплины или не выполняющие свои обязанности, могут быть частично или полностью лишены своего вознаграждения. Лишение или уменьшение вознаграждения производится с указанием причин, повлекших снижение вознаграждения.

Оплата труда выплачивается по результатам производственно-хозяйственной деятельности за год.

Рабочим также выплачивались надбавки к зарплате:

За выполнение обязанностей временно отсутствующего Работника, за расширение зоны обслуживания и увеличение объема работы - 20%;

- для ночной работы (от 22 до 6 часов) - 40%;
- для работы с тяжелыми и опасными условиями - 4% (расчет величины выплат, произведенных до уровня заработной платы данной должности, установленной единой тарифной сетки).

Определенная сумма выплат может быть установлена по усмотрению работодателя.

Заработная плата выплачивается работникам в денежной форме 5 и 20 числа каждого месяца. Совпадение этих дней с праздниками и нерабочие праздничные дни выплата заработной платы производится за день до этого.

Расчет заработной платы работников производится в порядке, предусмотренном статьей 139 Трудового кодекса Российской Федерации.

Отпуск оплачивается не позднее, чем за три дня до (при условии, что запросы на каникулы сотрудников не позднее, чем за две недели).

Оплата сверхурочного времени:

За первые два часа - половинная ставка;

За последующие часы - с удвоенной ставкой.

По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенного платежа может быть компенсирована дополнительным временем отдыха, но не меньше времени, затраченного сверхурочно.

Работа в выходные и праздничные дни будет взыматься по единой ежедневной или почасовой ставке над зарплатой, если работа в выходные и нерабочий праздничный день производилась в месячной норме рабочего времени и до двухчасовой или дневной ставки над зарплатой, если работа была выполнена над ежемесячной нормой. По просьбе сотрудников, работающих в

выходные или праздничные дни, он может быть представлен еще одним днем отдыха. В этом случае работа в этот день оплачивается по единой ставке, а день отдыха не подлежит оплате.

Простой платеж по вине сотрудников ПАО «Газпром» производится по крайней мере одной из установленных тарифных ставок работника категории (оклад).

Стороны (работодатель и работник) совместно проводят согласованную политику в области заработной платы и доходов работников на основе следующих принципов:

Восстановление заработной платы в качестве основного источника дохода и важного стимула трудовой деятельности работников путем постепенного увеличения тарифной части в общей заработной плате до 70%.

Установление необходимого уровня реальной заработной платы, восстановление и воспроизводство рабочей силы, содержание семьи.

Общество может привлекать сотрудников (с их письменного согласия) к сверхурочным работам. Таким образом, если в расписании организации предусмотрен восьмичасовой рабочий день, сверхурочное время считается временем работы более восьми часов на основе диспетчера заказов. Исчерпывающий список случаев, когда работники могут быть привлечены к сверхурочной работе (с их письменного согласия), указанной в статье 99 Трудового кодекса. Сверхурочная работа каждого сотрудника не должна превышать четырех часов в течение двух последовательных дней и 120 часов в год. Не допускается к сверхурочным работам: работники моложе 18 лет и другие категории работников в соответствии с федеральными законами.

Дополнительная оплата за работу в ночное время. В случае необходимости производства работников вы можете привлечь к работе в ночное время. Для ночной работы компания обязана взимать доплату с основного оклада сотрудника. Ночью это считается временем от 22 до 6 часов. Список лиц, не допущенных к работе в ночное время, перечислен в статье 96 Трудового кодекса, например, беременные женщины. Доплата за работу в

ночное время устанавливается в коллективном трудовом соглашении. Доплата не может быть меньше, чем это установлено трудовым законодательством.

Доплата за работу в выходные и выходные дни. Для привлечения работы в выходные и праздничные дни инвалиды и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, начинают свою работу, если такая работа не запрещена им по медицинским показаниям. Сотрудники привлекаются для работы в праздничные и выходные дни на основе личного заявления.

По просьбе сотрудника, работавшего в выходные или праздничный день, может быть предоставлен еще один день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается по единой ставке.

Организации в соответствии с коллективным договором и в индивидуальных контрактах с работниками имеют право применять другие формы и размеры бонусов и надбавок (наряду с предусмотренными законом) и включать их непосредственно в тарифные ставки, официальные зарплаты, цены как абсолютные значения, т.е. в рублях, и применять платежи за фактически отработанные часы с особым характером работы или условиями, отклоняющимися от нормы.

Компания также выплачивает сотрудникам различные компенсации. Например, следующие типы: компенсация расходы на командировки, начисленные отпуска, за вредные условия труда и увольнение. Компенсация донорам. В день сдачи крови, а также день, связанный с медицинским осмотром, работник освобождается от работы (статья 186 Трудового кодекса). Если по договоренности с работодателем работник в день сдачи крови пришел на работу, ему дается день по его желанию. После каждого дня сдачи крови работникам предоставляется дополнительный день отдыха. Этот день отдыха по желанию работника может быть прикреплен к ежегодному оплачиваемому отпуску, празднику или использоваться в другое время в течение календарного года. Основанием для освобождения работника от работы является медицинская справка, по которой он сдавал кровь.

Возмещение транспортных расходов. Если фирма отправляет работника в

командировку, ему необходимо возместить (статья 168 Трудового кодекса):

- расходы на проезд до места командировки и обратно;
- расходы по найму помещений;
- суточные в размере, установленном в трудовом договоре;
- прочие расходы, связанные с поездкой (взимается плата за интенсивность визы, телефонные звонки, бронирование билетов и проживание и т. Д.).

Обычно эти расходы перечисляются перед отъездом в командировку работнику авансом. По возвращении (в течение трех дней) работник должен представить отчет об учете расходов и документы, подтверждающие его расходы.

Компенсация за неиспользованный отпуск. Закон позволяет заменить часть отпуска, превышающую 28 календарных дней, денежную компенсацию (статья 126 ТК РФ). Для этого служащему нужно только написать заявление, в котором указывается, что он хочет получить деньги вместо отпуска. Не допускается такая замена только в трех случаях:

- если работник беременен;
- если работник моложе 18 лет;
- если работник занят тяжелой работой или работой с вредными (опасными) условиями труда.

Компенсация вредных условий труда. На работах с вредными и опасными условиями труда фирма предоставляет работникам средства безопасности (ст. 221 и 222 Трудового кодекса). Трудовой кодекс предусматривает различные виды защиты: комбинезоны, моющие средства (мыло, защитный крем, макароны) и молоко.

Компенсация в случае увольнения. Если сотрудник увольняется, он получает компенсацию за неиспользованные дни отпуска и в некоторых случаях выходное пособие при увольнении.

При анализе эффективности использования средств на заработную плату на первом этапе, как правило, определяют соблюдение запланированного числа сотрудников, изучают его динамику, эффективное использование рабочего времени, анализируют закономерности изменения оборота и денежных средств на Затраты на рабочую силу. Это считается положительным, если темпы роста оборота опережали рост рабочей силы. Динамика основных показателей труда ПАО «Газпром» на 2014-2016 гг. Представлена в таблице.2.3.

Таблица 2.3 - Динамика основных показателей по труду ПАО «Газпром»

Показатель	2014	2015	2016	Абс. Изм.	2015/2014 %	2016/2015 %
Объем производства товаров, услуг, тыс.руб.	1121548	1 253 857	1 588 093	334236	111,8	126,6
Выручка от реализации, тыс. руб.	144568	147 621	175 439	27818	102,1	118,8
Численность персонала, чел.	1 456	1 649	1 622	166	113,3	98,4
ФОТ, тыс.руб.	373080,2	406704,1	459313,4	86 233,3	109,01	112,9
Производительность труда, тыс. руб./чел	770,3	760,4	979,1	218,7	98,7	128,8
Средняя з/р 1 работника, руб.	21353	20553	23600	2247	96,25	114,8

Результаты, приведенные в таблице 2.3, свидетельствуют о том, что темпы роста объема производства (126,6%) опережали рост фонда заработной платы (112,9%), что является положительным в течение трех лет. Период анализа 2014-2015 гг. В нашей компании показывает, что при значительном росте кадров (113,3%) резко снизилась средняя заработная плата, а следовательно, и производительность труда, темп роста составил 98,7 процента. Учитывая все эти негативные факторы, рост объема производства составил 111,8%. Из-за неэффективной политики в области вознаграждения

сотрудников. К концу 2016 года ситуация с человеческими ресурсами улучшится. ФОТ увеличился на 86233,3 тыс. руб., но количество сотрудников уменьшилось. Это повлияло на увеличение темпов роста средней заработной платы на 114,8% и производительности труда на 128,8%. В связи с этим рост объемов производства составил 126,6%, что на 14,8% больше, чем в предыдущем.

На рисунке 2.5 видна динамика изменения основных показателей по труду ПАО «Газпром»

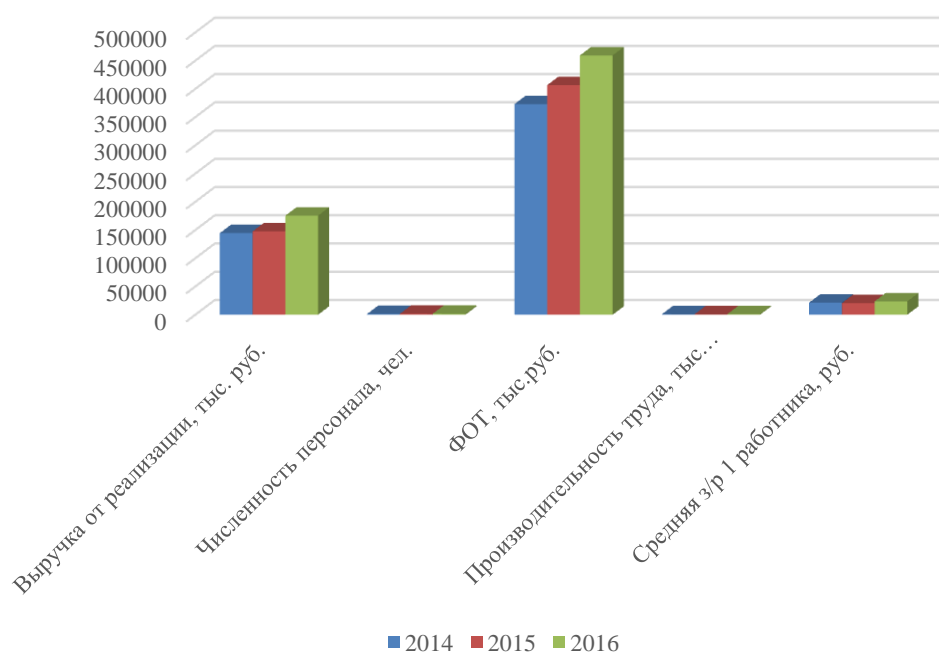


Рисунок 2.5– Динамика изменения основных показателей по труду ПАО «Газпром»

Проанализируем, какие факторы влияют на фонд заработной платы, основываясь на таблице 6. Абсолютный результат изменений в фонде заработной платы определяется как разница между фактическим и плановым фондом заработной платы, сформированным под воздействием двух факторов - изменений в численности работников и изменения уровня их средней заработной платы, а именно:

а) за счет изменения численности работников:

$$D_T = (TФ - TПЛ) \times ЗПЛ \quad (2.1)$$

б) за счет изменения средней заработной платы работников:

$$D_З = (ЗФ - ЗПЛ) \times TФ, \quad (2.2)$$

где TПЛ и TФ – численность работников соответственно по плану и фактически;

ЗПЛ и ЗФ – уровень средней заработной платы соответственно по плану и фактически.

1) а) 2014-2015гг.  $D_T = (1649 - 1456) \times 21353 = 4121,2$  тыс.руб.

б) 2014-2015гг.  $D_З = (20553 - 21353) \times 1649 = -1319,2$  тыс.руб.

Общий результат :  $4121,2 - 1319,2 = 2802$  тыс.руб.

Таким образом, снижение уровня средней заработной платы и увеличение численности персонала в 2014-2015гг. увеличило ФОТ на 2802 тыс.руб.

2) а) 2015-2016гг.  $D_T = (1622 - 1649) \times 20553 = -554,9$  тыс.руб.

б) 2015-2016гг.  $D_З = (23600 - 20553) \times 1622 = 4942,23$  тыс.руб.

Общий результат:  $4942,23 - 554,9 = 4387,33$  тыс.руб.

При сокращении численности персонала повысилась средняя заработная плата, что привело к увеличению зарплаты на 4387,33 тыс. Руб.

Рассмотрим соотношение числа работников и административного персонала, заработной платы и средней заработной платы на одного работника. Распределение фонда заработной платы работников ПАО «Газпром» приведено в таблице 2.4.



Таблица 2.4 - Распределение фонда оплаты труда по категориям работников

Категория работников	Сумма (тыс. руб.)			Средняя з/п, руб.			Абс. Изм.	2015/2014	2016/2015
	2014	2015	2016	2014	2015	2016			
Руководители	37308,02	59938,6	64303,9	10328,9	16874,6	17802,8	26995,9	160,6	107,3
Специалисты	26861,8	38474,2	47401,1	9993,2	14442,3	17793,2	20539,3	143,2	123,2
Служащие	6715,4	6995,3	7900,2	6217	7286	9405	1184,8	104,2	112,9
Рабочие	302194,9	304296	339708,2	22013	22742,6	25619	37515,3	100,7	111,6
Итого	373080,2	406704,1	459313,4	48552,1	61345,5	70620	22067,9	109,01	112,9

Согласно таблице 2.4, мы видим, что в 2015 году наблюдался значительный рост оплаты труда руководителей в 160,6 раза, а специалистов в 143,2 раза. В то время как счет заработной платы рабочих и служащих существенно не изменился. Сокращение заработной платы работников связано с сокращением штата. В общем фонде увеличился в 109 раз по сравнению с 2014 годом. В 2016 году наблюдается тенденция к стабилизации заработной платы для всех категорий работников. Также можно наблюдать за ростом заработной платы рабочих и служащих, в то время как зарплата руководителей и специалистов значительно уменьшилась и составила 107,3 и 123,2% соответственно. Следует отметить, что средняя заработная плата работника превышает среднюю заработную плату руководителя.

Подробнее покажем распределение заработной платы по категориям сотрудников в соответствии с таблицей на графике 2.6



Рисунок 2.6 - Распределение фонда оплаты труда по категориям работников за период 2014 – 2016 г.г.

Как видно из диаграммы, 68,2% работников составляют 81% от ФОТ. В то время как 17,9% менеджеров, только 10% от ФОТ

Как видно из рисунка, 18% лидеров составляют 14,7% от ФОТ, увеличенное как количество голов, и фиг. На 67,9% работников приходится 74,8% от ФОТ. Также произошло увеличение числа специалистов ФОТ до 9,5%.

В 2016 году 67,6% работников составляют 73,9% ФОТ, это снижение объясняется уменьшением числа работников. Хотя количество руководителей и увеличилось на 0,4%, но специалистов снизилось на 0,7%.

При анализе нам также необходимо установить соответствие между темпом роста средней заработной платы и производительности труда. Для расширенного воспроизводства прибыль и рентабельность необходимы для роста производительности труда, опережающего темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, это перерасход фонда заработной платы, увеличение себестоимости продукции и, как следствие, уменьшение размера прибыли.

В итоге мы видим, что во всем анализируемом интервале времени темпы роста производительности труда выше темпов роста средней заработной платы.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом  $I_{сз}$ , который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период ( $C_{31}$ ) к средней зарплате в базисном периоде ( $C_{30}$ ). Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда ( $I_{гв}$ ).

Рассмотрим индекс средней заработной платы и производительности труда для персонала предприятия:

$$I_{сз} = C_{32015 \text{ г.}} / C_{32014 \text{ г.}} = 20553/21353=0,96$$

$$I_{гв} = ГВ_{2015 \text{ г.}} / ГВ_{2014 \text{ г.}} = 760,4/770,3=0,99$$

$$I_{сз} = C_{32016 \text{ г.}} / C_{32015 \text{ г.}} = 23600/20553=1,15$$

$$I_{гв} = ГВ_{2016 \text{ г.}} / ГВ_{2015 \text{ г.}} = 979,1/760,4=1,28$$

Приведенные данные за 2014-2016 гг. показывают, что на анализируемом предприятии темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда. Коэффициент опережения равен:

$$K_{оп2014-2015} = I_{гв} / I_{сз} = 0,99 / 0,96 = 1,03.$$

$$K_{оп2015-2016} = I_{гв} / I_{сз} = 1,28 / 1,15 = 1,11.$$

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты можно использовать следующую формулу:

$$\pm Э = ФЗПф * (I_{сз} - I_{гв}) / I_{сз}. \quad (2.3)$$

$$\pm Э_{2014-2015 \text{ гг.}} = 406704,1 * (0,96 - 0,99) / 0,96 = -12709,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$\pm Э_{2015-2016 \text{ гг.}} = 459313,4 * (1,15 - 1,28) / 1,15 = -51922,4 \text{ тыс. руб.}$$

У компании более высокие темпы роста производительности по сравнению с темпами роста заработной платы способствовали экономии фонда заработной платы в размере 12709,5 тыс. руб. в 2015 году и 51922,4 тыс. руб. в 2016 году.

Определить факторы, увеличивающие темп роста производительности по сравнению с темпами роста его оплаты в 2014 и 2016 годах. Анализ

показателей эффективности работы персонала ПАО «Газпром» в следующем разделе.

### 2.3 Анализ эффективности труда персонала на предприятии

Учитывая безопасность трудовых ресурсов предприятия, следует определить фактическое количество сотрудников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

На рисунке 2.7 представлен состав персонала в ПАО «Газпром»



Рисунок 2.7 - Состав персонала в ПАО «Газпром» в 2016 году

Как видно из рисунка 2.7, анализируемое предприятие укомплектовано 97,5%. Наилучший интерес специалистов по безопасности - 99,1%, т. Е. Почти полностью укомплектованных персоналом. Управляющий персонал оснащен только 94,7%.

В таблице 2.5 показана обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

Таблица 2.5 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами на 01.02.2017г.

Категория	Численность		Процент обеспеченности
	штат	факт	
Управленческий персонал	320	303	94.7
Специалисты	229	227	99.1
Рабочие	1125	1102	98.0
Всего:	1674	1632	97.5

Кроме того, необходимо обучать и высококачественную рабочую силу путем обучения. Среднее число сотрудников за 3 года увеличилось на 166 человек, или на 10,2%. Наблюдались конкретные изменения в структуре персонала за анализируемый период. Среди руководителей наблюдается небольшое увеличение числа работников с высшим образованием (увеличение на 2,6%) и сокращение числа работников со средним профессиональным образованием.

Кроме того, на анализируемом предприятии наблюдается заметная тенденция увеличения числа сотрудников старшего звена. Среди руководителей доля сотрудников с опытом от 10 до 15 лет до 80,4%, и это связано с уменьшением доли работников с опытом менее 5 лет - 32,7%, а с 5 до 10 - с 52,9%. Рабочие, которые рисуют аналогичный прирост, наблюдаются в диапазоне от 10 до 15 лет (94,2 процента). Это связано с меньшим оборотом менеджеров и специалистов. Значительный рост в категории за 25 лет лидеры 60%, а работники на 91,9 процента указывают, что в прошлом году были приняты сотрудники с большим опытом. Тем не менее, руководители категорий наблюдали увеличение рабочих в возрасте 50 лет - 8,9%. В категории рабочих показатели не так высоки - всего 1,7%. Хотя общая тенденция старения сотрудников характерна для всех категорий. Однако количество молодых специалистов на предприятии остается стабильным.

Особый интерес представляют данные о сертификации, квалификации и обучении сотрудников. Сокращение обучения сотрудников, а также снижение денежной стоимости на 109 тыс. Рублей или на 20,3%. Однако число работающих сократилось на 13,4%, а менеджеров и специалистов - на 103,5%. Это показывает, что снижение затрат было достигнуто главным образом за счет сокращения образования менеджеров предприятий. Хотя специфика предприятия позволяет значительно снизить затраты на обучение работников, поскольку некоторые специалисты ежегодно проходят обучение (аттестацию).

Анализ движения рабочей силы в ПАО «Газпром» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Данные о движении рабочей силы

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолют. прирост	Темп роста, %
Общая численность работающих на начало года	1 413	1 678	1 641	228	13,9
Общая численность работающих на конец года	1 678	1 641	1 635	-43	-2,6
Среднесписочная численность	1 456	1 649	1 622	166	10,2
Принято в течение года	366	118	94	-272	-289,4
Выбыло в течение года	101	155	100	-1	-1,0
Уволено за нарушения трудовой дисциплины	6	4	5	-1	-20,0
Уволилось по собственному желанию	55	43	27	-28	-103,7
Уволилось по сокращению штатов	0	8	5	5	100,0
Количество работников, проработавших весь год	1 334	1 541	1 549	215	13,9
Коэффициент оборота по приему	0,2514	0,0716	0,0580	-0,1934	-333,8
Коэффициент оборота по выбытию	0,0694	0,0940	0,0617	-0,0077	-12,5
Коэффициент постоянства	0,9162	0,9345	0,9550	0,0388	4,1
Коэффициент текучести кадров	0,0419	0,0285	0,0197	-0,0222	-112,4
Коэффициент нарушений дисциплины	4,1209	2,4257	3,0826	-1,0383	-33,7
Коэффициент восполнения	3,6238	0,7613	0,9400	-2,6838	-285,5
Коэффициент сменяемости	0,0694	0,0716	0,0580	-0,0114	-19,7

Таким образом, текучесть кадров составляет 0,0197, и он упал на 112,4% по сравнению с предыдущим годом. Скорость принятия снижается в течение анализируемых трех лет, а абсолютное изменение составило 0,19. Это говорит о том, что компания расширяет компанию и привлекает новых сотрудников. Но, наоборот, старается сократить количество сотрудников. Чтобы выполнить это

сокращение, рассмотрим коэффициент выхода на пенсию, который в 2015 году был выше 0,0246, чем в 2014 году. Число отчислений на равные 43чел., Что, скорее всего, было связано с уменьшением средней заработной платы. Но в 2016 году это соотношение уменьшилось до 0,0617, а число выпущенных самостоятельно также сократилось до 27 человек. Из этого можно сделать вывод, что компания улучшила кадровую политику и увеличила среднюю заработную плату, поэтому увеличила производительность. Коэффициент замещения в 2015-2016 гг. менее 1, что указывает на сокращение производства этого предприятия. Это соотношение показывает, что сокращение числа работников предприятия и контрактных рабочих мест. Коэффициент постоянства на период 2015 и 2016 годов остался неизменным, что свидетельствует о стабильности трудового коллектива ПАО «Газпром».

Рассматривая причины увольнения работников, можно сказать, что: увольнение работников происходит в основном по их собственной просьбе или за нарушение трудовой дисциплины. Сотрудники уволены в связи с сокращением персонала из-за нестабильной ситуации в компании.

Использование персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одного рабочего за анализируемый период времени и степени использования фонда рабочего времени. Анализ использования трудовых ресурсов обсуждается в таблице.2.7.

Таблица 2.7 - Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	Значение показателя			Изменение	
	2014	2015	2016	Абс. прирост	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Среднегодовая численность работников (ЧР)	1 456,0	1 649,0	1 622,0	166,0	11,4
Отработано дней одним работником за год (Д)	216,0	221,8	218,4	2,5	1,2
Отработано часов одним работником за год (Ч)	1 693,0	1 756,8	1 734,7	41,7	2,5

Окончание таблицы 2.7

Средняя продолжительность одного дня (П), ч	7,84	7,92	7,94	0,10	1,30
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел-ч	2 465 008	2 896 963,2	2 813 683,4	348 675,4	14,1
Изменение ФРВ	X	431 955,20	-83 279,80	X	X
- за счет численности рабочих	X	326 749,00	-47 433,60	279 315,4	X
- за счет кол-ва отработанных дней одним рабочим	X	75 756,87	-43 293,43	32 463,44	X
- за счет продолжительности рабочего дня	X	29 449,33	7 447,23	36 896,56	X

Как видно из данных таблицы 2.7, предприятие улучшило использование рабочей силы. Однако в течение анализируемых 3 лет ситуация была не такой гладкой. Несмотря на рост всех показателей за три года, показывает, что в 2015 году произошло значительное увеличение фонда рабочего времени, в основном из-за увеличения числа сотрудников на 326 749 человеко-часов и 75 757 человеко-часов из-за увеличения количества дней, отработанных одним сотрудником. Но в 2016 году наблюдается сокращение числа сотрудников и количества дней, отработанных одним работником. Снижение второго показателя связано с увеличением числа праздничных дней в 2016 году и с изменением политики компании, что выразилось в сокращении числа сотрудников, работающих в сменном режиме. Однако основной, на мой взгляд, показатель продолжительности рабочего дня имеет положительную тенденцию роста. Он вырос за три года на 1,3%. В среднем, один рабочий работал 218 дней вместо 216, что делает ежедневную потерю рабочего времени на одного работника уменьшенным на 2 дня, и все 3 из 244 дней или 25 757 часов.

Для анализа причин дня и внутрисмененных потерь рабочего времени используются данные баланса труда (таблица 2.8).



Таблица 2.8 - Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	Значение показателя за год на одного работника			Изменение	
	2014г.	2015г.	2016г.	Абс. прирост	Темп роста, %
Календарное количество дней	365	366	365		
Праздничные и выходные	104,0	105,2	108,3	4,30	4,13
Номинальный фонд рабочего времени	261,0	260,8	256,7	-4	-1,65
Неявки на работу	45,05	38,99	38,26	-6,79	-15,07
ежегодный отпуск	32,00	29,00	27,71	-4,29	-13,41
учебный отпуск	1,01	1,03	0,82	-0,19	-18,81
Отпуск по уходу за ребенком до 3-х лет	4,00	3,00	3,45	-0,55	-13,75
Дополнительный оплачиваемые отпуска	0,26	0,24	0,29	0,03	11,54
Отпуск без сохранения з/п	0,50	0,40	0,70	0,20	40,00
Болезни	7,20	5,30	5,27	-1,93	-26,81
Неявки, разрешенные законом	0,04	0,01	0,01	-0,03	-75,00
Прогулы	0,04	0,01	0,01	-0,03	-75,00
Простои	0,00	0,00	0,00	0,00	
Всего неявок, обусловленные причинами, зависящими от трудового коллектива	12,00	8,95	9,72	-2,28	-19,00
Явочный фонд рабочего времени	215,95	221,81	218,44	2,49	1,15

Сокращение потерь рабочего времени, вызванное недофинансированием, в зависимости от трудового коллектива, является резервом увеличения производства, которое не требует дополнительных инвестиций и позволяет быстро вернуться. В компании эта часть потерь составила 9,72 дня или 125 181 часов и вызвана следующими факторами: праздники, помимо обучения, прогулов, болезни - которые можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Предотвращение их равносильно освобождению 77 сотрудников (125 из 181: 1 622). Анализ показал, что в 2016 году компания уменьшила потери на 19% по сравнению с 2014 годом. Однако,

ухудшилась по сравнению с 2015 годом. Такая картина была вызвана увеличением отпуска без сохранения и дополнительным.

Снижение потерь рабочего времени является одним из резервов увеличения выпуска. Чтобы рассчитать его, вам потребуется потеря рабочего времени (ТПО) по вине предприятия, умноженная на среднечасовое плановое производство (Свот):

$ДТП=125181*1,165=145835,9$  тыс.руб. Таким образом, при сокращении потерь рабочего времени наше предприятие получило бы 145835,9 тыс.руб. выручки.

Потеря рабочего времени не всегда приводит к сокращению объема производства, поскольку они могут быть компенсированы увеличением интенсивности труда работников. Поэтому анализ использования трудовых ресурсов важен для изучения производительности. Расчет влияния факторов на производительность является одним из методов детерминированного факторного анализа. На основе таблицы данных 2.9 будет выполняться этот расчет.

Таблица 2.9 - Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	Значение показателя за год			Изменение	
	2014г	2015г	2016г	Абс. прирост	Темп роста%
1	2	3	4	5	6
Среднегодовая численность работников предприятия (ППП)	1 456	1 649	1 622	166,00	11,40
Среднесписочная численность рабочих	1 020	1 123	1 099	79,00	7,75
Удельный вес рабочих в общей численности работников (УД)	0,70	0,68	0,68	-0,02	-3,28
Уд. вес административно-управленческого и прочего персонала в общей численности работников ( )	0,30	0,32	0,32	0,02	7,68
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	215,95	221,81	218,44	2,49	1,15

Окончание таблицы 2.9

Отработано часов всеми рабочими, ч	1726908,96	1 972 813,63	1 906 120,55	179 211,59	10,38
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,84	7,92	7,94	0,10	1,28
Производство продукции, тыс. руб.	1961048	2010920	2221 050	260 002	13,26
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. (I)	1346,87	1219,5	1369,32	22,454	1,67
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб. (I)	1922,6	1790,7	2020,97	98,378	5,12
Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб. (ДВ)	8,903	8,073	9,252	0,349	3,92
Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс. руб. (ЧВ)	1,136	1,019	1,165	0,030	2,61

Из таблицы 2.9 видно, что среднегодовая выработка на одного работника увеличилась на 22 тыс. руб., или на 1,67%, в том числе за счет:

- сокращение доли работников в общей численности персонала предприятия уменьшилось на 44,20 тыс. руб.
- увеличение количества отработанных дней на одного работника в год производство увеличилось на 15,02 тыс. руб.
- увеличение производства рабочих часов увеличилось на 16,81 млн. руб.
- увеличение среднечасовых производственных работников, среднегодовая производительность труда на одного работника увеличилась на 34,83 тыс. руб.

Полученные результаты показывают, какие факторы имели позитивное и негативное влияние на производительность и услуги ПАО «Газпром». На анализируемом предприятии большие неиспользованные возможности роста - индикаторы уровня данных, связанные с дневными, внутрисменными и непродуктивными потерями рабочего времени, которые необходимо учитывать при планировании и организации производства в будущем.

Структурно-логическая модель рентабельности персонала позволяет установить, сколько прибыли на сотрудника за счет уровня рентабельности продаж, долю выручки в общем объеме произведенной продукции и производительность труда.

Таблица 2.10 показывает, что прибыль на одного работника за период 2014-2016 гг. увеличился на 0,02 тысячи.

Таблица 2.10 – Данные для факторного анализа рентабельности персонала

Показатель	Значение показателя за год			Изменение	
	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютный прирост	Темп роста, %
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	617,38	480,25	719,43	102,05	16,53
Объем производства продукции, тыс. руб.	1 961 048,00	2 010 920,00	2 221 050,00	260 002,00	13,26
Выручка от реализации, тыс. руб.	2 000 560,00	2 210 070,00	2 567 090,00	566 530,00	28,32
Среднегодовая численность работников предприятия	1 456,00	1 649,00	1 622,00	166,00	11,40
Рентабельность продаж (), %	0,0309	0,0217	0,0280	-0,0028	-9,19
Удельный вес продаж в стоимости произведенной продукции ()	1,02	1,10	1,16	0,14	13,30
Среднегодовая выработка продукции одним работником (), тыс. руб.	1 374,01	1 340,25	1 582,67	208,66	15,19
Прибыль на одного работника (), тыс. руб.	0,42	0,29	0,44	0,02	4,60

Как видно рентабельность продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась, однако в 2015 году наметилась тенденция к росту. Данную динамику можно увидеть на рисунке 2.8.

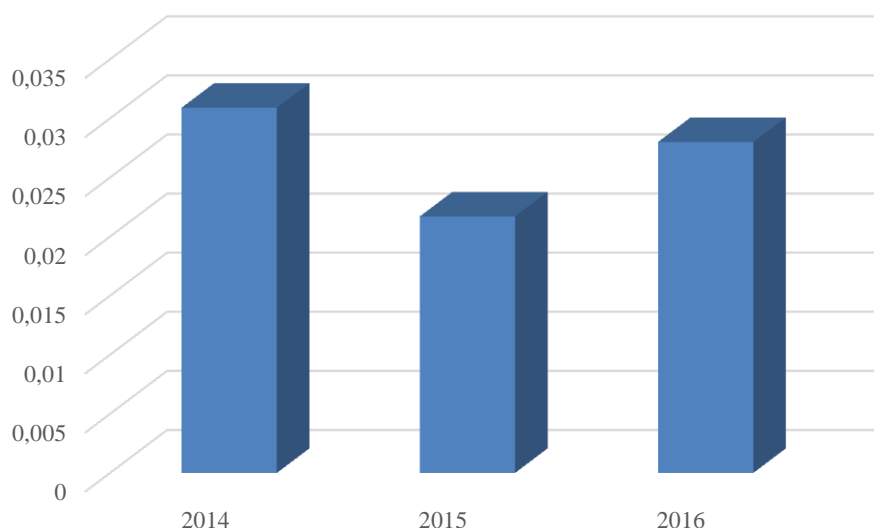


Рисунок 2.8 – Динамика изменения рентабельности продаж ПАО «Газпром»

Прибыль на одного работника ПАО «Газпром» в 2016г. выше плановой на 0,15 тыс. руб.(0,44-0,29), в том числе за счет изменения:

а) производительности труда

$$\Delta R_{ппп} = \Delta ГВ * Др_{пл} * R_{рпл} \quad (2.3)$$

$$\Delta R_{ппп} = 242,42 * 1,10 * 0,0217 / 100 = + 0,057 \text{ тыс. руб.};$$

б) удельного веса реализованной продукции в общем ее выпуске

$$\Delta R_{ппп} = ГВф * \Delta Дрп * R_{рпл} \quad (2.4)$$

$$\Delta R_{ппп} = 1582,67 * 0,06 * 0,0217 / 100 = +0,02 \text{ тыс. руб.};$$

в) рентабельности продаж

$$\Delta R_{ппп} = ГВф * Др_{пф} \quad (2.5)$$

$$\Delta R_{ппп} = 1582,67 * 1,16 * 0,0063 / 100 = +0,11 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 2.11 представлены расчеты влияния факторов изменения годовой выработки на уровень рентабельности персонала ПАО «Газпром» за 2016 год

Таблица 2.11 - Расчет влияния факторов изменения годовой выработки на уровень рентабельности персонала ПАО «Газпром» за 2016 год

Факторы изменения годовой выработки	Расчет влияния	Изменение прибыли на одного работника, тыс. руб.
Удельный вес рабочих в общей численности персонала	$\Delta ГВ_{уд} * Др_{ппл} * R_{рппл} = (-44,2) * 1,10 * 0,0217 / 100$	-0,01
Количество отработанных дней одним рабочим за год	$\Delta ГВ_{д} * Др_{ппл} * R_{рппл} = (15,02) * 1,10 * 0,0217 / 100$	+0,004
Средняя продолжительность рабочего дня	$\Delta ГВ_{п} * Др_{ппл} * R_{рппл} = (16,81) * 1,10 * 0,0217 / 100$	+0,004
Среднечасовая выработка	$\Delta ГВ_{чв} * Др_{ппл} * R_{рппл} = 34,83 * 1,10 * 0,0217 / 100$	+0,008
Изменение уровня отпускных цен	$\Delta ГВ_{ц} * Др_{ппл} * R_{рппл} = (1\ 582,67 - 1385,67) * 1,10 * 0,0217 / 100$	+0,05
Итого		+ 0,057

То есть указанные факторы влияют на изменение расчета на одного работника.

Негативные последствия можно рассматривать как резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Таким образом, в этой главе мы рассмотрели применимые в системе оплаты труда работников ПАО «Газпром», а также рассмотрели эффективность расчета заработной платы и производительности.

Обобщая приведенный выше анализ, можно сказать, что на заводе разработана достаточно эффективная система оплаты труда. Анализ движения персонала ПАО «Газпром» показал, что большая часть персонала уволена по его собственному желанию.

Вознаграждение работников ПАО «Газпром» осуществляется на основе почасовой системы индивидуальной оплаты труда. ПАО «Газпром» основной формой оплаты является оплата зарплатой, которая по результатам анализа растет. Но нет программ, стимулов для персонала, бонусов и дополнительных выплат, нет мотивации для повышения производительности.

В 2016 году пересмотрена кадровая политика, которая привела к повышению производительности в период 128,8 и увеличению производства в 126,6 раза. Но при дальнейшем анализе выяснилось, что этого удалось достичь за счет сокращения численности персонала и повышения средней заработной платы.

В ходе анализа мы также установили соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительности труда. Для расширенного воспроизводства прибыли и рентабельности необходимы для роста производительности труда, опережающего темпы роста его оплаты. В компании ведущие коэффициенты равны 1,03 и 1,1 в 2015 и 2016 годах, соответственно. При этом сбережения фонда заработной платы в размере 12709,5 тыс. руб. в 2015 году и 51922,4 тыс. руб. в 2016 году.

Для определения факторов, увеличивающих темп роста производительности по сравнению с темпами роста его выплаты в 2014 и 2016 гг. был проведен анализ показателей эффективности работы персонала ПАО «Газпром», который выявил резервы роста производительности труда предприятия, и, следовательно, объем производства недостаточен для доли работников в общей численности персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что зарплата не выполняет свою целенаправленную функцию повышения производительности.

### **3. Основные направления совершенствования управления системой оплаты труда в ПАО «Газпром»**

#### **3.1. Предложения по совершенствованию управления системой оплаты труда**

Заработная плата является основным источником доходов работников, с ее помощью можно контролировать уровень труда и уровень потребления. Это должно стимулировать сотрудников к работе, помогать улучшать качество и производительность.

Из-за ряда негативных процессов заработная плата перестала выполнять прямую функцию. Необходимо предпринять быстрые меры по корректировке политики оплаты труда.

Состав методов текущей системы стимулов будет отражать большинство областей мотивации сотрудников. Однако эффективность стимулирующего воздействия на различные элементы систем стимулирования различна.

Таким образом, самая низкая эффективность наблюдается при использовании переменной части прямых материальных стимулов. Прежде всего, это связано с низкой выплатой бонусного символа, которая не имеет отношения к сотруднику, и дает работодателю существенное влияние на результаты работы сотрудника.

Система материального стимулирования (СМС) должна обеспечивать формирование мотивов деятельности сотрудников ПАО «Газпром» по упреждающему и эффективному достижению целей компании.

В новых условиях деятельность перед СМС ОАО «Газпром» преследует следующие цели:

- привлекать и удерживать руководителей, специалистов и сотрудников общества;
- создать наиболее благоприятные условия для высококвалифицированных сотрудников;



- поощрять эффективную и продуктивную работу каждого сотрудника;
- выполнять требования законодательства Российской Федерации;
- контролировать затраты на все виды стимуляции.

Для достижения этих целей СУБП должна основываться на следующих принципах:

- сосредоточится на результатах - система материальных стимулов должна направлять сотрудников для достижения желаемых результатов компании. Заработная плата должна быть привязана к показателям деятельности всех ПАО «Газпром», его дочерних предприятий и работников.

- некое сочетание жесткости с гибкостью и динамичностью - системе материального стимулирования необходимо сочетать четко определенные правила вознаграждения и быстрого реагирования при изменении целей ПАО «Газпром», внешней и внутренней ситуации. При изменении существенных условий деятельности ПАО «Газпром» необходимо оперативно менять оценочные показатели, процедуры, стимулы.

- простота и ясность для сотрудников - количество видов стимуляции и состав показателей должны быть небольшими, содержание процедур оценки и правила расчетов должны быть простыми и понятными каждому сотруднику. Внедрение СУБП должно сопровождаться умышленным механизмом информирования сотрудников о вознаграждении за новые правила.

- административная эффективность и простота - система материальных стимулов должна быть простой в управлении, то есть не требует значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования;

- объективность оценок эффективности - оценка, на основе которой определяется размер стимула, должна быть объективной.

- квалификация персонала бухгалтерии - размер стимула должен быть пропорционален зависимости от навыков работника. Под квалификацией понимается компетенция (степень подготовки) должностного лица

деятельности Общества.

Система материального стимулирования состоит из двух основных частей: Зарплата и пакет льгот. Заработная плата привязана к прямому результату работы персонала в зависимости от объема выполняемых обязанностей и качества их выполнения.

Заработная плата состоит из тарифа (заработная плата / ставка заработной платы), премиальных выплат и компенсационных выплат, предусмотренных трудовым кодексом и личными пособиями.

Социальный пакет связан, с одной стороны, для выполнения своих обязанностей (уровень ответственности), поэтому он напрямую зависит от категории персонала.

Кроме того, для поощрения сотрудников ПАО «Газпром» предлагается разработать эффективную систему вознаграждения, предназначенную для обеспечения комиссий по близким отношениям с результатами работы, выполненной при исполнении служебных обязанностей.

ПАО «Газпром» предложило ввести следующие виды комиссионных:

- ежемесячная премия за основные результаты производственной и финансово-хозяйственной деятельности.
- ежемесячное и ежеквартальное вознаграждение за снижение коммерческих потерь (для отдельных категорий персонала).

Единовременная выплата за выполнение работ, связанных с деятельностью по проекту.

Формирование ежемесячных бонусных паевых фондов ПАО «Газпром». Премиум-блок состоит из двух частей:

- премия за деятельность Общества в целом.
- награда за работу организации.

Премия по результатам деятельности Общества выплачивается в соответствии с результатами работы ПАО «Газпром» за последний месяц. Основной целью бонусов по результатам работы компании является создание

чувства причастности к результатам деятельности компании и приверженности сотрудников компании.

Оплата премии по результатам деятельности ПАО «Газпром» в целом подлежит достижению соответствующих ключевых показателей эффективности. Эта часть премии будет представлена в составе комиссий всех ведомств. Однако доля премии за результаты деятельности компании в общих единицах будет различной для разных единиц.

Ежемесячные премии сотрудников ПАО «Газпром» выплачиваются из фонда заработной платы. Ежемесячная надбавка работника в процентах от размера должностного оклада (тарифная ставка с учетом доплаты ему в соответствии с действующим законодательством за фактически отработанные часы). Максимальная сумма премии для сотрудников (сотрудников группы) предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$P = 75\% * T_{\text{post.}}, \quad (3.1)$$

$P$  - премия работника или группы работников (в коллективной организации их работы);

$T_{\text{post.}}$  - постоянная часть выплат работнику или группе работников (в рамках коллективной организации их работы).

Максимальный размер может быть уменьшен в зависимости от достижения ключевых показателей эффективности, установленных для данного предприятия. Использует два типа параметров, характеризующих работу предприятия ПАО «Газпром».

Дополнительные показатели рассчитываются в конце каждого квартала. Их провал приводит к частичному уменьшению начисленных в соответствии с основными показателями премии в последнем месяце квартала (50% от оценки по ключевым показателям).

Награда по результатам работы подразделений рассчитывается ежемесячно, при условии, что для единицы исполнения определены ключевые показатели эффективности.

Показатели эффективности отдельных подразделений устанавливаются с учетом их принадлежности к определенной условно выделенной категории. Подразделение ПАО «Газпром» можно разделить на две категории:

- департаменты, которые непосредственно влияют на результаты операций, которые могут быть установлены набором четких количественных показателей их деятельности (например, ход выполнения ежемесячных задач для реализации энергоблока реализации).
- вспомогательные подразделения, которые оказывают косвенное влияние на результаты деятельности, на которые могут устанавливаться показатели гарантии качества (измеряемые в таких событиях, как количество представленных во временных отчетах, неудовлетворительное качество отчетов об исполнении и т. Д.).

Ежемесячные премии сотрудникам исполнительной дирекции выплачиваются из фонда заработной платы ПАО «Газпром». Ежемесячная надбавка на единицу рассчитывается в следующем месяце, при условии, что для единицы исполнения определены ключевые показатели эффективности. Максимальная (базовая) сумма премии по единице рассчитывается по следующей формуле:

$$P = \text{Премииум средний взвешенный} * \text{Количество сотрудников}, \quad (3.2)$$

где P - единица премии;

Премииум средний взвешенный - средневзвешенная премия на одного сотрудника;

Количество сотрудников - количество сотрудников в конкретном организационном подразделении исполнительной дирекции.

Максимальный размер может быть уменьшен в зависимости от достижения ключевых показателей эффективности, установленных для конкретного подразделения.

Определение размера премии для работника на основе оценок его работы в течение месяца по определенным predetermined критериям. Оценки непосредственного руководителя работника.

Оценка производится на специальном бланке, определяющем соотношение индивидуальной производительности. Исходя из оценки и принимая во внимание удельный вес заработной платы сотрудников в постоянных платежных ведомостях, используемых для расчета коэффициента бонуса конкретного сотрудника в соответствии со следующей формулой:

$$\text{КПСотр.} = (\text{Окладсотр./Суммокл.}) * (\text{Баллсотр./Суммбалл.}) \quad (3.3)$$

где КПСотр.– коэффициент премирования сотрудника;

Окладсотр. – оклад сотрудника;

Суммокл. – сумма окладов всех сотрудников подразделения (постоянный ФОТ подразделения);

Баллсотр – итоговый балл сотрудника;

Суммбалл – общая сумма итоговых баллов всех сотрудников.

Премия начисляется пропорционально удельному весу коэффициента премирования и окладу/тарифной ставке сотрудника по следующей формуле:

$$\text{Премия} = \text{ФОТпр. подр.} - \text{Окладсотр.} * (\text{КПСотр./СуммКПСотр.}), \quad (3.4)$$

где Премия – месячная премия сотрудника,

ФОТпр. подр. – премиальный фонд подразделения;

Окладсотр. – оклад сотрудника;

КПСотр.– коэффициент премирования сотрудника;

СуммКПсотр. – сумма коэффициентов премирования всех сотрудников подразделения.

Для привлечения и сохранения «дефицитных» на рынке труда и / или имеющих большое значение для компании экспертов предлагается ввести персональное пособие. Фактически, личное пособие является инструментом для генерального директора, который основан на индивидуальном подходе к оценке работы таких специалистов. Назначение личных пособий происходит в строго ограниченный период времени (шесть месяцев, один год). В конце этого периода руководство компании принимает решение о судьбе вознаграждения сотрудника (увеличение / уменьшение размеров, отмена).

Размер личного пособия должен определяться непосредственно директором ПАО «Газпром». Размер платежа устанавливается на основе индивидуального подхода к оценке значимости сотрудника, работающего в компании. Рекомендовано, чтобы размер личного пособия составлял от 15 до 50% установленного оклада.

Для упрощения распределения премиального фонда между сотрудниками использовался инструмент, который автоматизирует эту процедуру. Предлагается усовершенствовать автоматизированную систему учета и анализа расчетов с персоналом по оплате, которая рассматривается в следующем разделе.

### **3.2 Организация автоматизированной системы учета и анализа расчетов с персоналом по оплате труда в ПАО «Газпром»**

При основании организации расчета оплаты труда сектор расчетных операций использует для автоматизированной работы программу 1С «Зарплата+Кадры».

Специалисты по персоналу провели анализ информационных потоков персональной организации и обработки работы. Результат показал:

В трех отделах (бухгалтерия, отдел кадров и организации отдела труда и заработной платы) дублируется информация о персональных данных сотрудников, о допуске, переводах, отпусках, дисциплинарных разбирательствах, увольнениях и т. д.

- больше работы требует подготовки сотрудников расписания, подготовленных ежемесячно до выплаты заработной платы;

- процесс подготовки справочных и отчетных материалов, подготовленных вручную и с числом сотрудников более 1500 человек и очень трудоемкий;

- невозможность оперативного предоставления пользовательской справки.

На первом этапе было предложено создать комплексную систему управления персоналом и систему начисления заработной платы, объединив единицу управления, которая выполняет эту задачу.

Был выбран программный продукт 1С «Зарплата + Рамки» версии 7.5. потому как:

- все считают, что система управления персоналом имеет примерно одинаковую функциональность;

- учет уже использует этот программный продукт;

- экономия (нет необходимости приобретать другой программный продукт).

- эта программа предоставляет широкие возможности для ее преобразования и уточнения без обращения к разработчику;

- не требуют дополнительной подготовки персонала отделов, входящих в единую систему;

- имеется некоторая информация о сотрудниках филиала в базе данных (снижение затрат на рабочую силу при первоначальном заполнении базы данных).

В настоящее время сложная система состоит из двух основных моделей:

1. Кадровый модуль

2. модуль расчета заработной платы.

Кадровый модуль.

В этом разделе будут освещены некоторые особенности модуля человеческих ресурсов автоматизированного учета на предприятии. Этот модуль включает в себя 3 основных блока:

- поддерживать полную информацию о сотрудниках
- обслуживание персонала
- отчеты Фонда о времени работы и создании листа

Ведение полной информации о сотрудниках

Данное подразделение содержит следующие сведения о сотрудниках:

– индивидуальная информация сотрудника (фамилия, имя, номер персонала, номер паспорта, адрес, депозит и место жительства, награды, ИНН и т. Д.)

- прием, увольнение, переводы / поездки
- продление трудового договора, смена имени
- поощрение или дисциплинарное взыскание
- информация об образовании, обучении, сертификации
- трудовая деятельность работника для работы на предприятии
- военные записи
- информация о членах семьи.

Функции этого блока включают:

– обслуживание номеров и дополнительных соглашений, мониторинг сотрудников, работающих по срочным трудовым договорам

– период обслуживания и график каникул работника, отслеживать выдающийся отпуск и график отпуска

– проведение профессиональных сотрудников

– расчет платы за больные (60, 80 или 100%) на основе непрерывного обслуживания работника, типа заболевания и семейного положения, а также



количества рабочих дней с учетом формы оплаты труда и работника, контроль за продлением срока Отпуск на болезнь работника на период временной нетрудоспособности, определяет фактические часы работы в течение 12 месяцев, предшествующих болезни

- рассчитать количество дней удержания или компенсации ежегодного основного оплачиваемого отпуска

- учет средств, потраченных на командировки сотрудников

- формирование списка страховых компаний по обязательному медицинскому страхованию

- вести учет работы в выходные и выходные дни,

- проводить персональную учетную запись в соответствии с правилами.

- получать разные отчеты о сотрудниках предприятия (например, список непрерывного опыта работы с клиентами, который больше, чем любые значения, заданные пользователем).

В кадровом модуле формируются распоряжения о назначении, увольнении, передаче, выезде, раскрутке, дисциплинарном взыскании, поездках, отпусках.

Также в эту группу входит автоматизация социальных вопросов, таких как: вести учет всех выплат и льгот в рамках коллективного договора Сектора.

Разработанная программа позволила автоматизировать всю работу с негосударственным пенсионным фондом ОАО «ГАЗФОНД».

Кадровое обеспечение и внесение в него изменений

Это подразделение позволяет ввести в штатное расписание гибкость для внесения в нее изменений, а именно:

- ввести новое подразделение;

- изменить названия единиц,

- для ввода и удаления сообщений

- изменить количество должностей в отделе,

- изменить количество ставок по почте,

- изменить заработную плату,
- вывести определенные должности и департаменты всего штата
- переименовывать позиции, подразделения сектора с созданием дополнительных соглашений сотрудников
- принять или перевести сотрудника на должность, занятую временно отсутствующим сотрудником
- вести учет работников, занятых неполный рабочий день, включать позиции, расположенные в разных организационных единицах, к конкретным объектам

Программа генерирует карточки на основе вышеуказанной кадровой информации и информации, вводимых в систему разделения организации труда и заработной платы, например:

- Изменения в расписании и учете
- Выходной сигнал
- Сверхурочная работа
- Различная внешность (государственная пошлина, прогулы и т. Д.)

Для расчета заработной платы была разработана специальная форма, отражающая учет отработанное время:

- информация о номере за конкретный месяц
- указать количество человеко-часов, отработанных
- расчет среднего числа сотрудников за любой период
- расчет реального времени, проведенного сотрудником за период

Чтобы проиллюстрировать работу программного обеспечения, рассмотрим отчет о среднем числе сотрудников.

Этот отчет позволяет получить среднее число сотрудников за любой период времени, по месяцам за период, а также за определенный пол. И тут же подсчитали среднее число общего, оперативного, технического и управленческого персонала.

Взаимодействие между двумя модулями.

Первоначально разработчики не ставили своей целью создание единого программного пакета. Для этого было довольно много причин, например, невозможность заполнить платежную ведомость кадрового модуля, потому что затраты значительно увеличились. И стандартная конфигурация «1С» часто претерпела радикальные изменения, поэтому даже перенос усовершенствований, сделанных для адаптации стандартной конфигурации требует значительного времени. В случае добавления кадрового модуля в модуль расчета заработной платы при переходе на новую версию программного обеспечения было бы невозможным долгое время использовать кадровый модуль, что неприемлемо для рабочей программы.

Поэтому возникла потребность в переносе данных из одного модуля в другой, поскольку информация в основном дублируется. Поток информации является однонаправленным из модуля персонала в фонд заработной платы, поскольку источником первичной документации для сектора платежных операций являются приказы отдела персонала и социального развития и отдела организации труда и заработной платы.

Таким образом, в настоящее время вся дублируемая информация автоматически сообщается из модуля персонала в платежную ведомость, и пользователи этих двух модулей не мешают друг другу.

#### Модуль расчета заработной платы

Как упомянуто выше, для автоматизации расчета заработной платы можно использовать «Зарплата + Персонал» 1С. Этот модуль выполняет следующие функции:

- вести список сотрудников
- расчет оплаты за отработанное время
- расчет платы за нерабочее время (отпуск, больничный, средний заработок и др. прогулы)
- расчет других сборов и доходов работников (бонусы по коллективному договору, бонусы)

- учет вычетов из заработной платы (исковых заявлений)
- расчет (в соответствии с Главой Налогового кодекса Российской Федерации) и формирование налога на доходы физических лиц (с учетом вычетов в налоговом исчислении в зависимости от кода дохода в том периоде, в котором он был начислен или Период времени, в который он был начислен)
- расчет единого социального налога (в соответствии с главой Налогового кодекса РФ) и отчетность перед налоговыми органами

Многие стандартные функции были изменены в соответствии с требованиями компании. Однако наиболее существенным был пересмотр, связанный с передачей информации в Газпромбанке, который в Приложении к договору предусмотрел стандартную форму передачи файлов информации о выпуске банковских карт для внесения средств на карточный счет, карточный счет закрыт, если данные владельца изменены.

Для компании не подходит стандартная программа набора транзакций, так как распределение затрат выглядит следующим образом. Все отделы делятся на группы. Кроме того, эти группы в процентах выделяются на счетах затрат. Процент вариации счетов затрат в соответствии с департаментами определяется каждый месяц на основе отчета о ходе работы, предоставляемого этими отделами. Однако список объектов является постоянным.

### **3.3 Экономический эффект от внедрения рекомендованных мероприятий**

Рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий для ПАО «Газпром».

Будет производиться в первую очередь размер максимальных премий для разных групп сотрудников ПАО «Газпром» на основе разработанного в главе 3.1. метода. Расчеты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчет максимальной премии для разных групп сотрудников ПАО «Газпром»

Категории сотрудников	Уд. Вес, %	ФОТ по категориям сотрудников, тыс.руб.	МАХ размер премии, тыс.руб.
Руководители	14	46029,7	34522,4
Специалисты	10,3	33864,7	25398,5
Служащие	1,7	5589,3	4191,9
Рабочие	74	243300	182475
Итого	100	328 783,8	246 587,8

Далее рассмотрим на примере бухгалтерии ПАО «Газпром» расчет премии на подразделение:  $P = 9533,9 * 7 = 66737,3$ руб.

Теперь произведем расчет ежемесячной премии для сотрудников (таблица3.2).

Таблица 3.2 – Расчет ежемесячной премии для сотрудников

Сотрудники бухгалтерии	Оклад 1 сотрудника, руб.	Итоговый балл сотрудника	КП сотрудников	Ежемесячная премия сотрудника, руб.
Главный бухгалтер	18500	0,9	0,023	7868,5
Зам. Глав.бухгалтера	17300	0,9	0,021	7363
Бухгалтер по з/п	15870	1	0,022	7936,7
Бухгалтер по производству	15870	1	0,022	7936,7
Бухгалтер по имуществу	15870	0,8	0,017	6132,9
Бухгалтер	14630	0,95	0,019	7021,6
Младший бухгалтер	13500	0,9	0,017	6418,7
Итого	111540	6,45	0,141	66737,3

Таким образом, общий ежемесячный доход, например, главного бухгалтера будет составлять 26368,5 руб. (18500 + 7868,5).

Произведем расчет эффективности предложенного мероприятия:

Всего ФОТ сотрудников ПАО «Газпром» в год будет составлять 328783,8 + 246587,8 = 575371,6 тыс.руб.

ФОТ на 2016г. составлял 459313,4 тыс.руб. Следовательно для выплат премий в полном объеме в соответствии с разработанной методикой требуются дополнительные затраты в размере 116058,2 тыс. руб.(575371,6 – 459313,4 тыс.руб.).

Опыт внедрения подобной системы на предприятии в среднем указывает на рост прибыли в размере 20%. Интенсивней начинают работать работники, четко представляющие себе результат, то есть объем выручки будет составлять  $1588093 * 1,2 = 1905711,6$  тыс.руб.

Определение экономической эффективности предложенных мероприятий методом абсолютной эффективности без учета фактора времени. Данный метод включают оценку по следующим показателям:

- годовая экономия от мероприятия;
- годовой экономический эффект от мероприятия;
- срок окупаемости затрат;
- рентабельность капиталовложений.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\text{Эф} = \text{Э} - \text{К} * \text{Е}, \quad (3.4)$$

где К – единовременные затраты на предполагаемое мероприятие;

Е – нормативный коэффициент экономической эффективности, равный 0,15;

Э – годовая экономия от внедрения мероприятия, руб.

$$\text{Эф} = (1905711,6 - 1588093) - 116058,2 * 0,15 = 300209,9 \text{ тыс.руб.}$$

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

$$\text{Ток} = \text{К} / \text{Эф}, \quad (3.5)$$

где  $K$  – затраты на мероприятие, руб.

$$\text{Ток} = 116058,2 / 300209,9 = 0,4 \text{ (лет)}$$

Рассчитаем условный экономический эффект при росте прибыли на 15 %.

$$\text{ЭЭ} = 125631 * 0,15 = 18844,7 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Прибыль} = 125631 + 18844,7 = 144475,7 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, рентабельность предприятия составит  $= 144475,7 * 100 / (1588093 + 317618,6) = 7,6 \%$

Социальный эффект – 116058,2 или  $116058,2 / 1622 = 71,55$  тыс.руб. дополнительной заработной платы на 1 работника.

Итак, виден социальный и экономический эффект на предприятии от внедрения предлагаемой системы материального стимулирования труда.

Таким образом, успешная деятельность и конкурентоспособность любого предприятия зависит в первую очередь от заинтересованности работников в активной и продуктивной деятельности. Человек - это Центральный и ключевой элемент любой производственной системы. Это приводит к необходимости его потенциала в процессе трудоустройства, созданию условий, способствующих стремлению работника к улучшению, стимулируя его не только продуктивной работой, но и саморазвитием как личностью.

Мы считаем, что ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является введение эффективной системы мотивации, способствующей повышению компетентности сотрудников, активности, предпринимательского духа, приверженности определенным задачам с максимальной эффективностью. Для компании более эффективным стимулятором является эффективная система ежемесячных бонусов. Премия имеет высокий мотивационный потенциал и стимулирует, повышая ее эффективность. Как ценность непостоянных, это позволяет разумно влиять на производительность труда, реагировать на реальные достижения сотрудника, оценивать его непосредственный вклад, то есть чем ближе зависимость заработной платы от навыков, деловых навыков, личной инициативы и заслуг сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование в рамках выпускной работы позволяет сделать следующие выводы.

Каждая компания сталкивается с проблемой организации оплаты труда, которая включает в себя определение форм и систем вознаграждения сотрудников компании, разработкой системы окладов сотрудников и специалистов, разработкой критериев и определения доплат за индивидуальные достижения сотрудников и специалистов предприятий. Обоснования эффективности и системы вознаграждения сотрудников.

Заработная плата - это основная часть средств, выделяемых на потребление, которая является доходом в зависимости от конечных результатов командной работы и распределяется между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченной рабочей силы, фактической трудоемкостью каждого и размером инвестированного капитала.

Система заработной платы - это метод расчета заработной платы, выплачиваемой сотрудникам. Выбор системы оплаты труда зависит от особенностей технологического процесса, форм организации работы, требований к качеству продукции или выполняемых работ, состояния измерения работы и учета трудозатрат. Выбор системы оплаты - это, прежде всего, выбор политики объекта учета, который должен оплачиваться: время или количество выполненной работы.

Существуют две основные формы заработной платы - повременная и сдельная. Использование конкретной формы зависит от конкретных условий производства. В каждом случае применяется форма, которая наилучшим образом соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

Заработная плата, отражающая официальную оценку трудового вклада работников в конечный результат их трудолюбия, профессионализма и опыта, не всегда точно учитывает качество или потенциал рабочей силы, в результате



чего не может в полной мере решить проблему эффективных стимулов. Более эффективным стимулятором он становится, если вы дополняете его еще одной важной формой экономической мотивации с помощью бонусной системы. Премия имеет высокий мотивационный потенциал и стимулирует, повышая ее эффективность. Как ценность непостоянных, это позволяет время и разумно влиять на производительность труда, реагировать на реальные достижения сотрудника, оценивать его непосредственный вклад, то есть чем ближе зависимость заработной платы от навыков, деловых навыков, личной инициативы и заслуг сотрудников.

Во второй главе этого выпускника было исследование заработной платы в ПАО «Газпром», созданное решением Совета директоров публичного акционерного общества открытого типа «Газпром».

Анализ экономической деятельности ПАО «Газпром» показал, что темп роста выручки от реализации в 2016г. составил 111,8%, а в 2016г. 126,6%, что на 14,8% больше (126,6-111,8%). Это объясняется ростом цен на услуги данного предприятия. В 2016г. наблюдается сильный рост чистой прибыли 161,6% по сравнению с 2015г. – 116,2%, что связано со снижением управленческих и операционных расходов. Рентабельность продаж за анализируемый период постоянно снижалась, что объясняется увеличением себестоимости услуг. В целом финансово-хозяйственная деятельность ПАО «Газпром» является эффективной и рентабельной.

Вознаграждение работников производится на основе почасовой системы индивидуальной заработной платы. Часовая - индивидуальная система вознаграждения предусматривает выплату заработной платы на основе заработной платы с учетом квалификации работников, уровня ответственности за выполнение обязанностей, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также платежей Компенсационного и стимулирующего характера, без использования действующей системы премирования и надбавок за опыт работы в организациях системы ОАО «Газпром».

Заработная плата рабочих устанавливается в трудовых договорах в соответствии с перечнем должностей, схемами должностных окладов, утвержденными ПАО «Газпром».

Анализ системы оплаты труда показал, что на предприятии разработана достаточно эффективная система вознаграждения. Анализ движения персонала ПАО «Газпром» показал, что большая часть персонала уволена по его собственному желанию. При анализе факторов, влияющих на кадровую политику, было установлено, что увеличение численности персонала и снижение уровня заработной платы увеличилось, но в то же время произошло снижение производительности персонала, что привело к снижению объема производства.

В 2016 году пересмотрена кадровая политика, которая привела к повышению производительности на 128,8 раз и увеличению производства в 126,6 раз. Но при дальнейшем анализе выяснилось, что это было достигнуто за счет сокращения численности персонала и повышения средней заработной платы. Далее, чтобы определить факторы, увеличивающие темп роста производительности по сравнению с темпами роста его выплаты в 2014-2016 гг., был проведен анализ показателей эффективности работы персонала ПАО «Газпром», выявивших резервы роста производительности труда на предприятии, а, следовательно, объем производства недостаточен для доли работников в общей численности персонала.

Поэтому можно сделать общий вывод о том, что заработная плата выполняет свою функцию для повышения производительности труда. Ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является внедрение эффективной системы мотивации, способствующей повышению компетентности сотрудников, активности, предпринимательского духа, приверженности определенным задачам с максимальной эффективностью.

В третьей главе мы разработали систему материальных стимулов (СМС), что должно обеспечить формирование мотивов деятельности сотрудников ПАО

«Газпром» по активному и эффективному достижению целей компании. ПАО «Газпром» предложено ввести следующие виды выплат:

- ежемесячная премия за базовые результаты производственной и финансово-хозяйственной деятельности;
- ежемесячное и ежеквартальное вознаграждение за снижение коммерческих потерь (для отдельных категорий персонала);
- единовременное вознаграждение за выполнение работ, связанных с деятельностью.

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций показал, что рентабельность предприятия составит 7,6 %, социальный эффект – 71,55 тыс.руб. дополнительной заработной платы на 1 работника.

Таким образом, компания получит не только экономическую эффективность от предложенных мероприятий, но и дополнительный социальный эффект, который повысит уровень и совершенствует систему управления персоналом в компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
3. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. Утверждены приказом Минфина РФ от 31.10.2000 г. № 94н [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
5. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено приказом Минфина РФ от 29.07.98 г. № 34н (в ред. приказа Минфина РФ от 24.03.2000 г. № 31н) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
6. Порядок заполнения сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения. Утвержден постановлением Государственного комитета РФ по статистике от 04.08.03 г. № 72 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
7. Постановление Правительства РФ от 11.04.03 г. № 213 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
8. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Проспект, 2014. – 432 с.
9. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2015. – 448с.

10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. База 4-е изд., М.: Издательский центр "Академия", 2012. – 224 с.
11. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
12. Блинов, А.О. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.О. Блинов, В. Захаров // Экономист. – 2014. – №3. – С. 25-31.
13. Бутенко, Т. М. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т.М. Бутенко, Т. Саблина// Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №4. – С. 57-60.
14. Варданын, И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданын // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 129-132
15. Власова, Е. Система мотивации: как привлечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2014. – № 8. – С. 19–25.
16. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как ключевой элемент системы кадрового менеджмента / Г.Г. Вукович // Экономика: теория и практика. – 2012. – № 3 (27). – С. 66-72.
17. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 613 с.
18. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА -М, 2012. – 576 с.
19. Галенко, В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
20. Грачев, М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
21. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных

условиях/ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

22. Катков, В.М. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

23. Караева, Е. Ф. «Три кита» системы мотивации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

24. Кочеткова, А. И. Психологические основы управления персоналом [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

25. Лавицкая, М. Г. Разрабатываем карты трудовых мотиваторов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

26. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

27. Лобанова, Т. Ю. Системы рыночной мотивации персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

28. Ломаковский, Е.С. Мотивация сотрудников и ее роль в кадровой политике предприятия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

29. Не повторять ошибок [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

30. Малова, В. М. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

31. Маслова, В. М. Управление трудовыми ресурсами: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

32. Максимова, Л. В. Управление трудовыми ресурсами: основы теории и деловой практикум [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

33. Молочников, Н.Р. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

34. Минченко, Л.В. Аспекты мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
35. Рогожина, А. Г. Мотивация производственного персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
36. Трофимов, А. Г. Работа с персоналом на предприятии [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
37. Федченко, А. Стимулирование работников: зарубежный опыт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
38. Филатова, А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
39. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
40. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
41. Савицкая Г.В. Экономический анализ - М.: ООО "НОВОЕ ЗНАНИЕ", 2005.
42. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. - М.: ИНФРА-М, 2005
43. Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. - М.: Альфа-пресс, 2006.
44. Чернов В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004
45. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: ИНФРА-М, 2005
46. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности по ред. Мельник М.В. - М.: Экономистъ, 2004
47. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации (2-е издание). - М.:

МЦФЭР, 2005.

48. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: Учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 2001г

49. Овчинникова Т.И. Современные факторы и методы реформирования оплаты труда / Т.И.Овчинникова, А.В.Скопенкова // Кадры предприятия, 2008, №6. С. 89 - 101.

50. Сальникова Н. Как работник понимает «справедливую зарплату» // Управление персоналом, 2008г., №7, С 32 - 33.

51. Овчинникова Т.И., Скопенкова А.В. Современные факторы и методы реформирования оплаты труда. // Кадры предприятия, 2008г., №6, С.89 - 103.

52. Кацай А.А. Программные HR-решения, [www.comprice.ru](http://www.comprice.ru)

53. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон РФ от 30.12.01 г. №197-ФЗ.

54. Постановление Правительства РФ от 11.04.03 г. № 213 "Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы".

55. Постановление Государственного комитета РФ по статистике от 05.01.04 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

56. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. - М.: ИНФРА-М, 2008.

57. Ёлгина Е.Б. Заработная плата: налоги. - М.: Налог-инфо, 2006.

58. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда. - М. Издательство «МИК»,2005

59. Иванов Ю.А. Современные методы организации и оплаты труда. - М.: ООО «Журнал "Горячая линия бухгалтера», 2006.

60. Каймакова, М. В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций / сост. М. В. Каймакова. - Ульяновск : УлГТУ, 2008.

61. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда. -М.: ИНФРА - М, 2009.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Программа взаимодействия с заинтересованными сторонами

Заинтересованные стороны	Области взаимодействия	Направления взаимодействия
1	2	3
Акционеры и инвесторы	Повышение инвестиционной привлекательности Компании	Повышение качества корпоративного управления Укрепление бренда и репутации Компании
Работники компании	Производительность, качество продукции, охрана труда, охрана окружающей среды, права человека, разработка и реализация социальных программ, адресованных персоналу и местным сообществам	Работа, направленная на повышение безопасности Создание необходимых условий для профессионального роста и социального благополучия сотрудников Улучшение материальной и нематериальной мотивации Социальная поддержка сотрудников и ветеранов Кадровое обеспечение крупных проектов и соответствующих возможностей для профессионального роста Развитие диалога с профсоюзами Формирование эффективной корпоративной культуры Внедрение новой редакции корпоративного кода
Органы государственной власти рф	Решение проблем устойчивого развития отрасли и регионов, в которых работает Компания	Участие в разработке законодательства Ответственное и эффективное использование человеческих и природных ресурсов Содействие социально-экономическому развитию регионов Новаторство
Региональные и муниципальные органы власти	Региональная политика Компании по решению задач регионального социально-экономического развития	Поддержка проектов регионального развития в рамках социальной инвестиционной программы «Родные города»
Деловые партнеры, поставщики и потребители	Соблюдение договорных обязательств, обеспечение бесперебойного снабжения, улучшение качества продукции,	Реализация программ, направленных на повышение качества продукции и услуг Развитие долгосрочных

	увеличение производства и экологическая безопасность	взаимовыгодных отношений Включение подрядчиков по периметру корпоративных стандартов промышленной и экологической безопасности Внедрение антикоррупционных процедур
Местные сообщества в регионах присутствия	Региональная политика Компании в основе которой лежат программы поддержки местных сообществ	Повышение эффективности социальных программ Компании Реализация социальной инвестиционной программы «родные города» Внедрение природоохранных мер Общественные слушания и консультации, благотворительная и волонтерская деятельность
Общественные организации	Региональная политика Компании, в основе которой лежит охрана окружающей среды	Сотрудничество в рамках программы социальных инвестиций «Родные города», в том числе путем проведения грантовых конкурсов по социальным инициативам Сотрудничество в решении проблем в области охраны окружающей среды