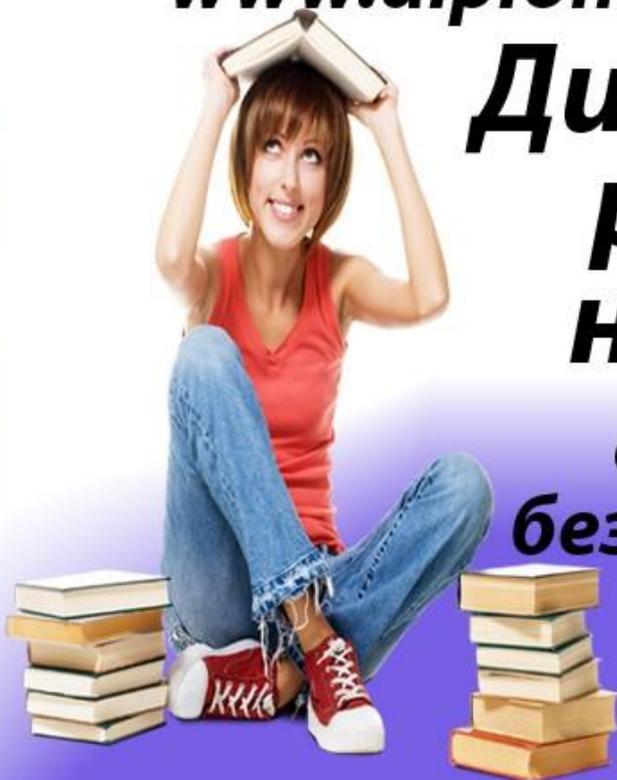


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# **Дипломные работы на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



Тема магистерской диссертации «Управление человеческими ресурсами в  
нефтегазовой отрасли»

Предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск»

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	7
1.1.Сущность управления человеческими ресурсами в организации.....	7
1.2 Показатели эффективности управления человеческими ресурсами .....	16
1.3.Современное состояние нефтегазовой отрасли России .....	22
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК».....	35
2.1. Общая характеристика деятельности и структура управления предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».....	35
2.2.Система управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».....	43
2.3.Анализ показателей эффективности управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».....	58
ГЛАВА 3.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК» .....	72
3.1.Поиск возможных путей улучшения системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск».....	72
3.2.Улучшение системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск».....	84
3.3.Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск».....	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	115
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	121

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Сотрудники организации – это самый важный ресурс любой компании, на их деятельности базируется общий успех предприятия, именно результаты работы персонала являются ключевыми. Управление людьми имеет важное значение для предприятий всех форм собственности, не исключением являются коммерческие организации. От того, насколько эффективно построена система управления человеческими ресурсами, особенно система мотивации персонала, подбора кадров, зависит высокая эффективность трудовой деятельности, а это напрямую влияет на показатели прибыльности, доходности и рентабельности компании. Большинство отечественных и зарубежных специалистов выделяют человеческие ресурсы как фактор, определяющий эффективность и конкурентоспособность современной организации, но на сегодняшний день, наблюдается запаздывание в теоретическом осмыслении специфики менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами. Отсутствует четкое определение термина «управление человеческими ресурсами», а также нет и продуманной модели деятельности менеджеров в данной сфере. Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки новой модели и соответствующим изменением реальной практики управления человеческими ресурсами с учетом длительной перспективы.

Следует отметить, что ежегодно в России банкротятся около 30% предприятий[46], причины могут быть самыми разными, в любом случае, слабая система управления человеческими ресурсами предприятия, являются одной из причин снижения финансовых показателей компании. В связи с этим, эффективная система управления человеческими ресурсами с учетом длительной перспективы, является залогом успеха любой организации, не исключением является и нефтегазовая отрасль.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что достаточно сложно руководителям предприятий и кадровым службам, определить, чем можно заинтересовать сотрудников, какие цели они перед собой ставят, какие способы мотивации наиболее эффективны и позволят повысить морально-психологический климат в коллективе. Отделу персонала необходимо постоянно заниматься изучением особенностей потребностей работающих для того, чтобы создавать для них мотивационное поле, позволяющее им активизировать свою работу.

В связи с изложенной актуальностью темы исследования, целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в организации. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли; дать оценку управления человеческими ресурсами в анализируемой организации; разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами и оценить эффективность проекта.

Объектом исследования является компания ООО «Газпром Трансгаз Томск». Предмет исследования- система управления человеческими ресурсами ООО «Газпром Трансгаз Томск».

Информационной базой исследования явились учебные пособия, статьи, диссертационные исследования по изучаемой проблематике, а также данные статистической отчетности объекта исследования, данные развития нефтегазовой отрасли в России и в мире, нормативно-правовое регулирование. Проблематикой изучения системы управления человеческими ресурсами в организации занимались множество отечественных и зарубежных авторов, наиболее известными из них являются: Алексеев А. Д., Алавердов А.Р. Беляцкий Н.П., Быкадоров В. А., Велесько С.Е., Дятлов В. А., Десслер Гари, Егоршин А.П., Захаров Д.К., Зайцев Г.Г., Иванцевич Дж. М., Ивановская Л. В., Кибанов А. Я., Кабушкин Н.Н., Кнорринг А.И., Кочеткова А.И., Кравченко

А.И., Лобанов А.А. , Маслов Е.В., Питер Ройш, Пихало В. Т., Свистунов В. М. , Шеметов П.В. и другие.

Исследование имеет следующую структуру: введение, основная часть, заключение, список использованных источников и приложения. Основная часть включает в себя три главы, первая из них является теоретической- в ней дано понятие сущности управления человеческими ресурсами, представлена оценка состояния нефтегазовой отрасли России, ее место на мировом рынке, а также перспективные направления отрасли; обобщены показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации. Вторая глава исследования является аналитической, в ней дана общая характеристика объекта исследования, а также структура управления предприятием; оценена система управления человеческими ресурсами анализируемой компании нефтегазовой отрасли; проведен анализ показателей эффективности управления человеческими ресурсами. Третья глава исследования является проектной, в ней рассмотрены возможные пути улучшения системы управления человеческими ресурсами в организации; предложены мероприятия по улучшению системы управления человеческими ресурсами нефтегазового предприятия, оценена эффективность проекта мероприятий.

Практическая значимость исследования: предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемого предприятия. В процессе написания работы применялись различные методы, в частности: методы факторного анализа, диалектический, комплексный, формально-логический, социологический и другие.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

## **1.1. Сущность управления человеческими ресурсами в организации**

Система управления человеческими ресурсами представляет собой вид практической деятельности по руководству сотрудниками. В данную систему входят такие функции, как контроль над кадрами, мотивация сотрудников, достижение благоприятной среды для плодотворного сотрудничества. Она содержит в себе функции управления персоналом, которые реализуются менеджерами. Управление человеческими ресурсами дает возможность определить следующее:

1. Цели и основные направления во время работы с персоналом.
2. Средства, формы, методы осуществления поставленных целей.
3. Пути организации работы, чтобы выполнить принятые решения.
4. Контроль выполнения намеченных мероприятий.
5. Непрерывное совершенствование системы управления персоналом.

Систему управления человеческими ресурсами нередко путают с системой управления персоналом. На самом деле, эти системы имеют некоторые отличия. Современная система управления персоналом имеет такие особенности: вспомогательная роль; делается акцент на выполнении намеченных процедур; обращается внимание на потребности и права персонала; персонал рассматривается как издержка, которую необходимо контролировать; конфликтные ситуации регулируются топ-менеджерами; согласование условий и оплаты труда происходит в ходе коллективных переговоров; оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации; содействие переменам, происходящим внутри компании; постановка коммерческих целей с учетом последствий, которые эти цели принесут персоналу.[7]

Система управления человеческими ресурсами включает в себя: инновационную, проактивную (проактивность – один из терминов психологии, подразумевающий, в частности, гуманистическую психологию) роль; акцент на разработке стратегии; деятельность всего персонала по менеджменту; наличие определенных требований к персоналу, которые должны помочь достичь намеченных компанией целей; конфликты решают лидеры рабочих групп; на уровне руководства происходит планирование человеческих ресурсов, а также условий занятости; конкурентная оплата труда, которая является основной мотивацией сотрудников, влекущей улучшение всей деятельности компании; вклад в добавочную стоимость бизнеса; стимулирование перемен; полная приверженность компании и целям, которые ее руководители перед собой ставят; гибкий подход к развитию персонала.

Из этого можно сделать вывод, что для сотрудников наиболее приемлемы методы системы управления персоналом, однако в нашей стране чаще всего применяется система управления человеческими ресурсами.

Основными функциями управления человеческими ресурсами являются: подбор, найм, обучение (в случае необходимости), формирование персонала с целью повышения уровня успешности компании; оценка персонала; развитие благоприятного морального климата и организационной структуры для повышения творческой активности каждого работника; наиболее эффективное использование потенциала сотрудников и его вознаграждение; обеспечение гарантии социальной ответственности перед каждым сотрудником; анализ кадрового потенциала и планирование его дальнейшего развития; мотивация персонала; оценка, обучение кадров; содействие адаптации работников к нововведениям в компании; создание комфортных социальных условий в коллективе; решение индивидуальных вопросов касательно психологической совместимости сотрудников. Эти пункты управления человеческими ресурсами очень тесно связаны между собой и образуют единую систему (Приложение А).

Рассмотрим подробнее некоторые функции управления человеческими ресурсами.

1) Процесс набора персонала. Когда возникает потребность в наборе персонала, работодателю необходимо решить следующие вопросы: какое количество работников потребуется организации; где организация планирует искать потенциальных сотрудников; какая специальность должна быть у требуемых работников, обязательно ли наличие опыта в этой сфере; каким образом организация собирается распространять информацию о наборе сотрудников; каким методом руководитель планирует оценивать эффективность работы новых сотрудников. Чтобы подход к выбору персонала был наиболее эффективным, работодателю следует рассматривать каждую должность и каждого кандидата на нее в отдельности. Так, подбор менеджеров не имеет определенной схемы, ведь менеджеры относятся к управленческому классу. [3]

Подбирая персонал, работникам кадровой службы должны выяснить, какие цели преследует тот или иной кандидат. В частности, целесообразно получить от кандидата ответы на то, что его больше всего интересует: большое, среднее либо малое предприятие; частный либо государственный сектор; отрасль экономики, вид деятельности; работа с механизмами или с людьми; режим интенсивности труда – импульсивный, ровный или спокойный; характер отношений с руководителем или с непосредственным начальником; индивидуальная работа, работа в группе или в коллективе; творческая работа или рутинная; местонахождение офиса (цеха, фабрики и т.д.) – работа недалеко от дома, возможность скорого переезда на новое место жительства; возможность выездов в длительные командировки; зарплата, система мотивации труда; работа в одном месте или в разных местах, в помещении или под открытым небом.

Зная это, сотрудники кадрового отдела смогут отдать предпочтение наиболее надежным и ответственным сотрудникам, что очень важно для

компании. К тому же, зная, что человек привнесет в компанию (организацию), можно создать правильную мотивацию труда. Для того, чтобы найти сотрудников существуют как внутренние, так и внешние методы поиска персонала.

А) Внутренние методы поиска персонала. Внутренние способы поиска персонала отличаются тем, что поиск кандидатов на ту или иную должность ведется внутри компании. Если компании нужны дополнительные сотрудники в связи с расширением, введением новых должностей и т.д., руководство обращает внимание на уже имеющихся сотрудников. Подобная политика, подразумевающая под собой возможность карьерного роста, является хорошим методом мотивации, которая обеспечивает сильный кадровый состав. Данный метод хорош тем, что сотруднику не следует адаптироваться на новом месте работы, вливаться в коллектив, знакомиться с компанией и ее правилами. Да и траты финансовых средств, что немаловажно, этот способ не требует.

К внутреннему подбору персонала относятся также ситуации, когда сотруднику нужна помощь в работе, и он рекомендует на вакантное место одного из своих родственников или знакомых. Чаще всего таким образом набираются рядовые работники – таким сотрудникам не нужно наличие образования.

Б) Внешние методы поиска персонала. Одним из наиболее популярных методов поиска персонала является обращение в рекрутинговые агентства, которые взваливают на свои плечи все хлопоты по поиску персонала. Наниматель же диктует им свои условия подбора персонала и перебирает кандидатуры. Однако услуги таких агентств стоят недешево. Некоторые агентства специализируются на поиске сотрудников определенного уровня, к примеру, подбирают разнорабочих или руководящий состав. Также существуют компании, которые занимаются подбором сотрудников определенных специальностей – программистов и специалистов других технических сфер, например. Поиск через интернет – другой, не менее

удобный, способ, так как большинство людей ищет работу именно на различных сайтах по трудоустройству. [7]

2) Оценка персонала. Это необходимое мероприятие, которое помогает руководству оценить как характер и творческий потенциал, так и выполнение работы персонала. Итак, оцениваются несколько качеств – оценка труда и оценка самого работника. Оценка персонала позволяет: проверить готовность работника к выполнению своих обязанностей; определить возможность повышения сотрудника в должности; оценить способность работника достигать поставленных руководящим составом целей. Оценку работника можно получить следующими способами: потенциальная оценка (определяются профессиональные качества, психологические качества, опыт работы и т.д.); индивидуальная оценка (дает возможность определить качества определенного работника и занимаемое им место); кадровая аттестация (проводится после окончательного результата за определенный период). Лучшая оценка как личных качеств, так и профессиональных навыков сотрудника – это наблюдение за ним.

3) Развитие благоприятного морального климата. Так как наши соотечественники привыкли работать в коллективе (эта привычка сложилась еще в историческом прошлом наших предков), то коллективная слаженная работа и является основой успешной деятельности компании или предприятия. Но коллектив состоит из людей с разными темпераментами, мыслями и чувствами, поэтому создание благоприятного морального климата на предприятии очень важно. Благоприятный морально-психологический климат можно определить по наличию таких показателей: высокая требовательность друг к другу, совмещенная с доверием; доброжелательная, деловая критика; информативность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; свободное выражение собственного мнения касательно вопросов, которые затрагивают весь коллектив; удовлетворительная принадлежность к аудиторской фирме; терпеливое отношение к выражению собственного мнения

коллегами; эмоциональная включенность, взаимопомощь; умение принимать на себя ответственность за состояние дел в организации каждым членом коллектива.

4) Мотивация персонала. Это чрезвычайно важная функция при управлении персоналом. Мотивация персонала является одним из наиболее важных факторов успеха компании. Различают следующие виды мотивации: материальная, психологическая, социальная. Как видно, выражается мотивация не только в денежных бонусах – она может быть заключена и в морально-психологических, и в организационных мерах. В целом существует ряд правил мотивации персонала. К таким можно отнести:

А) Подчиненные осознают свою нужность компании, видят результаты своей деятельности. Когда сотрудник участвует на важных переговорах, отправляется в командировки, имеет свой статус в компании, это очень благоприятно сказывается на его работоспособности. Конечно, тут нужно действовать осторожно, так как потеря этого статуса и его привилегий может привести к бурной реакции со стороны сотрудника, вплоть до увольнения.

Б) Неожиданное поощрение. Как это ни странно, неожиданное поощрение сказывается на работоспособности сотрудника гораздо лучше, чем регулярные, предсказуемые поощрения. Они, становясь лишь частью заработной платы, вскоре становятся для сотрудника неинтересными.

В) Незамедлительная реакция начальства на действия сотрудников – это неоценимая помощь работоспособности. Если сотрудник видит, что его действия не только замечаются начальством, но и вознаграждаются, это является замечательной мотивацией. Однако важно, чтобы начальство реагировало своевременно, так как чем позже руководитель отреагирует, тем более низким будет эффект.

Г) Чем дольше человек работает в компании, тем меньше у него энтузиазма, так как со временем все кажется привычным, будничным и, в конце концов, серым и неинтересным. [14]

Д)Руководители, отличающиеся пламенным энтузиазмом, чаще всего не замечают недовольства среди своих сотрудников.

Следует отметить, что согласно проведенным исследованиям НАФИ, большинство работающих мотивируют такие факторы как: премии и бонусы, 13-я заработная плата, дополнительные отгулы и выходные дни, социальный пакет, ценные подарки. Корпоративные мероприятия, оплата обучения, оборудованные места для отдыха, - все это меньше всего мотивирует сотрудников, рисунок 1.1. [53]

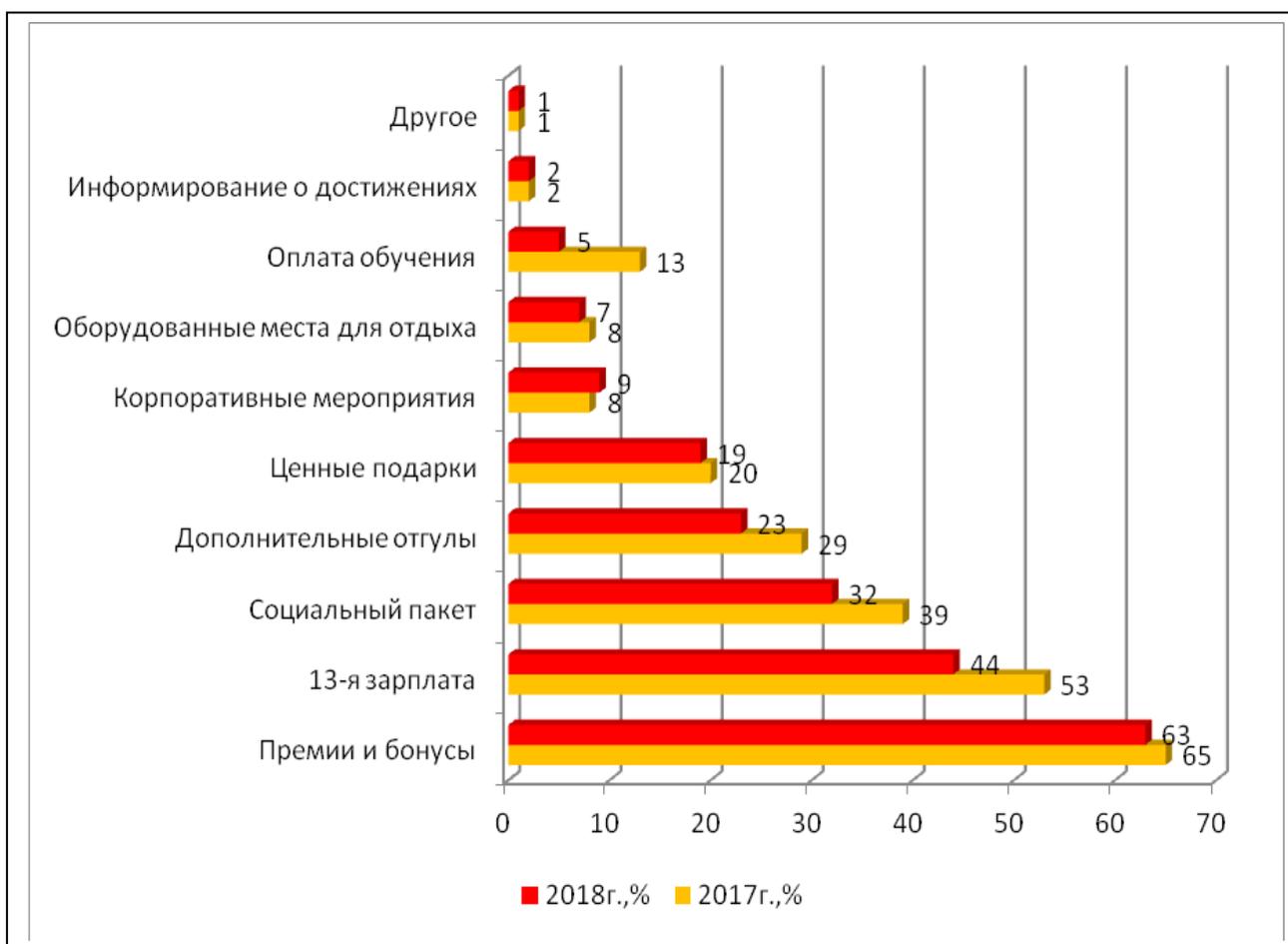


Рисунок 1.1-Результаты исследования: что мотивирует сотрудников в 2017-2018гг.[53]

Эффективная мотивация сотрудников так или иначе оказывает влияние на экономические показатели деятельности любой организации.

5)Обучение персонала. Необходимость обучения персонала вызвана следующими факторами: рост коммуникационных возможностей, внедрение

новых технологий; мир в настоящее время напоминает рынок, Здесь лидируют страны, которые обладают более развитыми технологиями, программами непрерывного образования и системой инженерного труда; постоянные изменения в технологиях; для любой фирмы оптимальным вариантом является повышение имеющихся сотрудников, чем подбор новых – это и отличная мотивация для персонала, и сохранение денежных средств компании. Существует 3 вида обучения: подготовка персонала, повышение квалификации, переподготовка персонала, рисунок 1.2. Предметы обучения – это знания (получение теоретических, практических и методических знаний, которые нужны работнику на его должности), навыки (способность выполнять задания, которые предусматривает профессия), умения и способы работы. Методами обучения персонала вне рабочего места являются: конференции, семинары, дискуссии, встречи с руководством; деловые игры, тренинги и другое, рисунок 1.2.

6) Адаптация персонала к нововведениям в компании. Адаптация кадров к нововведениям является важным нюансом. Безусловно, рано или поздно компания вынуждена воплощать в жизнь новые идеи, дабы совершенствоваться и идти вперед, однако адаптироваться к нововведениям многим сотрудникам бывает сложно.

7) Создание комфортных социальных условий в коллективе. Коллектив оказывает на человека очень сильное влияние. Для того, чтобы определить, насколько комфортны социальные условия в коллективе, можно руководствоваться следующими факторами: уровень текучести кадров, производительность труда, качество продукции, количество опозданий, прогулов, количество претензий и жалоб, которые поступают либо от сотрудников, либо от клиентов (или от тех, и других), выполнение работы несвоевременно, чрезмерная аккуратность или чрезмерная небрежность в обращении с рабочим оборудованием, частота перерывов на работе. [38]



Рисунок 1.2- Виды и методы обучения человеческих ресурсов организации[24]

Для того, чтобы оценить работу в коллективе, достаточно задать несколько вопросов: нравится ли сотруднику его работа и есть ли у него желание поменять ее; достаточно ли интересна его работа; устраивают ли сотрудника условия, созданные для работы; насколько сотрудник удовлетворен освещением, оборудованием, условиями оплаты труда; имеет ли он возможность повысить свою квалификацию, хочет ли он этого; что в организационной деятельности он хотел бы поменять; как бы он оценил атмосферу в коллективе (дружба, непонимание, зависть и т.д.); часто ли возникают конфликты в коллективе. Данные вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе и принять соответствующие меры по устранению неблагоприятной атмосферы, если она имеет место. Итак, выше была рассмотрена сущность управления человеческими ресурсами в организации, а также основные функции управления, к ним относятся; подготовка кадров, мотивация, планирование трудовых ресурсов, отбор и найм кадров, адаптация, обучение, создание комфортных социальных условий в коллективе. Человеческие ресурсы играют важную роль в повышении производительности труда и прибыльности любой компании, для того, чтобы дать характеристику показателей эффективности, перейдем к следующему параграфу исследования.

## **1.2 Показатели эффективности управления человеческими ресурсами**

С учетом различных аспектов управления человеческими ресурсами общая модель эффективности может быть охарактеризована по трем параметрам. Первый - экономическая эффективность (реализация задач), производственная деятельность и вклад в общий успех организации. Второй - социальная эффективность (восприятия труда), удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени. Третий - социальная эффективность (партиципация), участие работников в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

Для определения эффективности управления человеческими ресурсами необходимо определиться с конкретными имперически проверяемыми показателями. Так, Е. Вигте выделил пять групп показателей. [13]

Первая группа- эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота капитала, качество удовлетворения спроса). Вторая группа - материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения - отклонение от задания, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции). Третья группа- нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения - точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, редукция неуверенности, определенность цели, точность и своевременность принятия и передачи информации и др.). Четвертая группа - установки по отношению к гурду (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, взятие на себя ответственности и др.). Пятая группа - установки по отношению к другим индивидам (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.). Таким образом, первые две группы показателей характеризуют экономическую эффективность, четвертая и пятая- эффективность организационную.

Организационная эффективность выражает способность системы управления человеческими ресурсами к достижению заданной социально-экономической эффективности. Основными экономическими показателями мотивации труда являются показатели роста производительности труда, объема продаж, прибыли, рентабельности. Тем самым рост показателей объемов производства и реализации, с наименьшими затратами, позволяет увеличивать показатели рентабельности, платежеспособности, финансовой устойчивости, ликвидности. Формулы расчета представлены в Приложении А.

Экономическая эффективность в области управления понимается как достижение с минимальными или оптимальными затратами на работников

организационных целей - экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, а социальная эффективность - как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т.д.). Главные показатели социальной эффективности - удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом. Основными показателями социальной эффективности являются: коэффициент стабильности кадров, коэффициент приема кадров, коэффициент текучести кадров, коэффициент приема кадров, коэффициент выбытия и коэффициент основных рабочих, таблица 1.1. Формулы расчета представлены в Приложении А. [17]

Таблица 1.1- Характеристика основных социальных коэффициентов[16]

Коэффициент	Описание	Назначение
Коэффициент стабильности кадров	Содержит информацию о том, какова доля сотрудников, стабильно работающих в организации длительное время	Используется для того, чтобы выявить процент сотрудников, длительное время принимающих участие в производственном процессе
Коэффициент текучести кадров	Содержит информацию о том, как часто сотрудники устраиваются на работу и увольняются из организации	Используется для того, чтобы определить оборот кадров на предприятии
Коэффициент приема кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников было принято за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение принятых сотрудников к общей численности
Коэффициент выбытия кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников выбыло за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение выбывших сотрудников к общей численности
Коэффициент основных рабочих	Содержит информацию о том, сколько сотрудников непосредственно связано с производственным процессом	Используется для того, чтобы определить долю основных и вспомогательных работников

Следует отметить, что для оценки мотивации персонала целесообразно исследовать удовлетворенность условиями труда. В докризисное время очень популярны были программы по развитию корпоративной культуры. Многие руководители позиционировали свои компании как структуры с развитой корпоративной культурой и высокой лояльностью сотрудников. И лишь те из них, для которых понятие «лояльность персонала» было действительно важно, не только выстояли в период кризиса, но и продолжали развиваться.

Лояльность - благожелательное, корректное, уважительное отношение к чему-либо или кому-либо; соблюдение существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними. Лояльность персонала - характеристика, определяющая приверженность персонала организации, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения. Лояльный сотрудник - сотрудник, желающий задержаться в компании на долгое время; если понадобится, он готов пожертвовать личными интересами в пользу компании; свои обязанности выполняет самоотверженно и делает почти всегда больше, чем требует его должностная инструкция; его действия никогда не приносят вреда компании. Отсутствие лояльности сотрудников (несогласие работника с поступившим приказом, принятым решением, происходящим в организации изменением) может быть выражено несколькими способами: прямое неповиновение; скрытое противодействие; нейтральная позиция.

Прямое неповиновение - разрешается путем увольнения сотрудника. Скрытое противодействие (препятствие) - не всегда возможно даже выявить. Вред от скрытого противодействия почти всегда гораздо больший, нежели от прямого. Нейтральная позиция (равнодушие) - может привести к тому, что при малейшем ослаблении контроля полностью прекращается исполнение непосредственных обязанностей. Следует заметить, что лояльность работников напрямую зависит от их удовлетворенности условиями труда. Удовлетворенность персонала отражает отношение сотрудника к различным аспектам работы, таким как: рабочая нагрузка; безопасность работы; оплата труда;

условия труда; статус и престиж работы; близость с коллегами; политика оценки выполнения работы, применяемая компанией; общие методы руководства; отношения между начальниками и подчиненными; автономия и ответственность; возможности применять знания и умения; возможности расти и развиваться. [17]

Удовлетворенность сотрудника, в свою очередь, зависит от того, насколько предприятие удовлетворяет потребности этого сотрудника. Для этого руководству следует выявить основные потребности человека, побуждающие его к труду (профессиональной деятельности), и удовлетворить их. В результате компания от работника получит высокую удовлетворенность работой и, как следствие, - высокий уровень лояльности. О том, чего же ждет персонал от своего руководства, проще всего спросить напрямую, т. е. провести исследование уровня удовлетворенности работой. Многие компании приглашают для проведения подобных исследований внешних консультантов, но если численность работников небольшая и они достаточно открыты для общения, - можно справиться собственными силами. [18]

Этапы проведения исследования уровня удовлетворенности персонала работой следующие: определение цели исследования; составление опросных листов; проведение опроса сотрудников, заполнение анкет; определение результатов исследования. Анализ рентабельности действующей системы мотивации; информирование руководства и персонала о результатах исследования. Следует отметить, что опросы по удовлетворенности персонала могут проводиться внешними консалтинговыми или исследовательскими организациями либо собственной командой, обычно из кадровой службы.

Уровень удовлетворенности персонала обычно выявляется с помощью различного вида опросов с гарантией анонимности - в настоящее время обычно онлайн, но иногда и в письменном виде, по телефону или с глазу на глаз - с записью ответов на основе шкалы Ликерта (от 1- весьма неудовлетворен до 5 - весьма удовлетворен, либо от 1 - полностью не согласен до 5 - полностью

согласен, либо похожим способом). Для получения более качественной оценки мнения сотрудников часто исследуются фокусные группы: такой подход используется для подтверждения результатов более широкомасштабного опроса, либо для быстрой и точечной проверки «здоровья/температуры» коллектива. [18]

Опросы по удовлетворенности персонала обычно охватывают ключевые области, связанные с опытом сотрудников. К таким областям относятся: лидерство и руководство; коммуникации; «местный» линейный менеджмент; возможности для развития персонала; корпоративная культура; условия труда; условия предоставления услуг. Существует множество способов измерения удовлетворенности персонала. Чаще всего для оценки применяют шкалу Ликерта: 1 - полностью не согласен; 2 - не согласен; 3 - затрудняюсь ответить; 4 - согласен; 5 - полностью согласен. Затем количество вопросов с ответами сопоставляется с полученными оценками (1, 2, 3, 4, 5) и определяется общее количество баллов за каждый ответ, а также общее количество вопросов, на которые дан ответ. Индекс удовлетворенности персонала рассчитывается по формуле, представленной в Приложении А. [18]

Каждый отдельный вопрос и его рейтинг анализируются и представляются в форме среднего рейтинга удовлетворенности и процента удовлетворенного персонала, а затем исследуются по различным параметрам сотрудников (например, возраст, уровень ответственности, отдел, местоположение и т.д.). Для определения факторов, влияющих на удовлетворенность и лояльность, и их степени влияния используется дополнительный статистический анализ (корреляционный, регрессионный, CHAID-анализ). [18]

Удовлетворенность персонала обычно выявляется на основе ежегодного опроса. Возможно, что более эффективным способом было бы анкетирование групп, состоящих из 10% сотрудников, 10 раз в год. Это позволяет отслеживать текущее состояние удовлетворенности и фиксировать эффект от любых

действий, способных оказать влияние на данный показатель. Источником информации является база сотрудников.

Мерой успешности проведения опроса по удовлетворенности персонала является процент участия сотрудников в этом опросе. Количество принявших участие в опросе тем больше, чем увереннее сотрудники в том, что их мнение учитывается и по результатам опроса принимаются соответствующие решения. Результаты опроса должны инициировать профилактические действия, если выявляется низкий уровень удовлетворенности. Если этого не происходит, то вряд ли сотрудники примут участие в следующем опросе. Критически важным аспектом является гарантия анонимности участия в опросе, именно поэтому чаще всего для проведения опросов привлекаются внешние организации. [18]

Таким образом, выше были рассмотрены основные показатели эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации. Данные показатели играют важную роль в деятельности любого предприятия, не исключением является и нефтегазовая отрасль. В продолжении темы исследования, не лишним будет рассмотреть современное состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли, для этого, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **1.3. Современное состояние нефтегазовой отрасли России**

Масштабность и важность нефтегазовой отрасли в любой стране мира, в том числе и в России просто неоспорима. Топливные ресурсы обеспечивают энергией не только всю промышленную сферу стран, но и практически все сферы человеческой жизнедеятельности. На сегодняшний день огромный вклад в развитие экономики России вносит добыча полезных ископаемых, в частности нефти и газа. Топливные ресурсы решают и стратегически значимую задачу, которая заключается в обеспечении энергетической безопасности

страны. Многие производственные отрасли прямым или косвенным образом зависят от ситуации, складывающейся на мировом газовом и нефтяном рынках.

Углеводородный потенциал РФ очень большой, о чём свидетельствует не только полное удовлетворение энергоресурсами внутренних потребителей, но и существенная доля экспорта. В общих чертах структура нефтегазовой отрасли России состоит из таких направлений, как добыча, транспортировка до перерабатывающего предприятия и сама переработка. [48]

Добыча углеводородов- процесс, состоящий из предварительной разведки месторождения, бурения скважины и транспортировки добытых ресурсов до ближайшего места предварительной очистки. Первичная очистка заключается в удалении из нефтепродуктов воды, серных веществ и взвешенных частиц. Транспортировка сырья реализуется различными способами: трубопроводным, по воде, по железной дороге и автомобилями. Самый экономичный метод это перекачка по магистральным трубопроводам, даже несмотря на большие капитальные вложения на строительство сети и обслуживающие сооружения.

Переработку углеводородов осуществляют для получения различных видов нефтепродуктов. Предприятия, занимающиеся переработкой, сокращённо называют НПЗ. Классификация конечных продуктов производится на основании их химического состава. Самый крупный регион по добычи газа и нефти в России- это Западная Сибирь (процент добычи нефти-60%, газа-90%).

В России более 15 крупных компаний, занимающихся добычей нефтегазовых ресурсов, среди которых можно выделить самые известные, такие как «Роснефть», «Лукойл», «Газпром» и «Сургутнефтегаз». Рассмотрим подробнее развитие нефтегазового сектора России. Добыча нефти в России в 2018 году составила 555,9 млн т (рост на 1,7% г/г), что является рекордным показателем в истории современной России, рисунок 1.3. [32]

Отметим, что в 2018г. динамика добычи вернулась к росту благодаря ослаблению условий Соглашения ОПЕК+ и запуску новых проектов. В июне 2018 г. Россия и страны ОПЕК пересмотрели соглашение о сокращении

добычи, договорившись увеличить добычу (для всех участников соглашения) на 1 млн. барр. в день (мбд). Россия получила право увеличить добычу на 0,2 мбд (0,8-0,9 млн. т месяц) с июля 2018г.

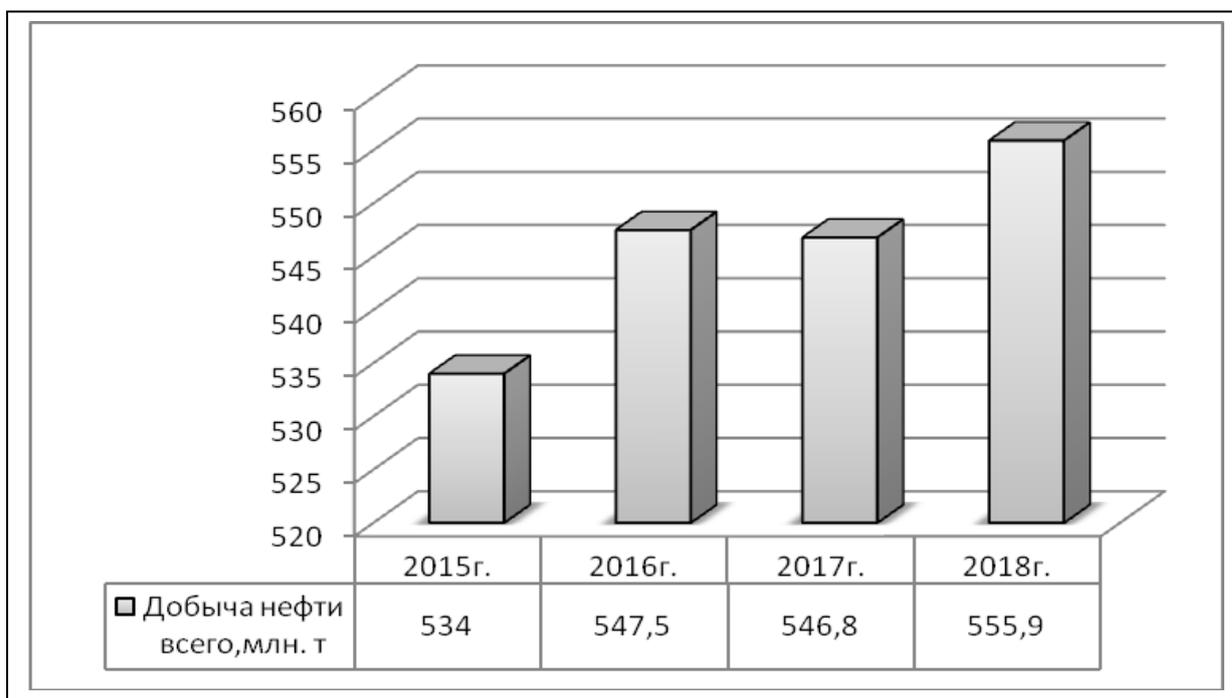


Рисунок 1.3-Динамика добычи нефти в России с 2015-2018гг. [32]

В третьем квартале 2018г. добыча нефти возросла на 3,4% г/г (до 141,2 млн. т) полностью компенсировав спад в первом квартале 2018 (-0,4% г/г). В четвертом квартале 2018 г. добыча продолжила быстро расти (+3,7% г/г, до 143,1 млн. т) из-за ослабления дисциплины в рамках ОПЕК+ и роста спроса в странах ЕС на фоне сокращения поставок из Ирана.

В 2018 г., после 10 лет спада, к росту вернулась Западно-Сибирская нефтяная провинция (+1,4% г/г)- благодаря увеличению добычи на месторождениях в Ямало-Ненецком АО (Новопортовское месторождение) и Тюменской области (Уватская группа). Продолжает расти добыча на юге страны (месторождение им. Филановского, Астраханская область) и в Восточной Сибири (Тагульское месторождение, месторождение Таас-Юрях).

Рост добычи в Западной Сибири и на морском шельфе в 2015-2018гг. привел к заметному увеличению добычи малосернистой (+8,1 млн. т) и

сернистой нефти (+15,1 млн. т) при сокращении добычи высокосернистой нефти (-3,3 млн. т), рисунок 1.4.

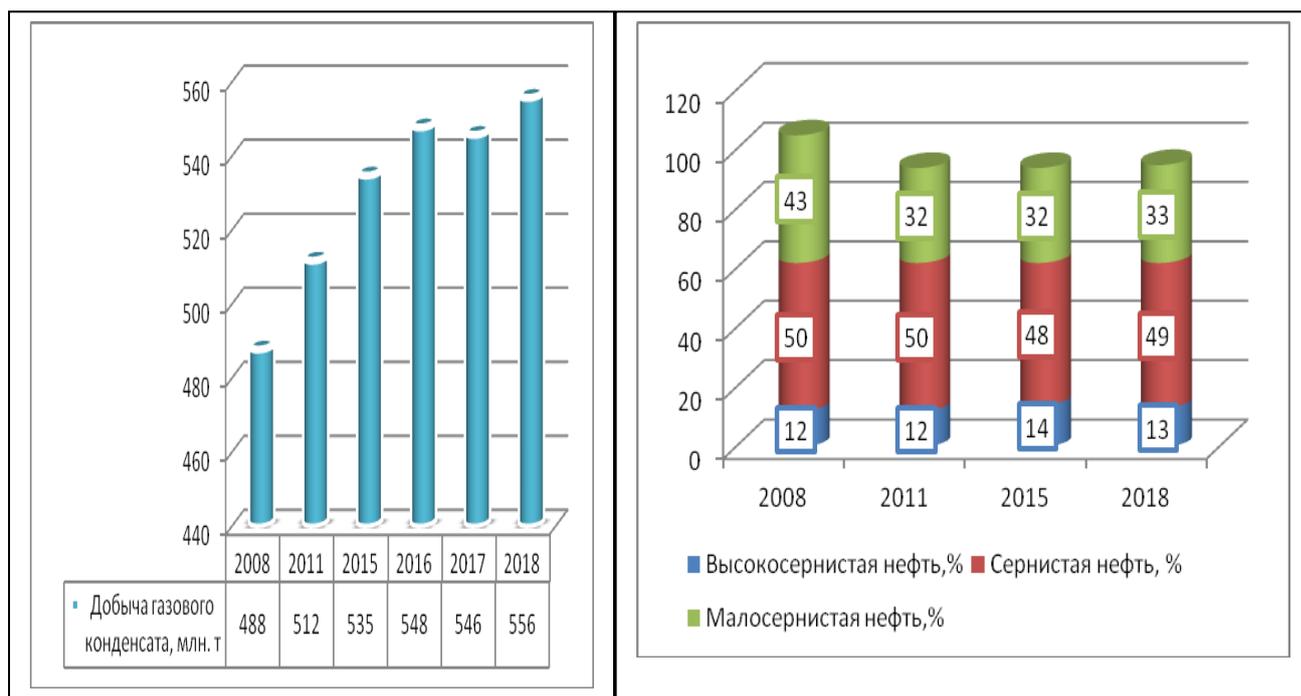


Рисунок 1.4-Добыча нефти и газового конденсата в России с 2008-2018гг. [32]

Наиболее быстро в последние годы росла добыча нефти у «Газпромнефти» (+9 млн т в 2015-2017 гг.) и Татнефти (+2 млн т), тогда как у трех крупнейших ВИНК России – НК «Роснефть», НК «Лукойл» и НК «Сургутнефтегаз» добыча сокращалась. Это было связано как с продолжающимся спадом добычи на базовых месторождениях Западной Сибири, так и с выполнением обязательств в рамках сделки ОПЕК+: «Лукойл» и «Роснефть» были вынуждены перенести ввод некоторых новых месторождений, тогда как «Газпромнефть» успела запустить свои крупнейшие проекты – Новопортовское и Приразломное месторождения – до начала действия соглашения ОПЕК+.

В 2018 г. лидером по темпам роста добычи стала «Роснефть», тогда как показатели других крупных НК стагнировали. Добыча «Роснефти» выросла на 12 млн. т г/г благодаря увеличению добычи на Эргинском кластере (+1,4 млн т г/г) и Уватской группе (+0,9 млн т г/г) в Западной Сибири, и росту в Восточной Сибири (ТаасЮрях: +2,0 млн т г/г, Тагульское: +1,0 млн т г/г), рисунок 1.5.

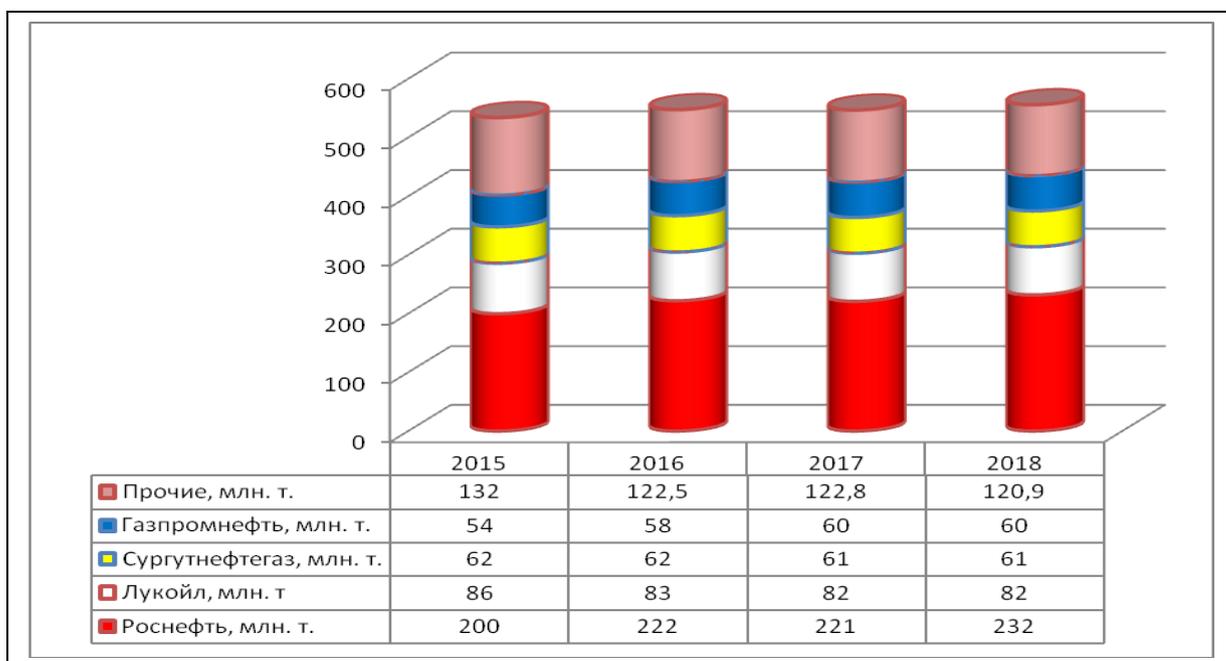


Рисунок 1.5-Добыча нефти и газового конденсата по российским нефтяным компаниям с 2015-2018гг. [32]

В 2017-2018 гг. удельные операционные затраты у большинства ВИНК стабилизировались в диапазоне 3-4 долл./барр., компаниям удается сохранять расходы под контролем несмотря на рост физических объемов работ и рост мировых цен на нефть, что часто приводит к увеличению расценок у подрядчиков.

20 крупнейших (по объему добычи) старых нефтяных месторождений Западной Сибири сейчас формируют 43% от всей добычи региона, на 5 крупнейших месторождений приходится около четверти всей добычи. С 2014г. по первый квартал 2017г. добыча нефти на этих месторождениях устойчиво снижалась, рост отмечался лишь на 3 из 20 крупнейших месторождениях. С третьего квартала 2017г. тренд изменился и старые месторождения Западной Сибири впервые за последние 10 лет начали наращивать добычу. Разворот тренда произошел благодаря увеличению инвестиций в бурение (в т.ч. в проходку в горизонтальном бурении) и проведение операций многостадийного гидроразрыва пласта на ключевых (Топ-5) старых месторождениях, 3 из которых разрабатываются «Роснефтью».

В третьем и четвертом кварталах 2018г. добыча на Топ-20 месторождениях Западной Сибири вновь начала снижаться из-за ускорения спада на Малобалыкском (-7,8% г/г в четвертом квартале 2018г.) и ВосточноСургутском (-7,5% г/г в четвертом квартале 2018г.) месторождениях. В 2019-2021гг. динамика добычи нефти в Западной Сибири (+1-2 мл т г/г) вновь может вернуться к росту благодаря ожидаемому увеличению инвестиций в стабилизацию добычи на старых месторождениях «Роснефти», «Лукойла» и «Сургутнефтегаза».

Рассмотрим динамику капитальных затрат в нефтедобыче. В 2017г. инвестиции в нефтедобычу выросли на 13% г/г, достигнув 1,90 трлн. руб., лидером по динамике капиталовложений стала НК «Роснефть» (+29% г/г), заметно нарастил инвестиции «Лукойл» (+11% г/г), тогда как другие крупные ВИНК сокращали капиталовложения в добычу нефти.

В 2018 г. тренд сменился: капиталовложения в нефтедобычу упали на 6% г/г, до 1,80 трлн. руб. из-за снижения инвестиционной активности «Лукойла» и «Татнефти» и стагнации капитальных вложений «Роснефти» и «Газпромнефти». «Роснефть» снизила инвестиции в «Роспан» (-34% г/г, на фоне завершения основных строительных работ перед запуском проекта в 2019г.), и в восточно-сибирские проекты. Таас-Юрях (-38% г/г) и Верхнечонскнефтегаз (-21% г/г). Инвестиции в «Самотлорнефтегаз», получивший в 2017 г. налоговые льготы на 35 млрд. руб. в год, продолжили расти (+24% г/г), достигнув 62 млрд. руб. «Лукойл» в 2018 г. заметно сократил инвестиции в проекты в Тимано-Печоре (-9,5% г/г) и в Поволжье (-12,1% г/г). Капиталовложения в ключевой проект компании в ТиманоПечоре – Ярегское месторождение – упали на 30% г/г, до 10,3 млрд. руб., инвестиции в месторождения им. Филановского и им. Корчагина (завершение основного объема строительных работ) упали на 14% г/г, до 47,9 млрд. руб. Низкая динамика инвестиций «Газпромнефти» в 2018г. была связана с завершением основных инвестиций в крупнейшие добычные

проекты компании– Новопортовское, Приразломное и Мессояхское месторождения, рисунок 1.6.

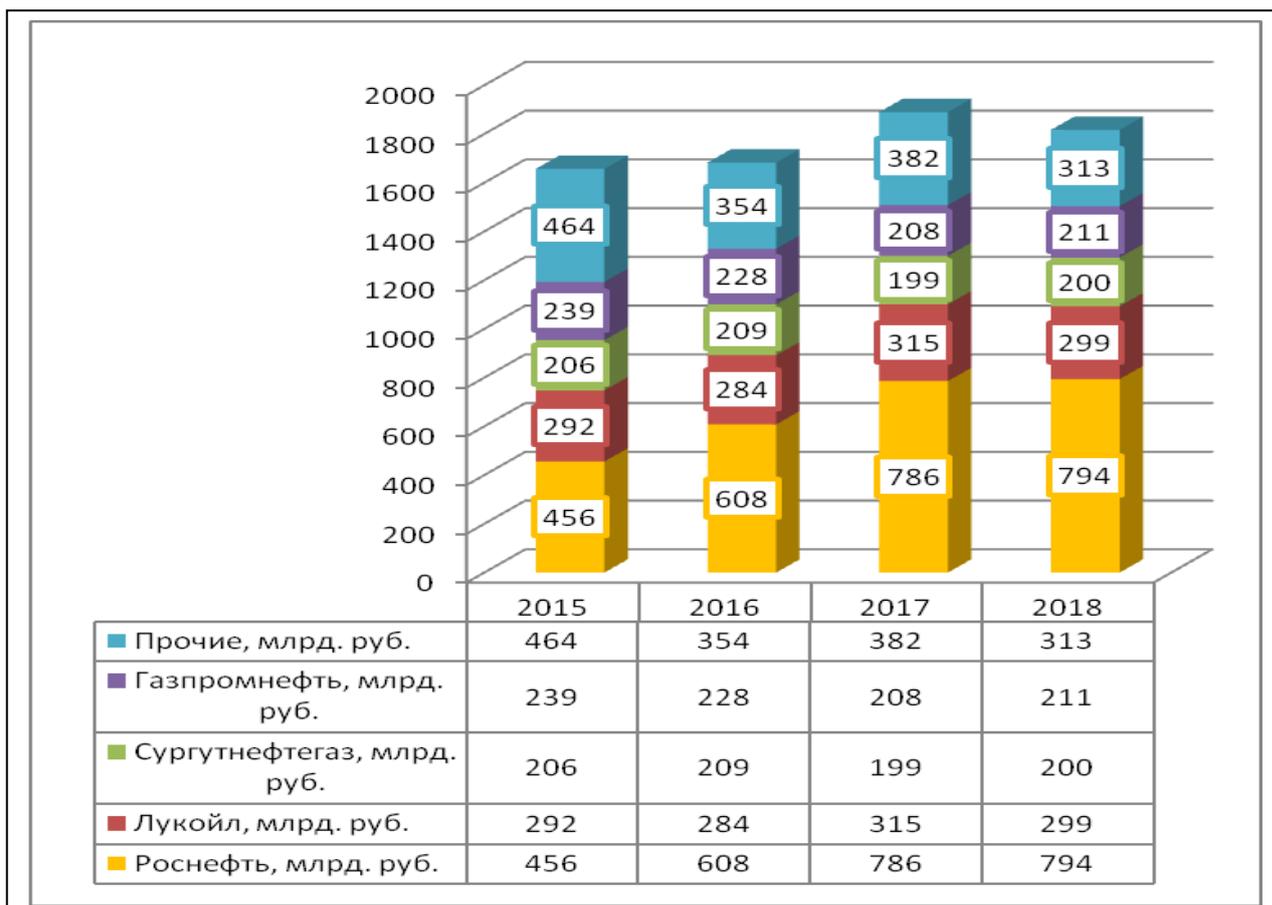


Рисунок 1.6-Капиталовложения в нефтедобычу с 2015-2018гг. [32]

Рассмотрим перспективы инвестиций в нефтедобычу. В 2019-2023 гг. инвестиции в нефтедобычу вырастут на 45% (+19% в реальном выражении) на фоне реализации масштабных программ развития добычных мощностей «Газпромнефтью» и «Роснефтью»: «Роснефть» в рамках стратегии «Роснефть-2022» планирует увеличить добычу нефти и газового конденсата до 250 млн. т к 2025 г. (+18 млн т к 2018 г.), введя новые месторождения в Восточной Сибири и обеспечив прирост добычи на старых месторождения в Западной Сибири (Самотлор). «Газпромнефть» в 2018г. объявила о переносе плана по достижению добычи в 100 млн. т нефти с 2020 г. на 2021-2022 гг. (из-за сделки ОПЕК+), при этом добыча в России составит 75-80 млн. т: основной прирост добычи будет получен на новых проектах в Ямало-Ненецком АО (Тазовское, СевероСамбуровское), рисунок 1.7.

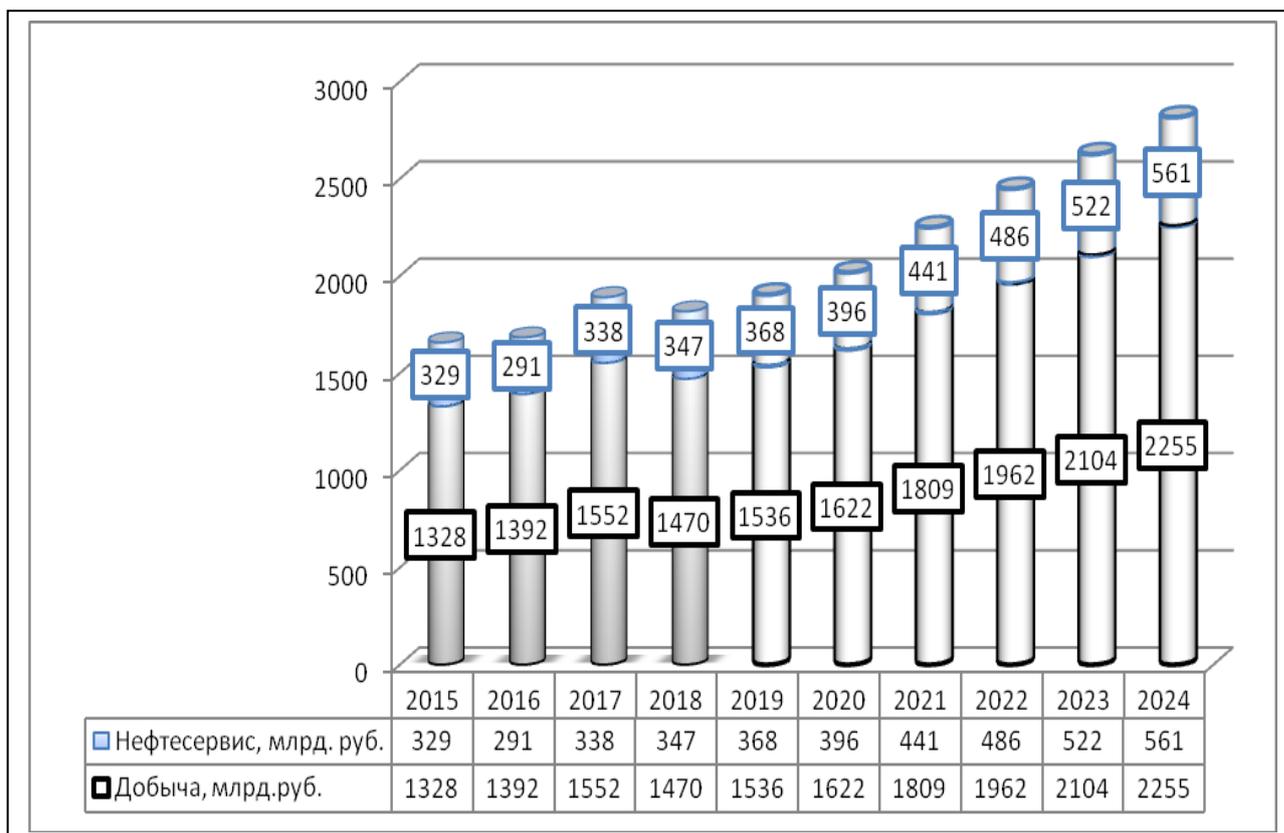


Рисунок 1.7. Капиталовложения в нефтедобычу российскими компаниями с 2015-2024гг. [32]

Утвержденная в 2018 г. новая стратегия НК «Лукойл» предполагает органический рост добычи в среднем на 1% г/г в ближайшие годы (до 2025 г.): рост добычи будет сосредоточен в Западной Сибири, Тимано-Печоре и на шельфе Каспийского моря. Удельные капиталовложения (на тонну текущей добычи) у российских компаний остаются существенно ниже, чем у крупнейших международных нефтяных компаний, т.к. в портфеле проектов российских ВИНК по-прежнему преобладают месторождения традиционной нефтью (Западная Сибирь, Восточная Сибирь) со сравнительно низкими затратами, рисунок 1.8.

Рассмотрим текущую ситуацию и перспективу экспорта нефти. В 2018 г. экспорт нефти из России достиг 260,2 млн. т (+2,9% г/г), росту экспорта способствовало ослабление условий соглашения ОПЕК+ (увеличение квоты на добычу на 0,2 мбд). Экспорт в страны ЕАЭС в 2018 г. составил 18,46 млн. т (+1,8% г/г), 99% всех поставок приходится на белорусские НПЗ (18,25 млн. т).



Рисунок 1.8. Удельные капитальные расходы в нефтедобыче в среднем 2015-2017гг. [32]

Экспорт за пределы ЕАЭС в 2018 г. вырос на 3,0% г/г, до 241,7 млн. т. Основным экспортным рынком для российской нефти по-прежнему остаются страны СевероЗападной Европы: отгрузки через Приморск и Усть-Лугу в 2018 г. составили 66,3 млн. т (-2,8% г/г). По нефтепроводу «Дружба» (в Восточную Европу) было поставлено 50,5 млн. т (-1,1% г/г), рисунок 1.9. Поставки в Средиземноморье (-1,7% г/г, 27,6 млн. т) и страны АТР через Козьмино (-4,2% г/г, 30,4 млн. т) в 2018 г. снижались, тогда как отгрузки на Китай продолжили быстро расти: через ВСТО и нефтепровод АтасуАлашанькоу было поставлено 38,3 млн. т (+45% г/г). Крупнейшие российские ВИНК в 2014-2018 гг. заметно нарастили экспорт нефти за счет оптимизации объемов переработки: в 2018 г. «Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть» и «Татнефть» поставили на экспорт 191 млн.т (74% всего экспорта).

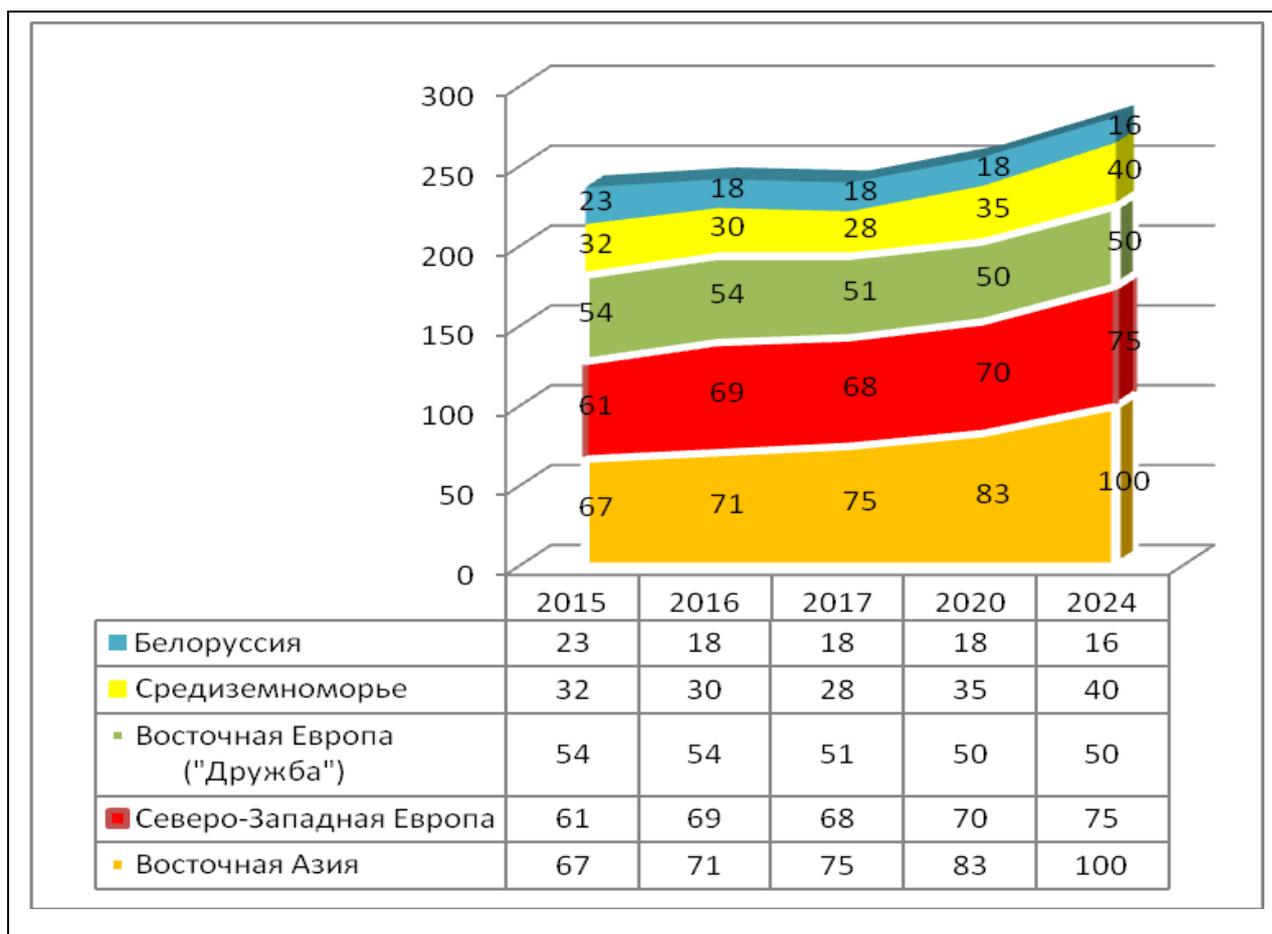


Рисунок 1.9- Экспорт нефти из России с 2015-2024гг. [32]

Рассмотрим показатели экспорта нефти в АТР (рисунок 1.10). В 2018 г. из России в страны Европы было поставлено 144,4 млн. т нефти (-2,0% г/г), Россия остается основным поставщиком нефти для европейских НПЗ (треть от общего импорта). В 2019-2024 гг. основным трендом может стать уход с европейского рынка нефти из Ирана (до 30-35 млн. т ежегодно) и резкое увеличение (до 30 млн. т) поставок из США и Канады. Экспорт нефти из России в Европу к 2024 г. вырастет на 5-7% (до 168 млн. т), поддерживаемый стабильным потреблением в Восточной Европе и Средиземноморье (где многие НПЗ технологически построены под переработку российской Urals) и ослаблением позиций Ирана на рынках стран Южной Европы.

В 2018 г. Россия осталась крупнейшим экспортером нефти в Китай, серьезно опережая Саудовскую Аравию (56,7 млн. т). В ближайшие годы поставки на китайский рынок продолжают расти благодаря увеличению добычи

нефти в Восточной Сибири и расширению ВСТО. К 2020 г. мощности нефтепровода на участке Тайшет-Сковородино вырастут с 70 млн. т до 80 млн. т, на участке Сковородино-Козьмино с 44 млн. т до 50 млн. т. Япония и Южная Корея сильно (более 85% всего импорта) зависят от поставок нефти из стран Ближнего Востока. Усложняющаяся политическая ситуация (конкуренция между США и КНР) заставит эти страны активнее диверсифицировать поставки нефти, наращивая импорт из России и США. К 2024 г. поставки нефти из России в Японию могут достигнуть 10 млн. т, из России в Южную Корею – 10-11 млн. т.

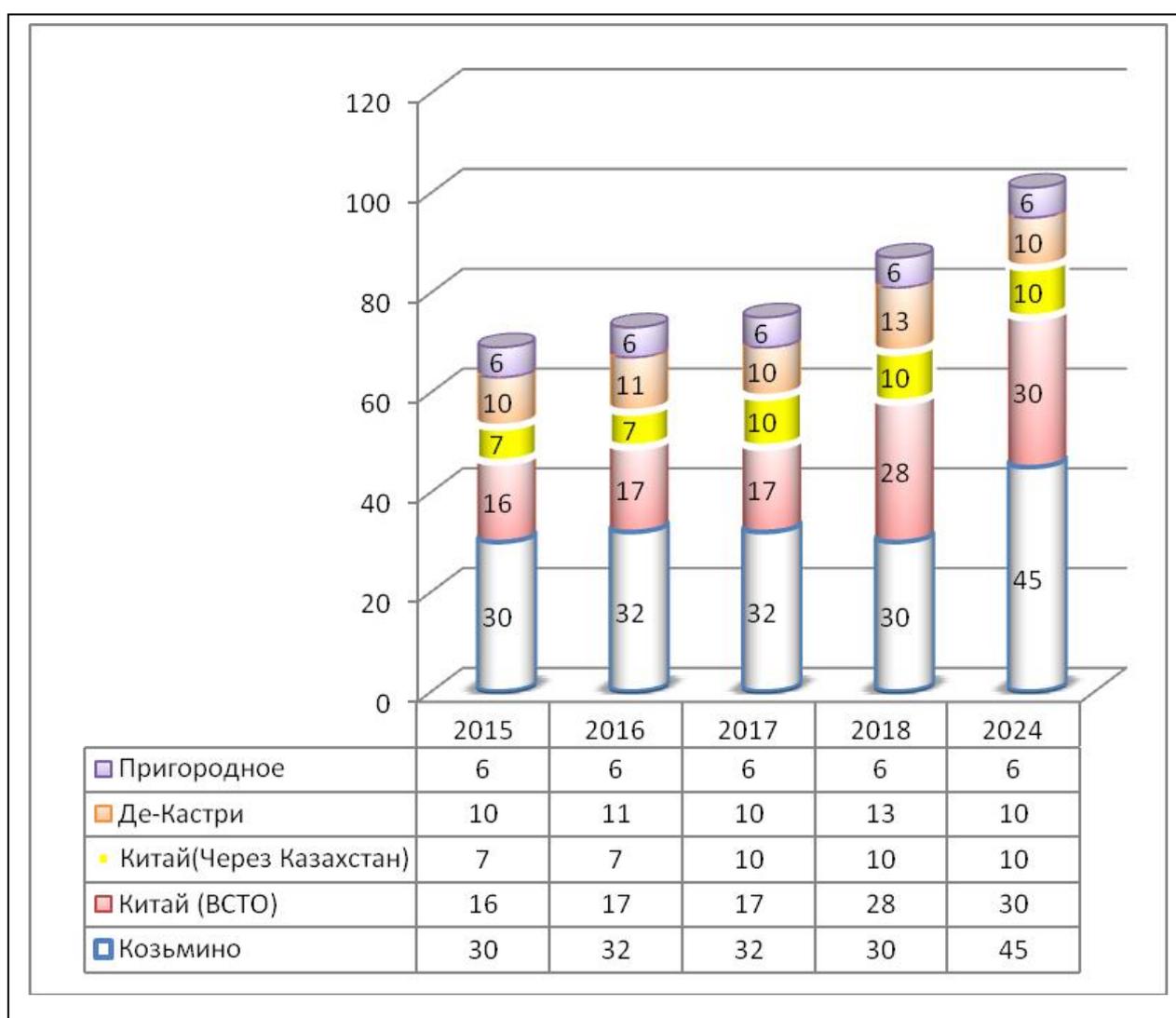


Рисунок 1.10. Российский экспорт нефти в страны АТР с 2015-2024гг. [32]

Итак, выше были рассмотрены показатели добычи и экспорта нефти российскими компаниями по данным за прошедший период и на перспективу..

Не менее важно дать прогноз развития производства российского газа. Прогноз по производству газа в 2019 году увеличен с 710,2 млрд. кубометров до 715,2 млрд. кубов. К 2022 году газодобыча должна составить 764,5 млрд. кубометров, а к 2024 г. – 806,9 млрд. кубов. Ранее ожидалось, что к 2024 году Россия будет добывать лишь 756,5 млрд. кубометров. [9] Динамику развития российской газовой отрасли будет определять рост экспорта газа в связи с поставками по трубопроводам в Китай и вводом в эксплуатацию завода по сжижению газа в рамках проекта «Ямал СПГ». При этом экспорт СПГ к 2022 году достигнет 50,5 млрд. кубометров (+87,7% к 2018 г.), а к 2024 г. - 70,5 млрд. кубов(+162,1% к 2018 г.). Экспорт трубопроводного газа к 2022 году должен увеличиться до 231,2 млрд. кубометров (+4,8% к уровню 2018 г.), а к 2024 году составит 250,4 млрд. кубометров (+13,5% к 2018 г.) [9]

Таким образом, резюмируя выше изложенное можно сделать вывод. Нефтегазовый сектор развивается в русле тенденций, действующих в экономике в настоящее время. В 2018г. российская нефтедобыча после спада, вызванного соглашением ОПЕК+ (-0,3% г/г), вернулась к росту, достигнув 555,7 млн. т (+1,7% г/г). Впервые за последние 10 лет выросла добыча нефти в Западно-Сибирской нефтяной провинции (+1,5% г/г). Благодаря инвестициям «Роснефти» в повышение нефтеотдачи, увеличении проходки в горизонтальном бурении и проведению операций многостадийного гидроразрыва пласта (МГРП) рост добычи возобновился на 4 из 5 крупнейших месторождений Ханты-Мансийского АО.

В 2018г. экспорт нефти из России достиг 260,2 млн. т (+2,9% г/г). Экспорт нефти из России к 2024г. вырастет на 14%, до 296 млн.т, основным экспортным рынком по-прежнему останутся страны Европы (168 млн. т), однако роль поставок в АТР заметно вырастет (100 млн. т); В 2018 г. капиталовложения в нефтедобычу упали на 6% г/г, до 1,80 трлн. руб. из-за снижения инвестиционной активности «Лукойла» и «Гатнефти» и стагнации капитальных вложений «Роснефти» и «Газпромнефти». В ближайшие годы мы ожидаем

сохранение позитивного тренда на рост добычи и капиталовложений: добыча нефти и газового конденсата к 2024 г. может вырасти на 21 млн. т, до 577 млн. т, капиталовложения вырастут на 19% (в постоянных ценах). Наиболее амбициозные планы имеет «Роснефть» – компания к 2022 г. может нарастить добычу на 18 млн. т, до 250 млн. т, «Газпромнефть» планирует увеличить добычу (с учетом зарубежных проектов) до 100 млн. т. При этом центр активности в освоении месторождений будет все смещаться на восток и на север.

Современная действительность ставит абсолютно все нефтегазовые компании в такую ситуацию, которая требует рискованных стратегических решений для развития и поддержки бизнеса в условиях нестабильности. И многое зависит от скорости и правильности выбора оптимальной тактики, нацеленной на стратегическое развитие. Прежде всего каждая компания нефтегазовой отрасли должна определить свою роль: диверсифицировать портфель либо сосредоточиться на добыче ископаемых видов топлива или возобновляемых источниках энергии. Главнейшим аспектом остается дальновидность компаний. При грамотном управлении нефтегазовая отрасль может быть катализатором развития не только смежных областей, но и всей экономики в целом. Средства, полученные с продажи ресурсов, рационально вкладывать в строительство инновационных проектов, направленных на создание новых технологий, а так же обеспечить высокий уровень благосостояния населения страны. Отметим, что без эффективного управления человеческими ресурсами предприятий нефтегазовой промышленности, добиться высоких результатов производительности труда невозможно, для того, чтобы дать оценку управления человеческими ресурсами на предприятии нефтегазовой отрасли, перейдем к следующей главе исследования.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»**

### **2.1. Общая характеристика деятельности и структура управления предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» организовано в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ТК РФ, НК РФ и иных нормативно-правовых актов. Компания является дочерним обществом ПАО «Газпром». ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает эксплуатацию и строительство газотранспортных систем в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9500 км магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 128 газораспределительных станций (ГРС).

Компания эксплуатирует системы магистральных газопроводов: «Нижневартовский газоперерабатывающий завод (ГПЗ) - Парабель - Кузбасс»; «Северные районы Тюменской области (СРТО) - Омск»; «Омск - Новосибирск»; Барнаул - Бийск - Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху»; «Сахалин - Хабаровск - Владивосток»; «Береговой технологический комплекс (БТК) «Кириновское» - Головная компрессорная станция (ГКС) «Сахалин»; «Сахалин-2» (нефтегазопровод); «Установка комплексной подготовки газа-2 (УКПГ) Нижне-Квакчикского газоконденсатного месторождения (ГКМ) - Автоматизированная газораспределительная станция (АГРС) г. Петропавловска-Камчатского»; «Братское газоконденсатное месторождение (ГКМ) - 45-й мкр. г. Братска». Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям.

История компании начинается в 1977 году, когда приказом министра газовой промышленности СССР было создано производственное объединение «Томсктрансгаз», задачей которого стала эксплуатация построенного к этому времени первого за Уралом магистрального газопровода «Нижневартровский ГПЗ - Парабель - Кузбасс», протяжённостью 1162 км. В ходе ударной стройки была возведена магистраль в разных климатических и географических зонах, включая обширную болотистую местность. Этот газопровод и сегодня является одной из основных и сложнейших газотранспортных артерий страны. За годы своей деятельности. ООО «Газпром трансгаз Томск» реализовало ряд крупных строительных проектов: строительство магистрального газопровода «Барнаул - Бийск -Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху», ставшего основой газификации Алтайского края и поступления голубого топлива в Республику Алтай; общая протяженность газопровода составила около 320 км; масштабный капитальный ремонт линейной части магистральных газопроводов в Западной Сибири позволил поднять рабочее давление в системе до проектного и приступить к реконструкции компрессорных станций. К 2012 году произошло обновление газотранспортной системы, построенной в 70-е годы для поставки газа в Кузбасс; строительство газопровода от Братского газоконденсатного месторождения Иркутской области к г. Братску протяженностью 26 км; реконструкция компрессорных станций: «Парабель», «Чажемто», «Володино», «Кожурлинская»; ввод в эксплуатацию компрессорной станции «Омская», которая позволяет изменять направление потоков природного газа с запада на восток и обратно, а в летний период транспортировать излишки газа в европейскую часть страны; ввод в эксплуатацию магистрального газопровода «УКПГ-2 Нижне-Квакчикского ГКМ - АГРС г. Петропавловска-Камчатского» протяженностью 392 км; ввод в эксплуатацию магистрального газопровода «Сахалин -Хабаровск -Владивосток» протяженностью 1 350 км, производительностью - до 30 млрд. кубических метров газа в год. Первоочередные объекты газотранспортной системы «Сахалин - Хабаровск - Владивосток» обеспечили

природным газом остров Русский - столицу саммита АТЭС-2012; реконструкция и строительство производственных баз на всём протяжении линейной части новых газотранспортных систем «Газпром трансгаз Томск»; строительство в регионах производственной деятельности сети автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС). К 2013 году количество АГНКС, эксплуатируемых ООО «Газпром трансгаз Томск» на территории Западной и Восточной Сибири, возросло до 11: две АНКС в Кемерово, две в Новосибирске, две в Томске, три в Новокузнецке, по одной в Горно-Алтайске и Братске. [39]

Сегодня «Газпром трансгаз Томск» - это одно из самых быстро развивающихся дочерних обществ «Газпрома». Основными поставщиками углеводородного сырья в газотранспортную систему компании являются Нижневартовский и Белозёрский газоперерабатывающие комплексы, газоконденсатные месторождения «Мыльджинское», «Северо-Васюганское» и «Лугинское», шельфовые месторождения проектов «Сахалин - 2» и «Сахалин -1». Около 20 млрд. кубометров газа в год поступает потребителям через газотранспортную систему предприятия. Реализация мероприятий по реконструкции и техническому перевооружению объектов транспортировки газа обеспечивает надежность поставок природного газа потребителям. Для обеспечения эксплуатации газотранспортной системы на объектах ежегодно проводятся комплексы текущих и капитальных ремонтов.

ООО «Газпром трансгаз Томск» двукратный победитель конкурса ПАО «Газпром»: «За достижение высоких результатов в производственной и социально-экономической работе». Компания дважды становилась обладателем звания «Организация высокой социальной эффективности» на конкурсе, проводимом Правительством Российской Федерации. ООО «Газпром трансгаз Томск» - это многократный победитель конкурса администрации Томской области «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнёрства». Предприятие сертифицировано по международным стандартам

ISO 9001 и ISO-14001 как в области качества, так и экологии; в системе менеджмента охраны труда и промышленной безопасности - по стандартам OHSAS 18001. Компания дважды удостоена диплома Лидера природоохранной деятельности России и Национальной экологической премии им. Вернадского.

На сегодняшний день, в составе Общества «Газпром трансгаз Томск» - 25 филиалов, в том числе 19 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ) и 1 линейное производственное управление магистральных трубопроводов (ЛПУМТ). Организационная структура компании ООО «Газпром трансгаз Томск» представлена на рисунке 2.1.

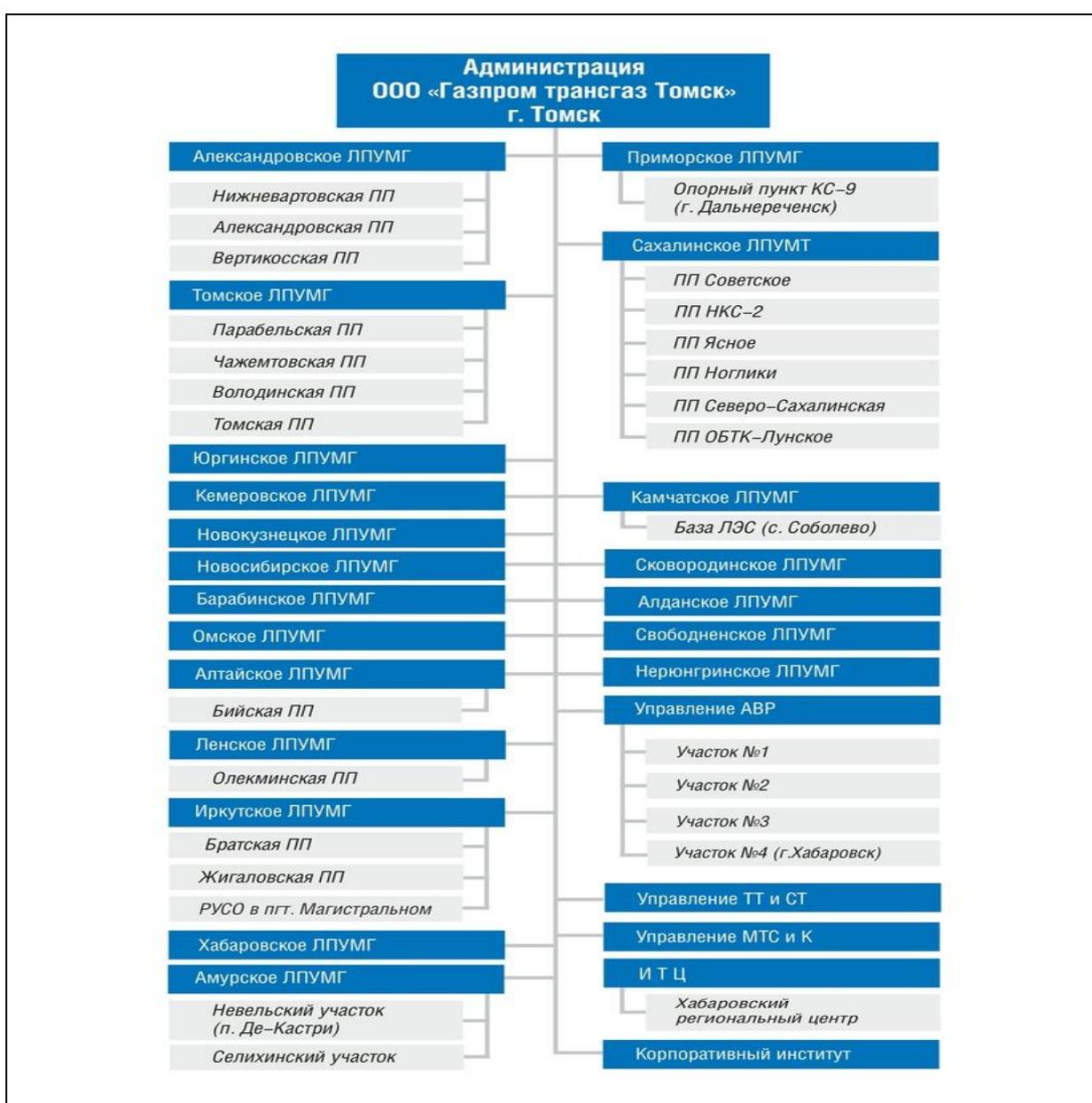


Рисунок 2.1-Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» [39]

Итак, выше была дана краткая характеристика деятельности предприятия и организационной структуры управления. Рассмотрим динамику экономических показателей ООО «Газпром трансгаз Томск» на основании данных бухгалтерской отчетности с 2016-2018гг. За анализируемый период на предприятии наблюдается снижение стоимости капитала на 30,07% и в 2018г. капитал компании составил 78167520 тыс. руб., рисунок 2.2.

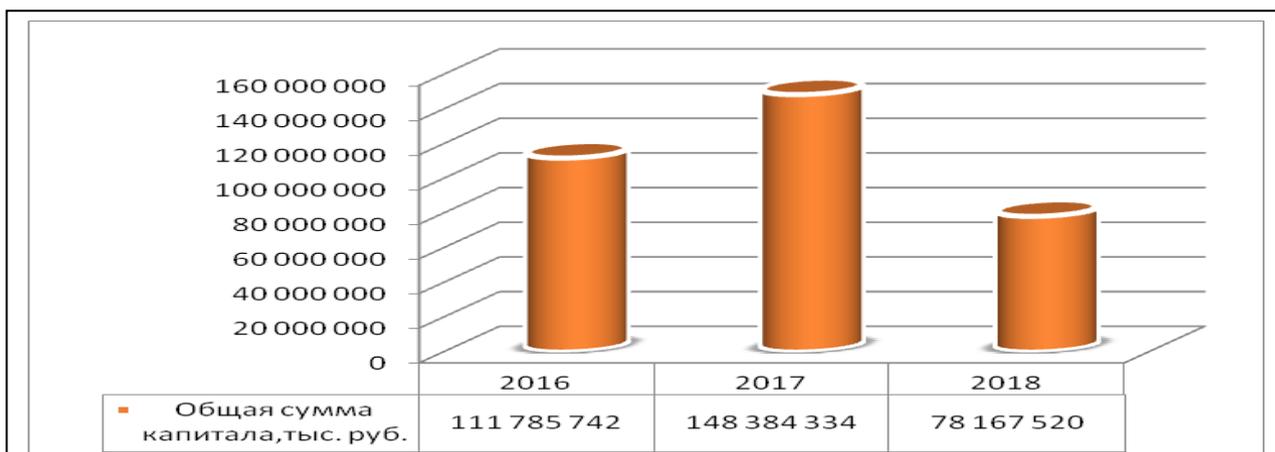


Рисунок 2.2- Динамика капитала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Капитал компании снизился в основном за счет заемных источников финансирования и по данным на конец анализируемого периода стоимость заемного капитала составила 63303071 тыс. руб., а это на 52,35% ниже уровня предыдущего года и на 34,86% ниже показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.3.

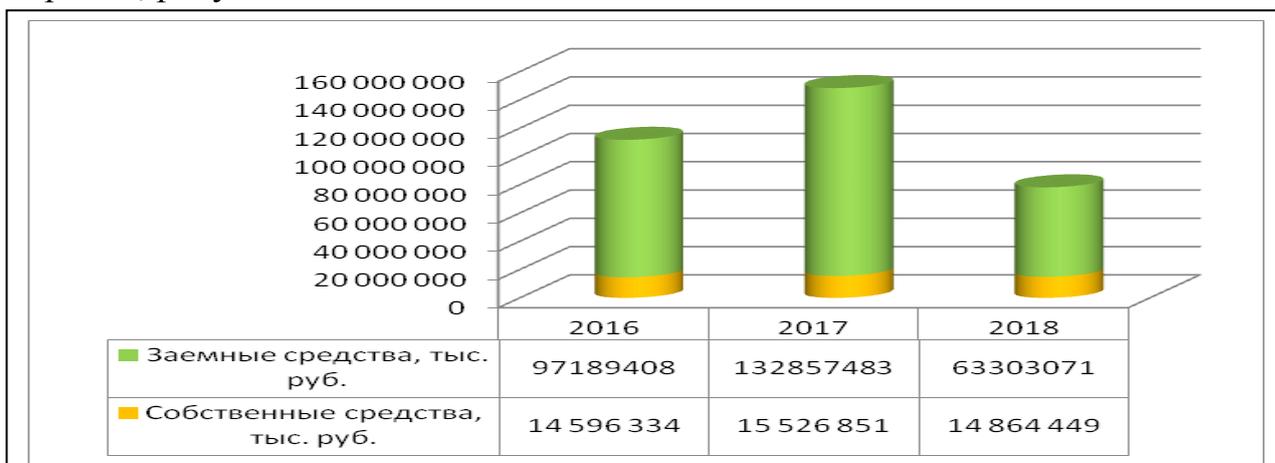


Рисунок 2.3- Динамика показателей заемного и собственного капитала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Собственные средства компании не существенно меняются в течении анализируемого периода и по данным на 2018г. из сумма составила 14864449 тыс. руб., а это рост к уровню 2016г. на 1,8%. Отметим, что наибольший удельный вес в общей структуре капитала компании, приходится на заемные источники финансирования и в 2018г. доля заемных средств составила 80,98%, на долю собственных приходится менее 20%. Таким образом, компания является финансово зависимой, коэффициент автономии (финансовой независимости) составил 0,19. Формулы расчета финансовых показателей представлены в Приложении А. Не высоким является показатель текущей ликвидности в 2016-2017гг. этот показатель составил 1,1, а к концу анализируемого периода наблюдается снижение показателя и он составил 1,0, рисунок 2.4.

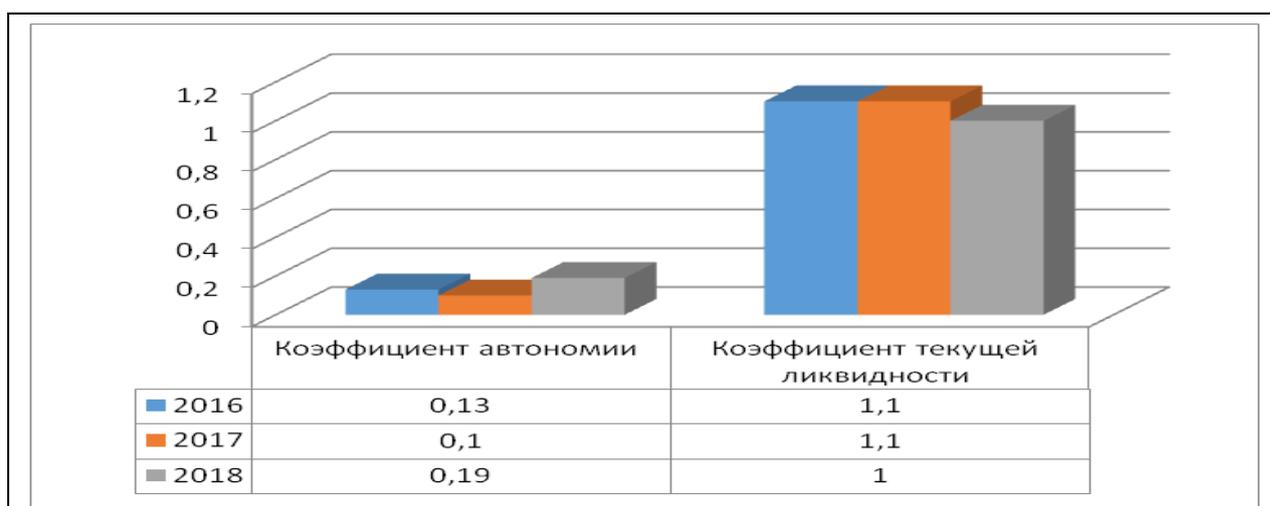


Рисунок 2.4-Динамика показателей автономности и ликвидности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Важными экономическими показателями в деятельности предприятия являются данные об объемах продаж, прибыли и рентабельности. По имеющейся бухгалтерской отчетности в компании с 2016-2018гг. наблюдается как рост продаж, так и себестоимости предприятия. В частности, в 2018г. показатель объемов продаж увеличился на 62,39% и составил 115270636 тыс. руб. Еще более быстрыми темпами наблюдается увеличение показателя

себестоимости продаж, которая выросла на 69,32% и составила в 2018г. 98336067 тыс. руб., рисунок 2.5.

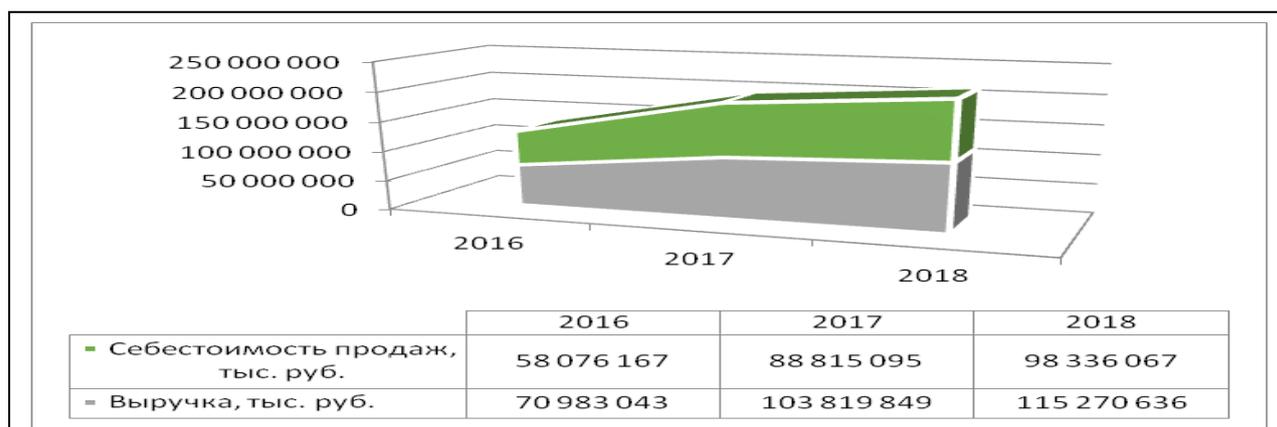


Рисунок 2.5- Динамика показателей объемов продаж и себестоимости продаж предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Положительной является и динамика валовой прибыли, которая в 2018г. составила 16934568 тыс. руб., а это на 31,20% выше уровня начала анализируемого периода. Однако, ничего хорошего нельзя сказать о показателях прибыли от продаж и чистой прибыли, которые снизились практически в два раза по сравнению с данными на 2016г. и на конец анализируемого периода показатель прибыли от продаж сформировался на уровне 2332491 тыс. руб., чистая прибыль составила 997598 тыс. руб., рисунок 2.6.

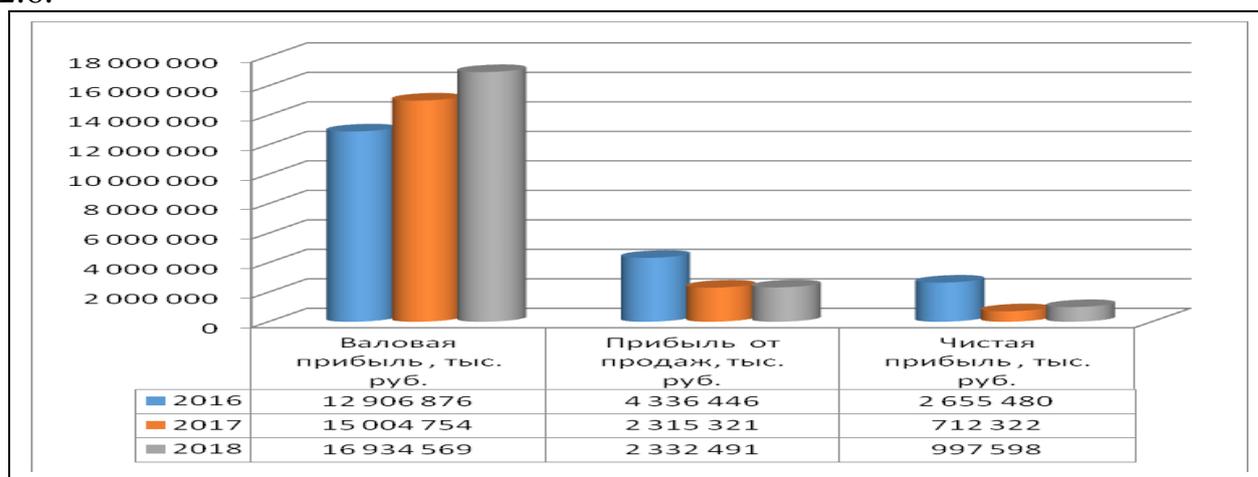


Рисунок 2.6- Динамика показателей прибыли предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли произошло за счет роста управленческих и коммерческих затрат. При этом, существенный прирост произошел по коммерческим расходам, которые в 2018г. составили 7833494 тыс. руб., а это на 223,51% выше уровня начала анализируемого периода. Управленческие расходы также не планировали снижаться и дали прирост на 10,07% , в стоимостном выражении сумма управленческих затрат составила 6768584 тыс. руб., рисунок 2.7.

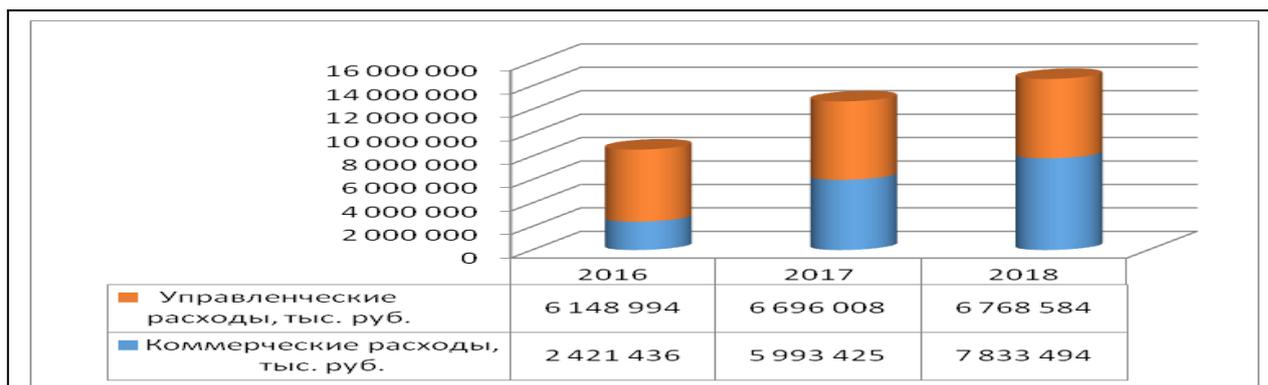


Рисунок 2.7- Динамика показателей управленческих и коммерческих расходов предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

В связи с тем, что темпы роста затрат существенно превышают темпы роста объемов реализации, произошло снижение показателей рентабельности. В частности, рентабельность продаж снизилась на 4; и составила в 2018г. 2,1%, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала и составил 7%, рентабельность активов составила 0,9%, а это на 2,7% ниже показателя 2016г., рисунок 2.8.

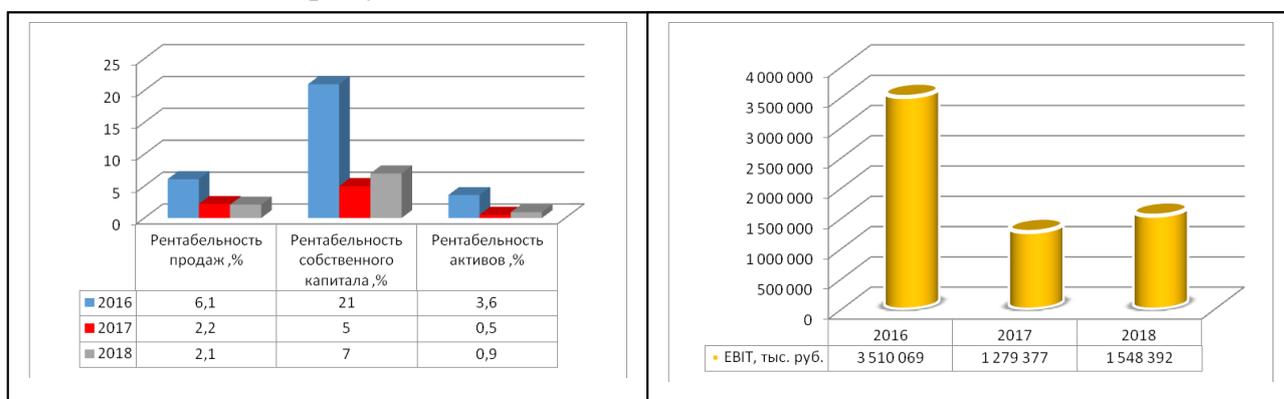


Рисунок 2.8-Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Более, чем в два раза показал снижение показатель ЕВІТ и в 2018г. составил 1548392 тыс. руб., рисунок 2.8. Таким образом, представленный выше анализ финансовых показателей компании ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение общей суммы капитала, при этом, наибольший удельный вес приходится на заемные источники финансирования, доля заемных средств составляет менее 20%. Несмотря на рост выручки предприятия, наблюдается существенный прирост по коммерческим и управленческим расходам компании, в связи с этим произошло снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия. При этом, замечено существенное снижение прибыльности, практически в два раза к уровню 2016г. Результатом этого, являются и показатели рентабельности, по всем показателям произошло снижение, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала, рентабельности активов и рентабельности продаж. Итак, все выше перечисленное свидетельствует о том, что компания является финансово зависимой, наблюдается снижение экономических показателей. Важную роль в деятельности любого предприятия выполняют кадры, от эффективности управления кадровым потенциалом компании, зависит и успех предприятия. Для того, чтобы рассмотреть систему управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», перейдем к следующему параграфу исследования.

## **2.2. Система управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Прежде чем рассмотреть систему управления человеческими ресурсами анализируемого предприятия, не лишним будет провести анализ динамики и структуры численности компании. По имеющимся данным численность

работников компании составляет более 8000 человек, однако, в динамике наблюдается ее снижение и в 2018г. число сотрудников сократилось на 6,87% и составило 7745 человек, рисунок 2.9.

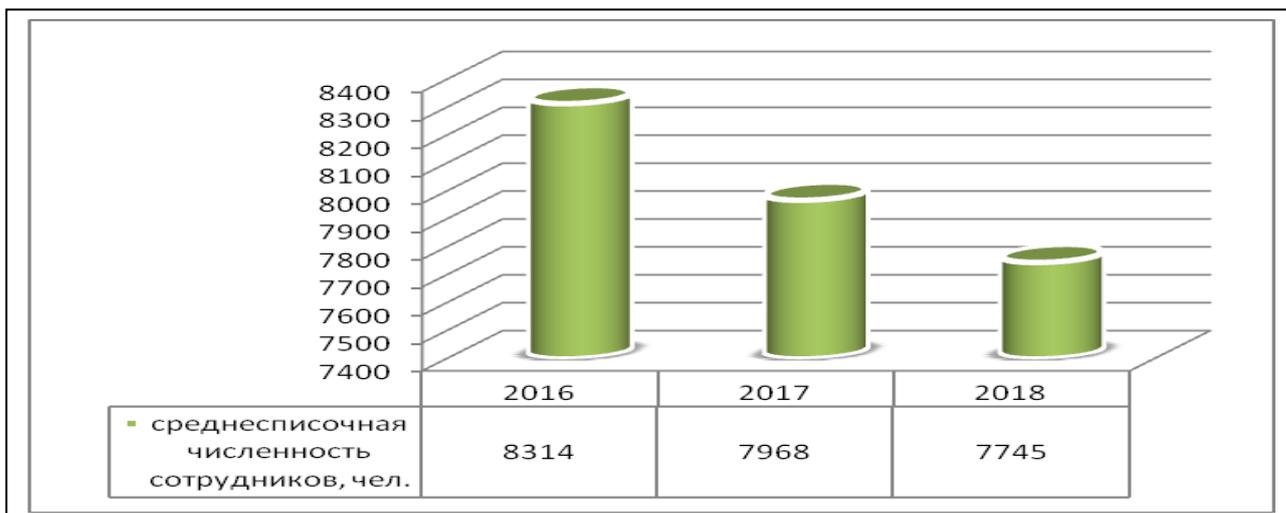


Рисунок 2.9- Динамика показателей численности работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих и составляет 75%, в количестве 5808 человек, небольшую долю занимают руководители и специалисты, по данным 2018г. их доля составила 10% и 15% соответственно, рисунок 2.10.

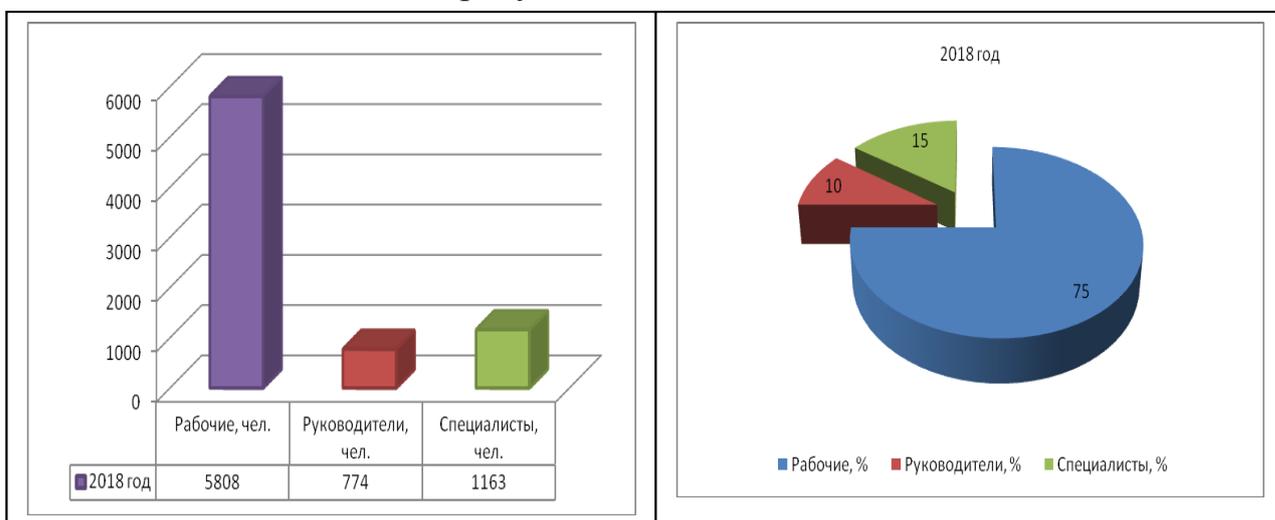


Рисунок 2.10-Структура численности работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г. [39]

Образовательный уровень сотрудников имеет следующие данные: с высшим образованием количество работающих составляет 1394 человека, а это

составляет 18% от общей численности работающих. Большинство работников компании имеют среднее специальное образование и составляет 78%, в количестве 6041 человек, небольшой удельный вес приходится на работников со средним уровнем образования, их доля составила 4%, рисунок 2.11.



Рисунок 2.11-Структура численности по уровню образования работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г. [39]

По гендерному признаку большинство работающих – это мужчины , их доля в 2018г. составила 60%, в количестве 4647 человек, на долю женщин приходится 40%, количество женщин в 2018г. составило 3098 человек, рисунок 2.12.

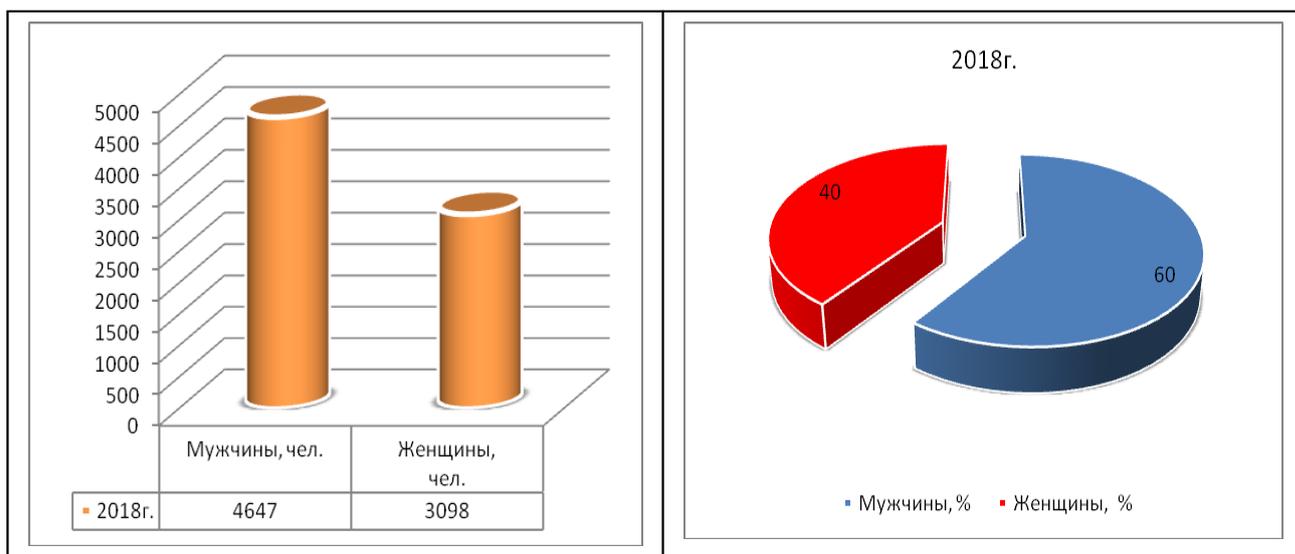


Рисунок 2.12- Структура численности по гендерному признаку работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г. [39]

Таким образом, в целом динамика численности предприятия показывает снижение, наибольший удельный вес в структуре численности приходится на рабочих и составляет 75%, по уровню образования большинство работающих в компании - это сотрудники со средним специальным образованием, по гендерному признаку наибольшее преобладание - это мужчины, их доля составляет 60%. Для того, чтобы определить эффективность кадровой политики компании и причины снижения численности сотрудников, рассмотрим систему управления человеческими ресурсами. Кадровой политикой на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» занимается отдел кадров. Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям. Основными направлениями кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск» являются: подбор, оценка и использование персонала; обучение и развитие персонала; мотивация персонала; социальная политика; корпоративные коммуникации.

Система управления персоналом включает в себя: определение целей управления кадровым потенциалом компании, построение организационной структуры, осуществление взаимодействия специалистов и руководителей, осуществление принятия и реализации управленческих решений. Схематично, «Дерево целей» управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Томск» представлено на рисунке 2.13.

Рассмотрим подробнее систему управления человеческими ресурсами в организации ООО «Газпром трансгаз Томск». Подбор и набор кадров осуществляется с помощью размещения вакансий на сайте компании ООО «Газпром трансгаз Томск», а также на различных сайтах по поиску работников: JOB.RU; HEADHUNTER.RU; РАБОТА.RU. В настоящее время эти сайты являются лидирующими на рынке подбора персонала, рисунок 2.14.

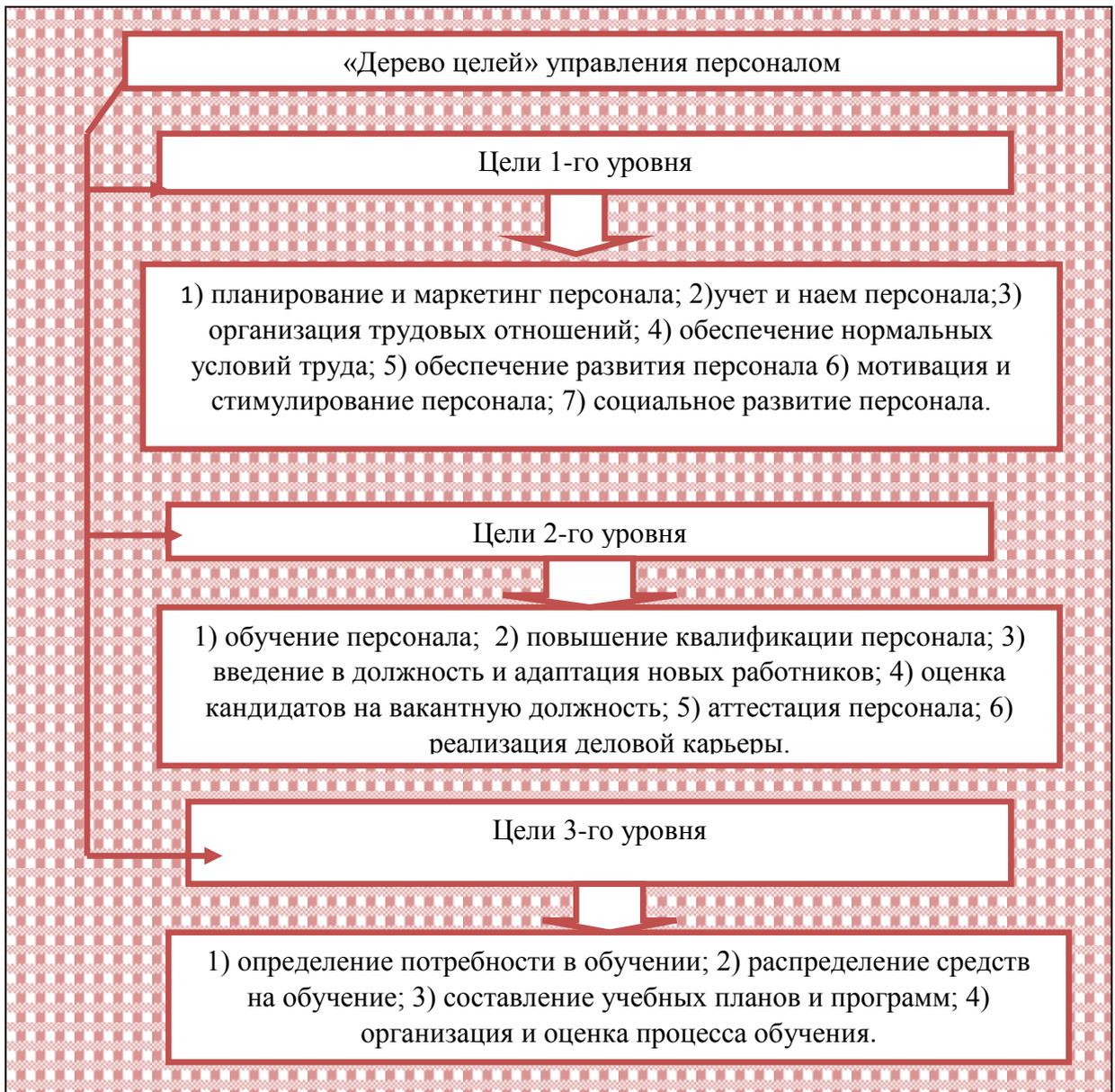


Рисунок 2.13-«Дерево целей» управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Томск»

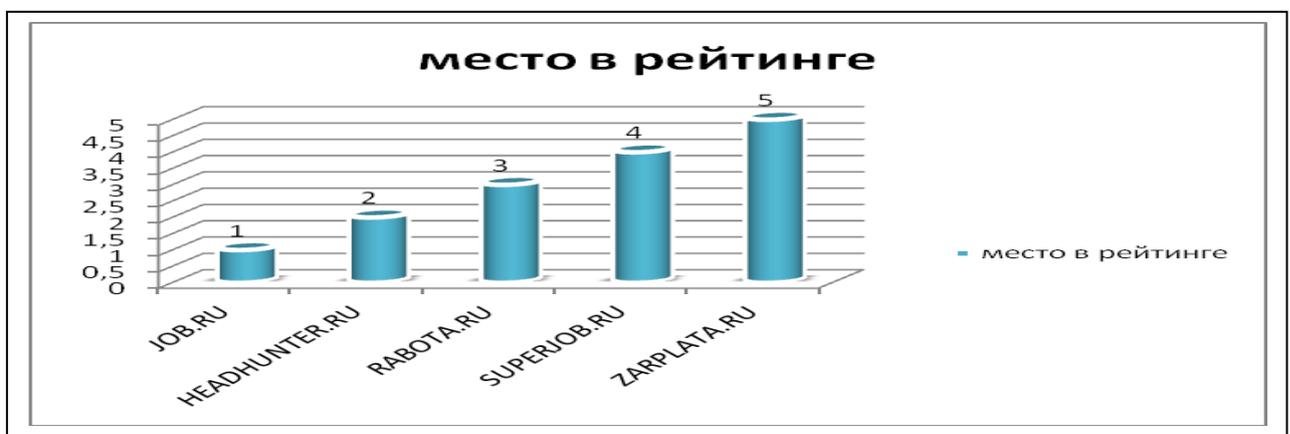


Рисунок 2.14- Рейтинг сайтов по поиску работы 2018г. [49] [45]

Кроме этого, для поиска новых сотрудников компания ООО «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами России. В настоящее время на предприятии открыты более 70 вакансий, при этом, в Ленинском ЛПУМГ- 12 вакансий, Алданское ЛПУМГ-15 вакансий, Нерюнгринское ЛПУМГ-5 вакансий, Свободненское ЛПУМГ-25 вакансий, Сковородинское ЛПУМГ- 14 вакансий, рисунок 2.15.

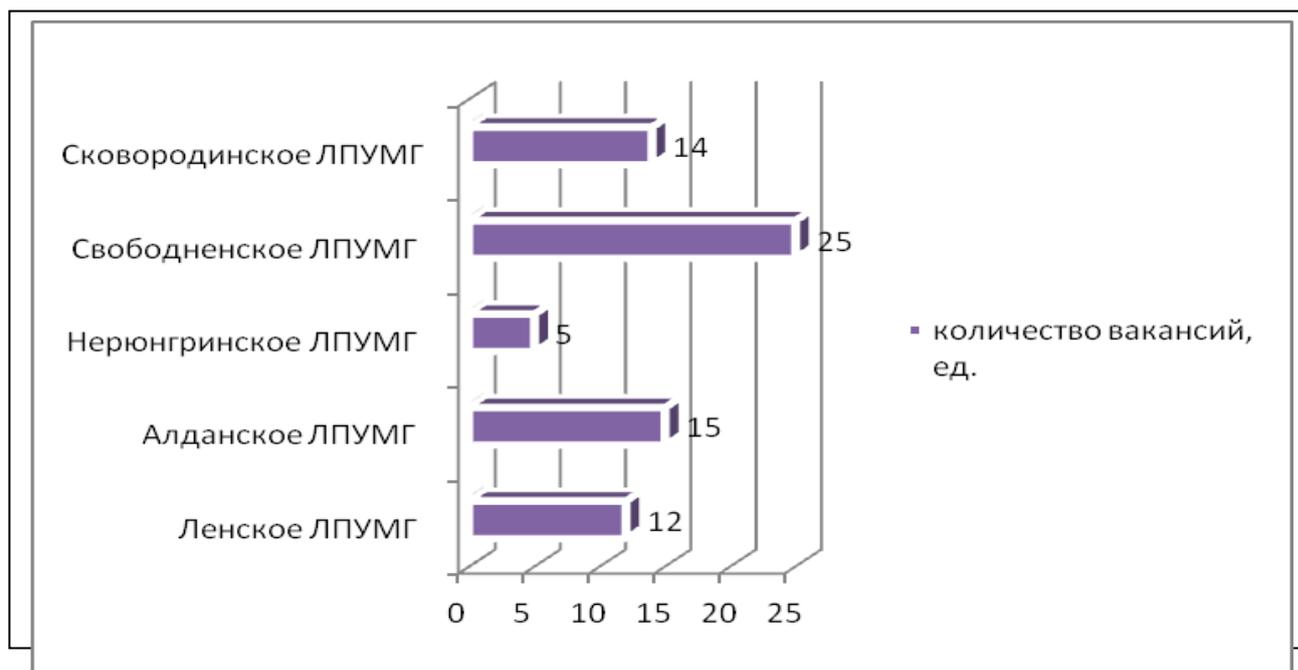


Рисунок 2.15 количество открытых вакансий ООО «Газпром трансгаз

Томск» в 2019г. [39]

Основными свободными вакансиями на сегодняшний день являются: Диспетчер диспетчерской службы, трубопроводчик линейный линейно-эксплуатационной службы, электрогазосварщик линейно-эксплуатационной службы, инженер службы защиты от коррозии, начальник службы автоматизации и метрологического обеспечения, инженер по контрольно-измерительным приборам и автоматике участка автоматизации и метрологического обеспечения, инженер службы связи, электромонтер линейных сооружений телефонной связи и радиофикации службы связи, трубопроводчик линейный участка по эксплуатации магистрального газопровода, фельдшер фельдшерского здравпункта и другие. Прием заявок на

замещение вакантных должностей осуществляется посредством получения от соискателей анкеты. Анкета заполняется соискателем на сайте компании в разделе «Вакансии» и автоматически направляется на обработку специалистам отдела кадров. По итогам рассмотрения предоставленной в анкете информации на соответствие требованиям вакансии к образованию, квалификации и опыту работы, специалисты отдела кадров приглашают кандидата на очное собеседование для дальнейшего рассмотрения кандидатуры соискателя.

На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» также осуществляется работа с молодыми специалистами. Сегодня каждый третий работник «Газпром трансгаз Томск» - в возрасте до 35 лет. Компания содействует профессиональному росту своей молодёжи, создавая необходимые условия для совмещения работы с обучением. Расширяется практика зачисления молодых специалистов в кадровый резерв предприятия. Для молодых специалистов раз в два года проводятся отраслевые научно - практические конференции. Стало традиционным участие молодых руководителей и специалистов ООО «Газпром трансгаз Томск» во всероссийских конкурсах и конференциях молодёжи предприятий и организаций ТЭК России.

На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» действует Общественное молодёжное объединение, целью которого является привлечение молодых членов коллектива к активному участию в производственной, научной, культурной и спортивной жизни Общества, расширению социально-экономических прав и интересов специалистов, поддержка молодых семей, развитие оздоровительной работы и досуга.

Как и все сотрудники компании, молодые специалисты получают выплаты к рождению ребенка, ежегодную материальную помощь, на льготных условиях поправляют свое здоровье в санаториях и на курортах. Молодоженам и молодым родителям предоставляются оплачиваемые отпуска в случае регистрации брака и рождения ребенка. Предусмотрен целый ряд других льгот.

Рассмотрим подготовку кадров. Для подготовки кадров в «Газпром трансгаз Томск» в 2006 году был создан Учебный центр, который в 2013 году получил статус Корпоративного института и сегодня является отраслевым структурным подразделением предприятия по повышению квалификации специалистов. Ежегодно в его стенах обучение проходят более 7,5 тыс. человек. Учебный процесс обеспечивают 25 штатных сотрудников и более 160 внештатных преподавателей (это специалисты производственных отделов и служб Общества, профессорско-преподавательский состав «Томского политехнического университета», «Томского государственного университета», «Томского университета систем управления радиоэлектроникой»).

В учебном процессе активно используются технические средства обучения, наглядные пособия, тренажеры, мультимедийные проекторы, нормативная, техническая литература и документация. Библиотека института насчитывает более 2000 книг и более 500 наименований экземпляров технической литературы и учебников по всем обучаемым профессиям. Общий фонд библиотеки составляет более 2700 томов, кроме того, имеются фонды электронной библиотеки. В «Газпром трансгаз Томск» ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства. В 2013 году в них приняло участие более 230 человек. Жюри оценивает не только теоретические знания, но и практические умения и навыки. Победителям, занявшим 1, 2, 3 места, выплачивается надбавка к заработной плате за высокое профессиональное мастерство. Лучшие специалисты участвуют в конкурсах профессионального мастерства «Газпрома». Для привлечения квалифицированных специалистов, «Газпром трансгаз Томск» совершенствует взаимодействие с высшими учебными заведениями. С этой целью на базе «Томского политехнического университета» формируется группа целевого обучения с последующим методическим сопровождением и дальнейшим закреплением на предприятии выпускников вуза.

В компании ООО «Газпром трансгаз Томск» также предусмотрен карьерный рост. Коллектив «Газпром трансгаз Томск» - это основополагающий

ресурс Общества, команда высококвалифицированных специалистов, реализующих стратегическую цель компании - обеспечение надёжной поставки природного газа потребителям. Долгосрочный успех Общества основан на стремлении работников к профессиональному росту и самосовершенствованию, ответственности, высокой производственной культуре. В своей деятельности предприятие ориентируется на высокие стандарты социальной и кадровой политики. ООО «Газпром трансгаз Томск» предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для карьерного роста и раскрытия личностного потенциала. Компания уделяет большое внимание повышению профессионального уровня коллектива. С этой целью «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами Сибири и Дальнего Востока, а также реализует программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института.

Не менее важными показателями системы управления человеческими ресурсами компании ООО «Газпром трансгаз Томск» является материальная и нематериальная мотивация труда. Система вознаграждения направлена на мотивацию труда и стимулирование работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных перед предприятием производственных задач с максимальной эффективностью.

На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» существует несколько основных форм прямой материальной мотивации персонала: заработная плата, премии, льготы, штрафы, рисунок 2.16. Кроме выше перечисленного, на предприятии существует также нематериальная мотивация, которая включает в себя: социальную, психологическую, моральную и организационную мотивацию, рисунок 2.17. Отметим, что в настоящее время на предприятии применяются следующие методы нематериального стимулирования персонала: предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительных дней отпуска; обеспечение гибкого графика работникам; вручение билетов на культурные мероприятия, туристических путевок; организация корпоративных мероприятий; обучение сотрудников; персональная публичная похвала; организация

конкурсов и квестов среди всех работников; составление планов карьерного роста сотрудников (чтобы сотрудник знал, что при достижении более высокого профессионального уровня он будет повышен в должности); возможность постоянного повышения квалификации; поздравление работников со значимыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка);

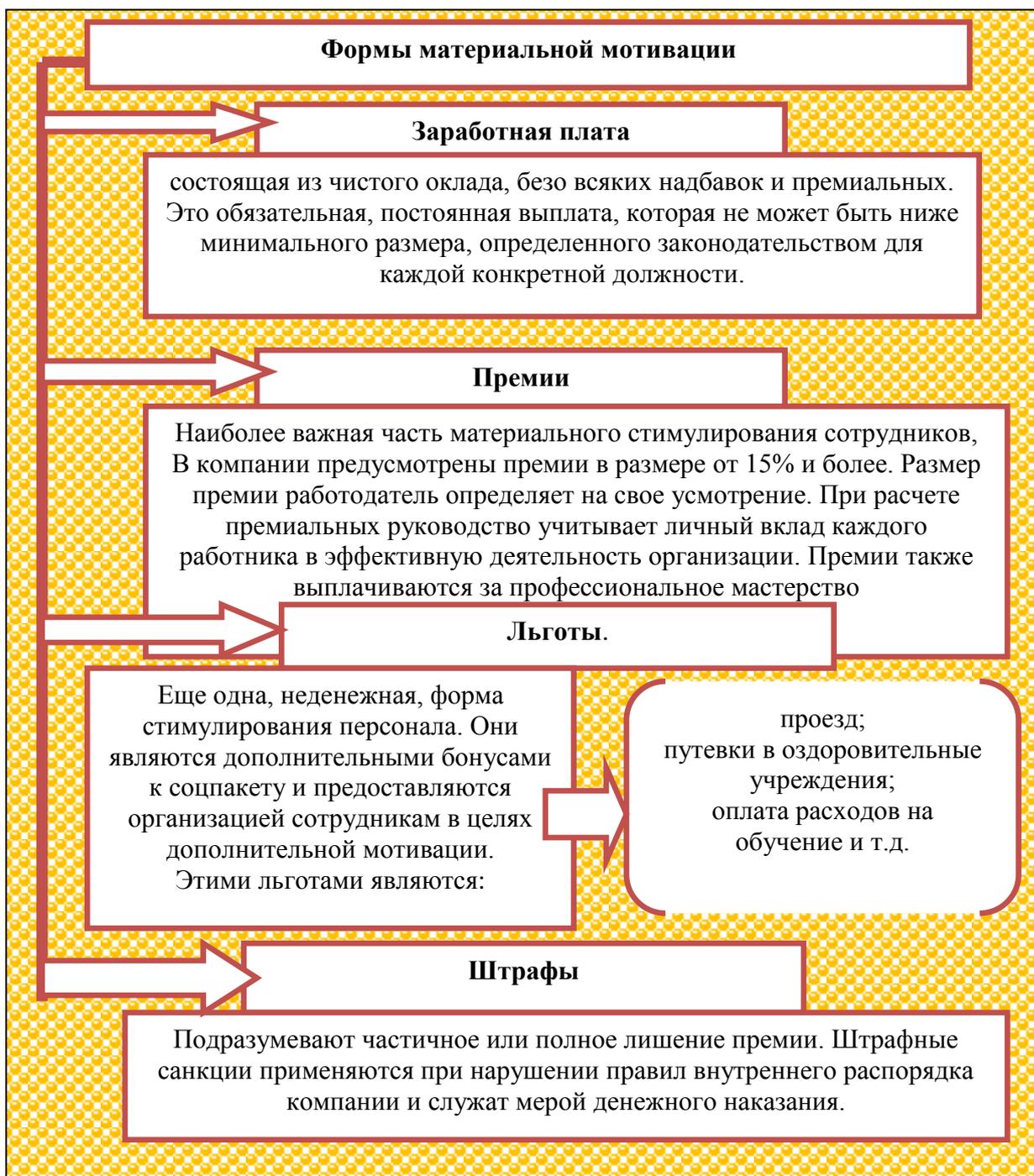


Рисунок 2.16- Формы материальной мотивации сотрудников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»



Рисунок 2.17- Виды нематериальной мотивации ООО «Газпром трансгаз Томск»

создание комфортных условий труда; предоставление большей свободы действий при выполнении поставленных задач; проведение мотивирующих совещаний; привлечение сотрудников к принятию решений; поощрительные

командировки; информирование коллектива о достижениях сотрудника; возможность дополнительной подработки. При разработке системы нематериального стимулирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» учитываются следующие факторы: система мотивации ориентируется на развитие наиболее значимых направлений работы компании; система мотивации вовлекает всех работников предприятия; мотивационная программа подвергается периодическому пересмотру и обновлению; для эффективной работы системы выявляются потребности всех работников и «подстраиваются» подходы и инструменты стимулирования под каждую группу. Еще одно важное требование к действующей системе нематериального стимулирования персонала - документальное закрепление. Это значительно повышает ее прозрачность и позволяет ознакомиться с системой мотивирования каждому сотруднику предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». При разработке проекта нематериальной мотивации персонала привлекаются специалисты HR-отдела и линейные руководители. Только такой способ дает возможность получить реальные, наиболее действенные инструменты для воздействия на производительность труда работников ООО «Газпром трансгаз Томск».

Нематериальная мотивация сотрудников выливается в определенные затраты для предприятия. Но в совокупности они дают гораздо больший эффект, чем затраты на прямую выплату премий. Дополнительный фактор успеха - подбор персонала с внутренней самомотивацией. Таких сотрудников легко «настроить» на максимальную эффективность и высокую лояльность компании. Энергичные, активные и инициативные работники – это залог успеха, поэтому грамотно построенная система стимулирования персонала - важнейшая задача кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск».

Итак, выше были рассмотрены основные направления работы с человеческими ресурсами в компании ООО «Газпром трансгаз Томск». При работе с кадровым потенциалом на предприятии применяется ряд первичных документов, рассмотрим ниже эту часть вопроса. Если принято решение о

принятии работника в штат организации ООО «Газпром трансгаз Томск», то оформление приема сотрудника на работу осуществляется на основании следующих документов: заявление работника: прежде всего, новый работник должен написать заявление о приеме на работу; приказ руководителя: на основании заявления работника, от имени руководителя составляется приказ о приеме на работу, на предприятии используется специально разработанная унифицированная форма Т-1 (для приема одного работника) или Т-1а (для приема группы работников); личная карточка: на основе приказа о приеме на работу на нового сотрудника заполняется личная карточка по типовой форме Т-2.

Рассмотрим, какие первичные документы применяются в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» при переводе на другую работу. В процессе работы сотрудник может быть переведен на новую должность, в другое структурное подразделение. Оформление перевода начинается с заявления работника с просьбой о переводе на новое место, на основании которого уже составляется приказ о переводе сотрудника на другую работу. Унифицированные формы этого приказа: Т-5 (для одного работника) и Т-5а (для группы работников).

Оформление ухода работника в отпуск на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляется на основании действующего законодательства. Трудовым законодательством установлено право работника пойти в отпуск: ежегодный оплачиваемый: после того, как отработает первые полгода на предприятии, работник может пойти в ежегодный оплачиваемый отпуск, ТК РФ установлена минимальная продолжительность этого отпуска – 28 календарных дней в год; отпуск без содержания: по согласованию с работодателем при наличии уважительной причины работник может пойти в отпуск без содержания; отпуск по беременности и родам: данный отпуск положен беременной женщине (так называемый, декретный отпуск), его продолжительность 140 дней при одноплодной беременности и 194 дней при

многоплодной; отпуск по уходу за ребенком – после рождения ребенка работник может взять отпуск по его уходу до 1,5 лет или до 3-х лет.

Какой бы отпуск не брал работник, его документальное оформление начинается с написания сотрудником заявления на отпуск, в котором он излагает просьбу о предоставлении ему отпуска и указывает его вид. После чего на основании заявления составляется приказ о предоставлении отпуска работнику, его типовая форма Т-6 (для одного сотрудника) и Т-6а (при оформлении отпуска группе сотрудников). Помимо этого, стоит отметить, что ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работнику, руководствуясь графиком отпусков форма Т-7, этот документ составляется в конце года на год следующий и включает в себя предполагаемые даты начала отпуска каждого сотрудника предприятия.

Рассмотрим оформление командировки ООО «Газпром трансгаз Томск». В процессе работы работник также может быть направлен в командировку – поездку за пределы населенного пункта, где расположен работодатель, с целью выполнения служебных поручений. Документальное оформление командировки включает в себя: заявление работника; приказ о направлении в командировку Т-9 и Т-9а; служебное задание Т-10а, заполняется руководителем и содержит в себе задание, которое работник должен выполнить, находясь в командировке, и отчет сотрудника о проделанной работе; командировочное удостоверение форма Т-10, заполняется работником в процессе командировки и содержит сведения, подтверждающие нахождение его по месту назначения; авансовый отчет форма АО-1, документ, по которому работник отчитывается за потраченные в процессе командировки суммы.

Оформление поощрений и взысканий. В процессе работы за определенные заслуги работник может быть премирован (поощрен), в качестве поощрения может выступать почетная грамота, денежная премия или материальный подарок, также может быть объявлена благодарность. Прежде чем премировать сотрудника его непосредственный начальник составляет

представление к поощрению, на основании которого уже составляется приказ о премировании работника Т-11. Помимо поощрения к работнику может быть также применено взыскание, например, за нарушения трудового распорядка, невыполнение трудовых обязанностей, кражу, порчу имущества и прочие провинности. Взыскание к работнику применяется на основании приказа о дисциплинарном взыскании.

Первичные документы, которые используются для расчета и выплаты зарплаты: форма Т-49 «Платежно-расчетная ведомость» используется для расчета и выплаты заработной платы; форма Т-51 «Расчетная ведомость» используется для расчета и начисления заработной платы»; форма Т-53 «Платежная ведомость» предназначена для выплаты зарплаты работникам. Предприятие для документирования оплаты труда своим работникам может применять либо документ Т-49, либо две формы Т-51 и Т-53.

Увольнение сотрудника на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» регламентируется ТК РФ. Приняв решение об увольнении, работник должен написать заявление на увольнение, на основании которого уже составляется приказ на увольнение форма Т-8 (при увольнении одного работника) и Т-8а (для группы работников). При увольнении по собственному желанию работник обязан отработать на предприятии две недели (если с работодателем не согласован другой срок), если же сотрудник работает по срочному трудовому договору, то достаточно будет отработать 3 дня. После чего работнику делается расчет, считается компенсация за неиспользованный отпуск, оформляется увольнение и делается соответствующая запись в трудовую книжку с указанием статьи, по которой работник уволен.

Кроме указанных выше бланков и форм к кадровым документам, которые применяются в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» можно также отнести: штатное расписание форма Т-3, в котором отражается штатный состав предприятия с указанием должностей, количества штатных единиц для каждой должности, оклада и месячного бюджета на заработную плату; отработанные

работником дни (часы) отражаются в таблице учета рабочего времени форма Т-12 и Т-13. Итак, выше были рассмотрены первичные документы по работе с кадровым составом предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».

В целом система управления человеческими ресурсами на предприятии построена должным образом, осуществляется набор и подбор кадров с помощью интернет-ресурса компании ООО «Газпром трансгаз Томск», различных интернет источников по подбору кадров, также осуществляется взаимодействие с ведущими Вузами России. На предприятии предусмотрена работа с молодыми специалистами, существует система обучения и повышения квалификации, развита материальная и нематериальная мотивация, разрабатываются программы для карьерного роста молодых специалистов. При работе с кадровым резервом применяются первичные документы. Однако, для того, чтобы оценить эффективность работы с человеческими ресурсами компании, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **2.3. Анализ показателей эффективности управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Система показателей эффективности управления человеческими ресурсами представляет собой показатели затрат на оплату труда, которые относятся к управленческим расходам, показатели стабильности и текучести кадрового потенциала, коэффициенты приема и выбытия кадров в организацию, оценка удовлетворенности трудовой деятельности и другое. На сегодняшний день, для управления кадрами на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» и планирования управленческих расходов применяется контроллинг. Основными предпосылками возникновения контроллинга на предприятии являются: всемирный экономический кризис; усложнение форм финансирования, смена технологий, сложность коммуникативных процессов

для принятия управленческих решений и другое. На сегодняшний день, контроллинг является пока еще новым направлением в системе управления предприятием в России, поэтому однозначного определения данного понятия не существует, его рассматривают как направление деятельности, как философию, как инструмент, рисунок 2.18.

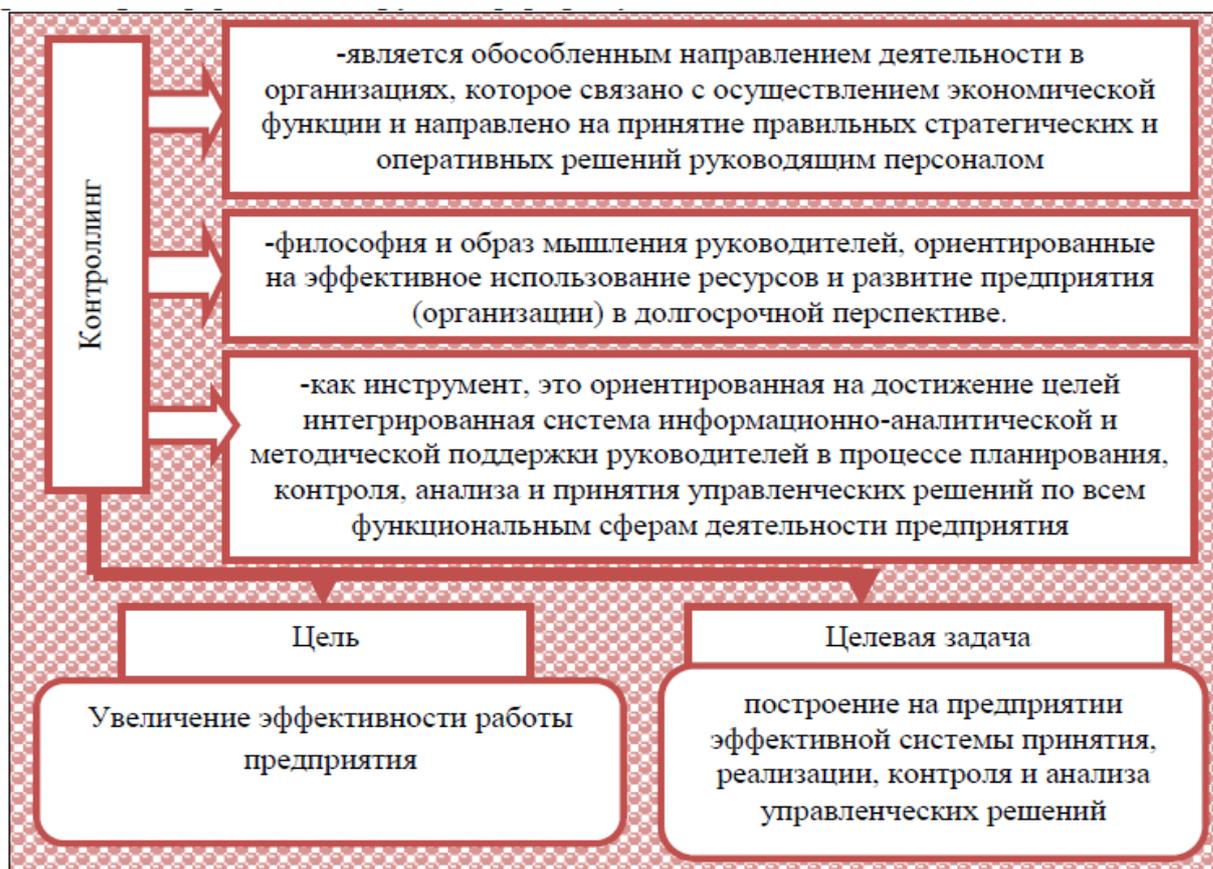


Рисунок 2.18- Понятие контроллинга, цели и задачи

Механизм системы управления управленческими расходами включает следующие основные этапы: планирование расходов; принятие управленческих решений по вопросам учета и распределения затрат; оценка эффективности формирования управленческих расходов; контроль расходов.

В состав управленческих расходов входят: расходы на служебные командировки работников управления; расходы на пожарную и сторожевую охрану (кроме жилищного фонда); затраты на охрану труда; амортизация основных фондов общепроизводственного и общехозяйственного назначения; содержание и текущий ремонт помещений, зданий, инвентаря, сооружений

общехозяйственного назначения; подготовка (переподготовка) кадров; расходы, связанные с оплатой услуг коммерческих банков и других кредитно-финансовых учреждений; плата за расчетное обслуживание; канцелярские, почтово-телеграфные расходы; оплата за использование и обслуживание технических средств управления: компьютерной и копировальной техники, вычислительных центров, средств сигнализации и прочее; расходы на содержание служебных помещений, используемых персоналом аппарата управления (арендная плата, электроэнергия, отопление, водоснабжение и водоотведение, материалы); оплата работ консультационного и информационного характера, связанных с оказанием услуг по содержанию жилищного фонда; расходы на профессиональные услуги (аудиторские, юридические, экспертные); расходы на урегулирование споров в судах; подписка периодических изданий; транспортные услуги; регистрационные услуги; услуги архивариуса; прочие накладные расходы, которые не учтены. Планирование управленческих расходов представляет собой детализированный план предполагаемых расходов на управление, которые должны быть понесены для обеспечения хозяйственной деятельности в будущем периоде.

Для эффективности внедрения системы контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», предусмотрен поэтапный процесс, рисунок 2.19. Процесс внедрения контроллинга управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» начинается с принятия решения о необходимости разработки данной системы контроллинга на предприятии. При этом, определяется цель (например, снижение управленческих расходов или повышение их эффективности) и утверждается концепция системы контроллинга управленческих расходов на предприятии. Важный фактор, который обязательно учитывается на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» при выборе момента внедрения системы контроллинга управленческих расходов, является наличие у предприятия достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов. Далее

создается модель системы контроллинга управленческих расходов, которая учитывает и проектирует все элементы данной системы: планирование управленческих расходов, учет, контроль и их информационное обеспечение.



Рисунок 2.19- Этапы создания системы контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

Планирование управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» производится по принципу «от достигнутого». Система контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» имеет четкую организационную структуру и техническое обеспечение, для систематического, эффективного и постоянного функционирования. Также система контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» подкреплена созданием внутренних нормативных документов, таких как положение о службе, должностные инструкции и корпоративные документы. Система контроллинга управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» напрямую зависит от стратегии организации.

При планировании управленческих расходов, прежде всего, учитывается следующее: доля управленческих расходов на заработную плату всех категорий инженерно-технических работников и административно – управленческого персонала в фонде оплаты труда должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечить рост эффективности производства, повышения конкурентоспособности предприятия на основе роста ее технологического уровня. На рисунке 2.20 приведено содержание этапов формирования системы бюджетирования управленческих расходов организации ООО «Газпром трансгаз Томск».

При разработке бюджета управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» учитываются все их особенности и компания придерживается такой последовательности составления бюджета управленческих расходов: определяются наиболее важные статьи управленческих расходов, которые соответствуют профилю и структуре организации; распределяются управленческие расходы по их служебной и функциональной роли; выделяются в составе управленческих расходов переменные (прямые) и условно постоянные расходы; определяются какие расходы из суммы условно-постоянных управленческих следует отнести к расходам отдельных структурных подразделений организации, и какие, к общеорганизационным расходам;.



Рисунок 2.20 – Содержание этапов формирования системы бюджетирования управленческих расходов ООО «Газпром трансгаз Томск»

составляются планы-графики управленческих расходов, выделив внутри них переменные и условно постоянные расходы и соответственно скорректированные эти расходы по месяцам бюджетного периода.

Контроллинг управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» решает следующие задачи: оптимизация управления организационной структурой и эффективной системы учёта операций и результатов; внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности; обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы компании; автоматизация систем учёта и управления предприятием. При этом, автоматизация контроллинга управленческих затрат на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляется с помощью программы SAP ERP, рисунок 2.21.

Система SAP ERP-это многокомпонентная система, которая позволяет объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». Все они взаимосвязаны и поддерживают логический цикл финансово-хозяйственной нефтяной компании. Система SAP ERP состоит из отдельных модулей, что позволяет использовать как отдельные компоненты системы, так и их различные комбинации.

Основными модулями программы SAP ERP являются: финансы, контроллинг, управление основными средствами, управление проектами, производственное планирование, управление материальными потоками, сбыт, управление качеством, техобслуживание и ремонт оборудования, управление персоналом, управление информационными потоками, отраслевые решения.

Модуль Управление персоналом (HR)-это полностью интегрированная система для планирования и управления работой персонала предприятия. Основными преимуществами SAP ERP являются: охватывает все ключевые направления деятельности компании, поэтому может заменить большинство используемых в настоящее время систем; содержит опыт лучших компаний в соответствующей отрасли, выраженный в готовых процессах и документации; позволяет интегрировать новое решение с существующей системой, что

уменьшает инвестиции, вложенные в текущее решение; при необходимости может быть объединено с решениями сторонних разработчиков.



Рисунок 2.21- Модули программного продукта SAP ERP, применяемой на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» для контроллинга управленческих затрат

Итак, выше были рассмотрены автоматизация системы планирования управления персоналом и контроля управленческих расходов. Оценка эффективности контроллинга управленческих расходов, оценивается показателем коэффициента управленческих расходов, формула расчета представлена в Приложении А. По имеющимся данным предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» на протяжении 2016-2018гг. наблюдается снижение показателя эффективности управления управленческими расходами и по данным на конец анализируемого периода коэффициент составил 0,058, а это ниже предыдущего года на 0,006 и по отношению к показателю начала анализируемого периода снижение составило 0,028, рисунок 2.22. Снижение коэффициента в динамике свидетельствует о низкой эффективности в системе управления. Не лучшим образом выглядят и другие показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации ООО «Газпром трансгаз Томск». Рассчитаем основные показатели эффективности кадрового потенциала по формулам, представленным в Приложении А.

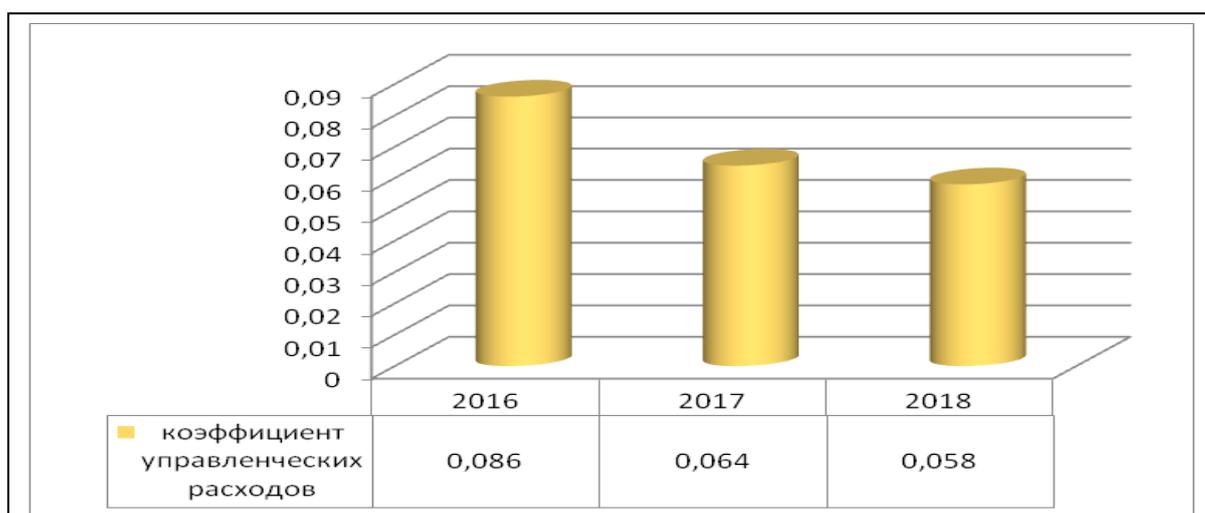


Рисунок 2.22-Динамика коэффициента управленческих расходов предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Исходными данными для оценки коэффициентов стабильности кадров, текучести, выбытия, прибытия, являются данные среднесписочной численности, численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде; численности выбывших сотрудников на пенсию или в

армию; численности сотрудников на начало анализируемого периода; численности уволенных и принятых работников. Динамика численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде на протяжении анализируемого периода имеет тенденцию к снижению и в 2018г. этот показатель составил 7399 человек, рисунок 2.23.

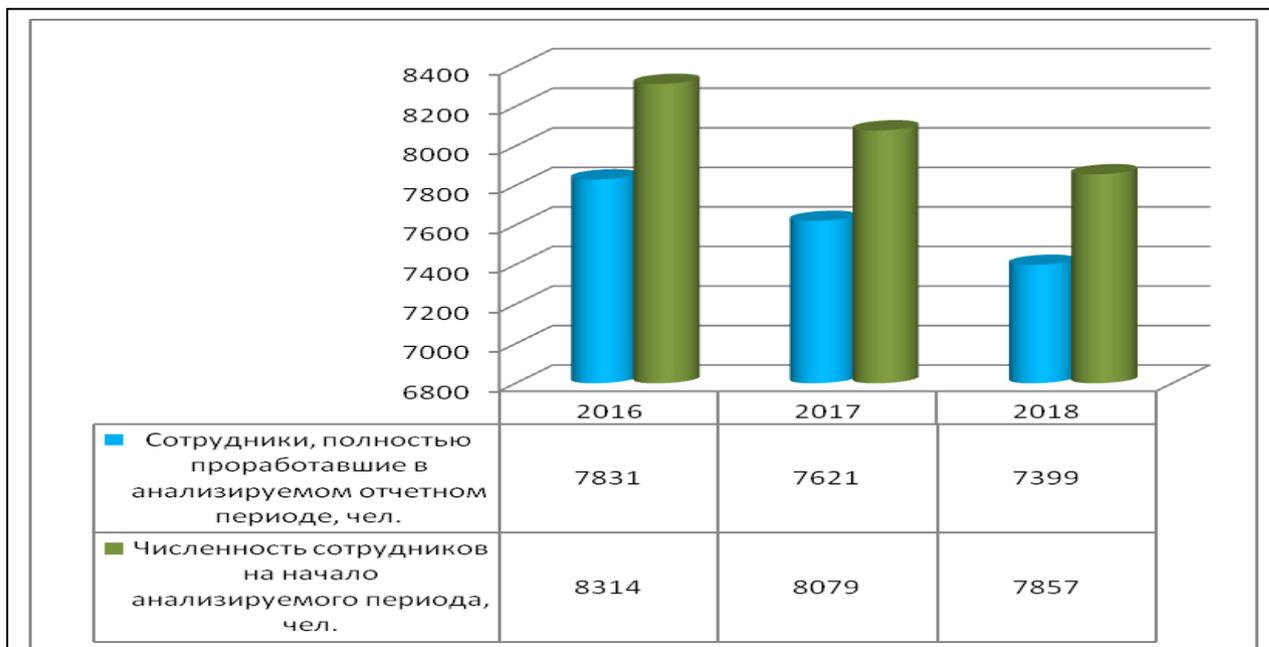


Рисунок 2.23-Динамика показателей численности сотрудников на начало периода и полностью проработавших в отчетном периоде ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Не исключением является и численность сотрудников на начало анализируемого периода, которая также ежегодно снижается и за 2016-2018гг. снижение составило 5,49%, количество таких работников в 2018г. сформировалось на уровне 7857 человек, рисунок 2.23. Число сотрудников уволенных, принятых, а также выбывших сотрудников на пенсию или в армию ежегодно снижается и в 2018г. число выбывших составило 247человек, а это на 15 человек меньше по отношению к показателю 2016г., по сравнению с прошлым годом данный показатель снизился на 12человек, рисунок 2.24. Численность принятых сотрудников в 2018г. составила 117 человек, а это на 7 человек меньше по сравнению с началом анализируемого периода. Численность

выбывших сотрудников на пенсию или в армию на протяжении 2016-2018гг. колеблется в пределах от 97 человек до 94 человек, рисунок 2.24.

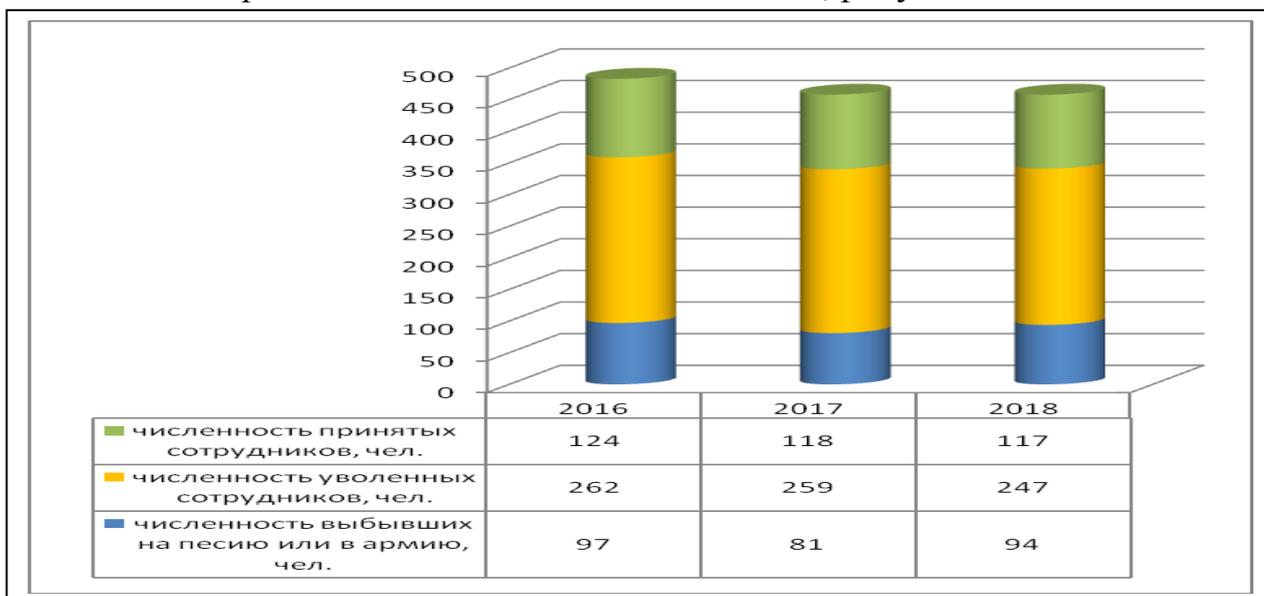


Рисунок 2.24. Динамика численности выбывших, уволенных и принятых сотрудников на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» [39]

В связи с рассмотренной выше динамикой, показатели стабильности кадров составили 0,94 в 2016г. и в 2017-2018гг. этот показатель не изменился и составил 0,95. Коэффициенты текучести кадров, приема персонала и выбытия являются относительно стабильными, существенно не меняются на протяжении последних трех лет и составили: коэффициент текучести кадров-0,032; коэффициент приема кадров-0,015; коэффициент выбытия-0,043, рисунок 2.25.

Таким образом, представленный анализ показал, что эффективность в системе управленческих расходов и планирования трудовых ресурсов оставляет желать лучшего, так как на предприятии наблюдается снижение численности работников, постоянно имеются не закрытые вакансии, коэффициент стабильности кадров составляет 0,95, хотя на протяжении последних трех лет существенно не меняется. В любом случае, в связи с ростом управленческих затрат, снижением коэффициента управленческих расходов, имеющейся динамики кадрового потенциала, можно сделать вывод, о неэффективной системе управления человеческими ресурсами.

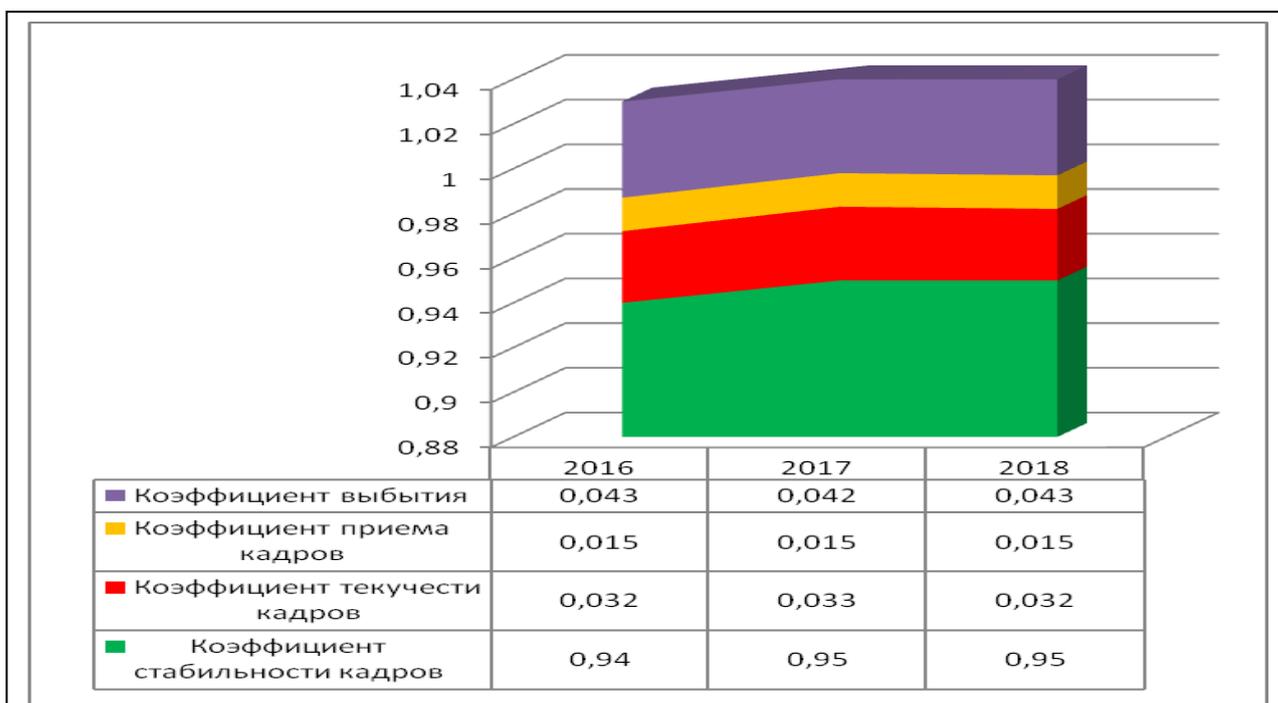


Рисунок 2.25- Динамика коэффициентов стабильности, текучести, приема и выбытия персонала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Несмотря на то, что в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» делается все необходимое для повышения эффективности управления кадрами: осуществляется набор и отбор кадров, развита материальная и нематериальная мотивация, предусмотрена система повышения и обучения кадров, компания не мало уделяет и карьерному росту сотрудников, все же имеется недовольства персонала в удовлетворенности данной системой. Для оценки удовлетворенности, был проведен опрос сотрудников, всего было опрошено 312 человек, которые позволили определить слабые места в системе управления человеческими ресурсами, результаты опроса представлены на рисунке 2.26.

Опрос показал, что большинство сотрудников их опрошенных не удовлетворены системой оплаты труда, довольных насчитывается небольшой процент, их число составило 15 человек из 312 опрошенных. Мало довольных сотрудников в обучении и карьере. В целом по другим показателям: корпоративная культура, коллектив, графи работы, стабильность- все это более менее устраивает работников компании ООО «Газпром трансгаз Томск».

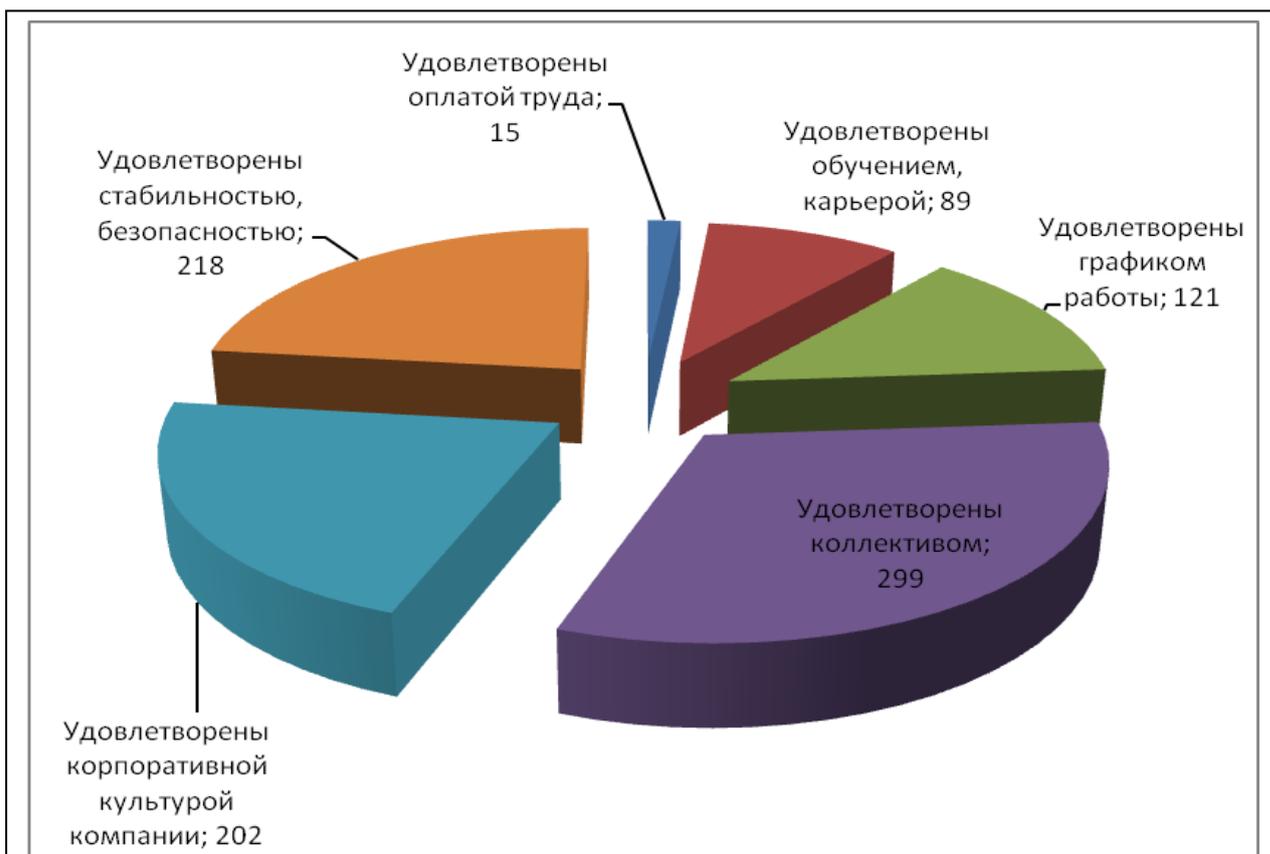


Рисунок 2.26- Результаты опроса сотрудников компании ООО «Газпром трансгаз Томск» на удовлетворенность трудовой деятельностью[39]

Таким образом, в связи с имеющимися недовольствами работников компании, особенно наличие рисков неэффективности материальной мотивации сотрудников, является необходимым сделать систему управления человеческими ресурсами более результативной, для этого необходимо придерживаться следующих правил: размер заработной платы не должен оставаться слишком долго на одном уровне. Следует проводить постоянный мониторинг не только роста инфляции, но и уровня зарплаты, выплачиваемой у конкурентов; работникам с разными уровнями ответственности и сложностью работы необходимо устанавливать разный размер оплаты труда; заработок работников должен увеличиваться пропорционально росту доходов предприятия; система выплаты премий должна быть прозрачной и доступной к пониманию сотрудников; задержки по оплате труда не допустимы. Следуя данным рекомендациям, руководитель создает образ успешного предприятия,

являющегося единым целым с собственными сотрудниками. Следует отметить, что в условиях кризиса 2018 -2019гг. проблема эффективности системы материальной мотивации встает особенно остро. Поскольку именно финансовое стимулирование играет ключевую роль в эффективном антикризисном управлении. Специалисты рекомендуют направить максимум сил в 2019 году на поддержку молодых кадров. Для многих из них главная цель в работе - не размер оплаты или базового оклада и даже не сумма выплаченных премий, а собственная профессиональная реализация и карьерный рост. Сэкономить здесь поможет разработка системы нематериального стимулирования- получение новых профессиональных знаний, непосредственная причастность к делам компании и т.д. Для того, чтобы более подробно рассмотреть совершенствование системы управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», перейдем к следующей главе исследования.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»**

### **3.1. Поиск возможных путей улучшения системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Система управления человеческими ресурсами в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» должна быть направлена на устранение слабых мест и повышение престижа работы в данной организации. Представленный выше анализ показал, что в целом, недостатками системы управления кадрами в организации являются: слабая мотивация сотрудников и оплата труда; карьерный рост и обучение персонала также оставляет желать лучшего, несмотря на принимаемые меры, не мало сотрудников выражают свои недовольства по этому поводу. Предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» является не единственным в решении проблем повышения квалификации сотрудников, руководители нефтегазовых компаний сходятся во мнении, что последние годы престиж работы в отрасли снизился. Компаниям приходится вести настоящую войну за квалифицированные кадры, перекупая специалистов у конкурентов или заманивая к себе студентов еще на начальных курсах. Учитывая уровень старения технического персонала, усложнение процессов добычи, переработки и транспортировки нефти и газа, конкуренция за квалифицированные кадры будет только ужесточаться. Значимыми причинами дефицита высококвалифицированных нефтегазовых кадров являются: слабое и неэффективное взаимодействие высших учебных заведений и других учебных заведений с успешно работающими научными и производственными организациями и компаниями; недостаток образовательных программ, отвечающих современным требованиям; несоответствие номенклатуры специальностей подготавливаемых специалистов реальным потребностям отрасли; отсутствие системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей

инновационного развития отрасли; отсутствие современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением отрасли, способных эффективно прогнозировать и удовлетворять спрос на специалистов нефтяного профиля в условиях современного рынка труда.[28]

В связи с этим, является необходимым разработка новых управленческих решений, направленных на совершенствование системы управления человеческими ресурсами в компании ООО «Газпром трансгаз Томск», при этом основными из них могут быть: 1) Повышение подготовки кадров внутри предприятия, с учетом потребностей инновационного развития отрасли; 2) Развитие взаимоотношений на основе кадрового лизинга, с целью привлечения специалистов высокого уровня; 3) Применение современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением в организации, рисунок 3.1. Рассмотрим подробнее эти направления.

Проблему отсутствия системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли целесообразно решать следующими путями: 1) построение своей системы внутрикорпоративного обучения, отвечающей следующим требованиям: использование новых знаний, ориентирование на лучшие практики; 2) сотрудничество однопрофильных предприятий, т.е. организация конференций, выставок в РФ, посещение руководителями подобных мероприятий за рубежом; 3) организация наиболее перспективных краткосрочных семинаров и тренингов, содержание которых легко менять; 4) развитие системы обучения на рабочих местах, т.е. использование дистанционных образовательных технологий, современной инфраструктуры для обучения.

Потребность в кадровом лизинге возникает у работодателя в том случае, когда имеются некоторые ограничения по количеству собственных сотрудников. Лизинг (leasing) - вид аренды. В России термин «лизинг персонала» используется недавно. В нашей стране он стал актуален в 90-х годах XX столетия, после тяжелого кризиса. Некоторым компаниям было

трудно содержать собственный штат в этот период, результатом чего стало их обращение к сторонним работникам. [30]Рассмотрим подробнее сущность кадрового лизинга.



Рисунок 3.1- Основные проблемы и пути решения в системе управления человеческими ресурсами в организации ООО «Газпром трансгаз Томск»

Лизинг персонала - это новый вид лизинга, то есть новый вид аренды, подразумевающий аренду специалистов. В нашей стране эта форма сотрудничества имеет целый ряд сложностей, поскольку не имеет нормативно-правовую базу. Кадровый лизинг - это трехстороннее соглашение: непосредственно работник; компания, которая оформляет его к себе в штат, фактический работодатель, кто пользуется предоставленными работами. Итак, лизинг персонала - это именно аренда персонала. Термин, который используют в мировой практике значительное время, более 20 лет. Будет более разумным отнести его к профессиональному жаргону, поскольку лизинг персонала переводит отношения с предмета на человека. Именно поэтому в России такой термин употребляют достаточно редко.

Чаще используют аналогичные ему - аутсорсинг (передача производственных функций) или аутстаффинг (договор о представлении персонала). В Российском законодательстве используют термин «заемный труд», полагая, что он более приемлем к человеческим отношениям. Однако на практике, при общении со сторонними компаниями, в частности с зарубежными, термин «лизинг персонала» уверенно входит в обиход, поскольку расставляет точки над «и» в отношениях, облегчая эти отношения, делая их более ясными. Лизинг подразумевает два нанимателя - юридического и фактического. Лизинг персонала не является самостоятельной отраслью. Скорее, это одна из разновидностей аутсорсинга. Но назвать лизинг аутсорсингом в полном смысле этого слова нельзя, поскольку аутсорсинг является договором только на выполнение работ. Вообще, аналогичных форм заключения трудовых отношений существует несколько, например: а) временная работа (temporary staffing); эта форма используется только кратковременно, договор в этом случае заключают не более, чем на 3 месяца; удобна она при проведении конференций и выставок, акций, маркетинг-исследований; иногда temporary staffing используют при болезни постоянных сотрудников и пр.; б) аутстаффинг

(outstaffing), форма заемного труда, регулирующая краткосрочные отношения для выполнения отдельных операций; аутстаффинг регулируется договором между двумя предприятиями; в) аутсорсинг (outsourcing); предоставление персонала; его используют в тех случаях, когда требуются длительные отношения на высоком уровне (например, бухгалтерия).

О достоинствах и недостатках лизинга персонала можно говорить лишь в общих чертах, поскольку они обусловлены деятельностью компании и квалификацией наемного персонала. Достоинства: предприятие частично освобождается от ведения кадрового учета и бухгалтерии, освобождается от бумажной волокиты; значительно сокращаются затраты на компенсации и пр.; уменьшается юридическая ответственность предприятия перед сотрудником; с наемным работником по лизинговому договору расстаться, при этом предприятие ничего не теряет в финансовом отношении; есть возможность подобрать необходимый персонал для формирования собственного штата; предприятие имеет возможность заключить договор с высококвалифицированным специалистом в короткие сроки; высококвалифицированный специалист получает возможность дополнительного, хорошо оплачиваемого заработка. Это основной перечень достоинств, в частном случае их может оказаться больше. То же можно сказать и о недостатках. Назовем основные из них. Недостатки, которые касаются наемных работников: высокая комиссия агентству как посреднику; степень защищенности весьма низкая; наемный работник может столкнуться с фирмой-однодневкой, с которой тяжело будет впоследствии взыскать то, что прописано в договоре; отсутствие социальных гарантий; возможны простои, которые не оплачиваются; при такой форме трудно рассчитывать на льготы, они не отрегулированы до конца законодательством. Недостатки, которые касаются работодателей: работник, принятый на работу по этой форме, может не соответствовать необходимым требованиям; отношение работника к работодателю, имея временный характер, позволяет работнику не испытывать к нему лояльности. Для оформления лизинга

персонала все три стороны заключают между собой договор, вернее - два договора, каждый из которых является самостоятельным. Первый договор составляется между компанией, оформляющей работника в штат, и пользователем; второй договор является непосредственно трудовым договором между компанией и работником. Договор включает в себя все основные моменты: оклад работника, гонорар агентству, объем работ, сроки и критерии качества. Учитываются гарантийные обязательства по выплатам, конфиденциальности, качеству работы. В договоре обозначен момент вероятности заболевания специалиста, в этом случае агентство обязано предоставить своевременную его замену. Агентство берет на себя обязательство поиска специалистов.[30]

Оформляя договор с работником, компания принимает на себя обязательства по трудовому соглашению: начисление заработной платы; выплату льгот и пособий, если они предусмотрены; выплату налогов; возможность обучения. Несколько подробнее о двух формах договора.1) Договор между кадровым агентством и работодателем. Предметом этого договора являются условия, на которых он заключается, с обозначением обязательств и прав с обеих сторон, с необходимыми требованиями к нанимаемому персоналу. В нем должны быть четко обозначены необходимые характеристики нанимаемого сотрудника, срок действия договора, оклад и комиссионные, критерии качества работ. В договоре описываются условия комиссионных, которые формируются из оплаты сотрудника и вознаграждения работодателя. За 15 дней до окончания срока договора работодатель должен уведомить агентство о прекращении договора, в противном случае договор продлевается автоматически на следующий срок.

2) Договор между работником и агентством. Он может быть постоянным или срочным. В нем фиксируются все работы, которые будет выполнять сотрудник, и условия, на которых они будут выполняться. При заключении срочного договора основанием для его расторжения является прекращение

действия договора №1, который закрывается актом. В некоторых случаях требуется заключение дополнительного договора. Это уже договор №3, который составляют для материально ответственных лиц, т. е. договор о материальной ответственности.

Рассмотрим, как сотрудники передаются в лизинг. Для того, чтобы передать работника в лизинг, кадровое агентство должно сформировать штат. Действуют по алгоритму: 1) агентство отбирает тех специалистов, которые соответствуют требованиям фактического нанимателя. Каждый специалист предварительно проверку (каждая компания использует свою методику); 2) обе стороны приходят к общему соглашению в отношении конкретного работника, если его кандидатура подходит фактическому нанимателю, то работника оформляют в штат кадрового агентства; 3) оформляется трехстороннее трудовое соглашение, т. е. подписывают соответствующие договора; 4) на основании соглашения персонал передается в лизинг.

Следует отметить, что лизинг персонала имеет свои риски. За рубежом эта форма трудовых отношений уже отлажена, для проверки работников привлекают службы безопасности и пр. В России в случаях с лизинговым персоналом часто возникают юридические трудности, поскольку многие нюансы не учтены законодательством. Такая форма трудовых отношений имеет определенную степень риска. Все спорные ситуации, которые возникают между работником и фактическим работодателем, обязано решать кадровое агентство. При составлении договора могут быть не учтены некоторые специфические моменты по самим работам, т.е. впоследствии всплывают иные объемы, графики, меняются сроки.

Чем выше квалификация- тем меньше риски. Большим рискам подвержены простые рабочие. Не всегда использование лизинга персонала является эффективным. В случаях кратковременного договора целесообразней использовать договор подряда или временную командировку специалиста. Законодательная база по этому вопросу имеет много недочетов, пропусков, что

делает возможным риски и пр. Но перспективы хорошие. На мировом рынке лизинг персонала занимает высокие позиции, что объясняется законодательным регулированием этой формы отношений, четко обозначены функции и нормы, т. е. обеспечивается защита на всех уровнях, полностью сводятся на «нет» возможные риски. Итак, выше были рассмотрены основные понятия и сущность кадрового лизинга, преимущества и недостатки. В целях пополнения наиболее квалифицированными кадрами это направление имеет место быть и может применяться на практике анализируемой компании.

Прибыльная и стабильная деятельность любого предприятия в первую очередь зависит от правильно выбранного системного подхода к рабочему коллективу. Для достижения наилучших результатов работы сотрудников были разработаны системы, благодаря которым обеспечивается автоматизация управления персоналом. Сейчас они применяются в HR-менеджменте, или HRM (сокращение от англ. human resources management).[20]

Данные системы состоят из набора мероприятий, целью проведения которых является организация эффективного руководства работниками компании и соответственно достижение наилучшего качества управления кадровыми ресурсами. При наличии необходимого количества профессиональных сотрудников в штате организации, автоматизированная система управления персоналом гарантирует быстроту достижения бизнес-целей предприятия без дополнительных финансовых расходов. Кроме этого, привлечение HR-менеджмента к рабочему процессу какой-либо компании позволяет: повышать уровень продуктивной деятельности всего кадрового состава; значительно расширять клиентскую базу; увеличивать спрос на товары или услуги; сохранять целостность всех процессов в бизнесе; обеспечивать удовлетворенность клиентов.

Главными препятствиями в работе HR-менеджеров (специалистов по работе с сотрудниками компании) является большой объем труда, огромное количество поставленных перед ними задач, процессов и функций, которыми

нужно быстро и качественно руководить. Список мероприятий, из которого состоят все современные HR-системы, представлены в таблице 3.1(Приложение Б).

Рассмотрим главные функции HR-менеджмента. Первой и самой основной функцией системы управления сотрудниками стало планирование персонала. Ее цель заключается в тщательной разработке политики кадрового отдела и составление стратегического плана руководства рабочим составом предприятия. Также в планирование персонала вошел профессиональный анализ потенциала работников, составление прогноза потребностей в привлечении новых соискателей и поддержание связи с внешними источниками, которые помогают привлекать в организацию новых кандидатов.

На втором месте стоит функция, отвечающая за оценку уровня знаний работников и обеспечение их дальнейшего развития. В основном в этот процесс входит осуществление обучения новых сотрудников, переподготовка и повышение уровня профессионализма всего рабочего коллектива в целом. Также специалисты отвечают за введение в должность и помогают адаптироваться новичкам в кадровом составе. Кроме этого, функция оценки, обучения и развития сотрудников помогает правильно организовывать мероприятия, позволяющие управлять карьерным ростом персонала.

Немаловажной функцией HR-менеджмента является правовое обеспечение процесса по управлению рабочим составом. Ее цель состоит в составлении отчетной документации и ведение статистики сотрудников. Еще данная функция позволяет обеспечивать кадровый состав нужной научной и технической информацией, без которой не возможно правильно организовать рабочую деятельность предприятия.[49]

Рассмотрим причины необходимости постоянного совершенствования HRM. Факторов, которые влияют на необходимость постоянной доработки системы управления кадрами предприятия, очень много. В основном причинами, побуждающими специалистов регулярно совершенствовать HR-

менеджмент, являются следующие: территориальное распределение организационной структуры деятельности компании (наличие холдингов, дилерской сети, филиалов, представительств, офисов и прочего); необходимость использования новых HR-технологий; регулярный рост уровня конкуренции во всех сферах бизнеса; изменение стиля руководства предприятием, появление желания руководящего состава привлечь к рабочему процессу новые современные инновации и тенденции; потребность централизации собранных профессионалами знаний в общей информационной базе; поиск новых решений с текучестью кадрового состава; появление сложностей в выполнении операций по расчету заработной платы, желание ведения финансового учета и расхода средств на работников без риска появления ошибок; регулярное увеличение количества работников в штате; необходимость в постоянном притоке новых соискателей и исключение неэффективности работы системы по привлечению кандидатов.

Решение выше указанных проблем, возможно путем автоматизации системы управления персоналом, которая позволяет более эффективно оптимизировать рабочие процессы в коллективе при помощи новых информационных технологий (ИТ) в сфере HR-менеджмента. На сегодняшний день информационные технологии автоматизации системы управления кадровым составом обеспечивают объединение в одно целое всю информационную область, упрощают и делают работу сотрудников более продуктивной и сплоченной. Классификация автоматизированных систем управления персоналом представлена на рисунке 3.2. Работа первого уровня является предварительно настроенным «коробочным» продуктом, однако его низкий уровень эффективности и отсутствие возможности дальнейшего регулирования процесса значительно ограничивает аудиторию потенциальных пользователей.

Что касается второго уровня автоматизации управления кадровым составом, то тут его деятельность представляется гибким самостоятельным решением, которое имеет широкие управленческие возможности с обширным функционалом, большой набор инструментов для составления и ведения

политики кадров и прочее. Также второй уровень гарантирует наличие комплексных аппаратных продуктов, которые могут регулярно развиваться, дополняться и дорабатываться, при этом не отставая от ритма возрастания потребностей бизнеса.

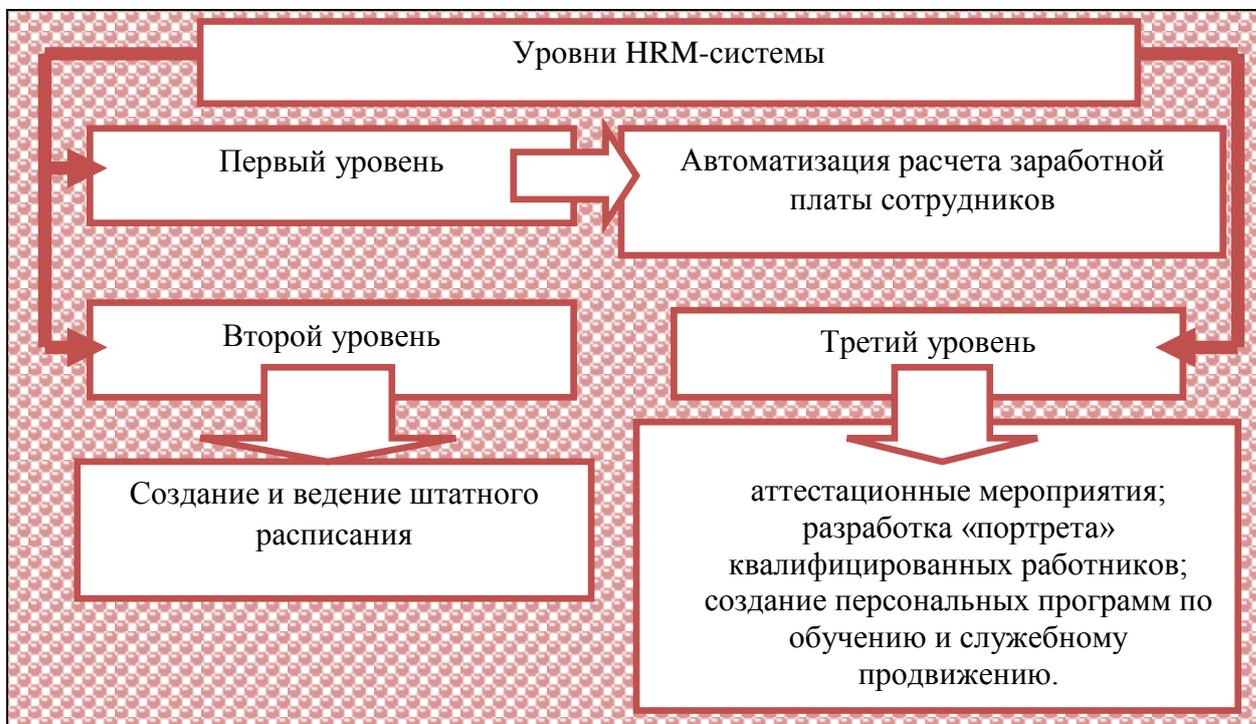


Рисунок 3.2- Классификация автоматизированных систем управления персоналом

В список решений третьего уровня входят мероприятия, которые нельзя назвать самостоятельными, так как они представляют собой специализированные модули, входящие в систему комплексного автоматизирования деятельности всей организации (ERP-система). Вместе с этим современные специалисты по HR-менеджменту разработали и другие отдельные системы третьего уровня, имеющие список возможностей интегрирования с остальными наиболее востребованными ERP-системами. Внедрение системы автоматизации управления персоналом состоит из нескольких этапов. Первым этапом является проведение аудита всей текущей ситуации, постепенное обнаружение потребностей кадрового отдела и клиента. Все эти действия основываются на планах увеличения производства товаров, оказания услуг и прочего развития компании. На втором этапе специалисты HR-организации определяют цели

кадрового развития и следят за тем, чтобы они полностью соответствовали направлению работы всего предприятия. В список этих мероприятий входит забота об улучшении производительности рабочего коллектива и повышение квалификации работников. Кроме этого, введение системы управления персоналом включает в себя: составление задания на автоматизацию; подбор программного обеспечения; активация и проверка работоспособности выбранной HR-системы; обучение рабочего состава; анализ полученных результатов проведенной работы.[49]

Современное программное обеспечение, применяемое в организации системы автоматизации управления кадрами, является качественным средством для аналитической работы. Это позволяет не только улучшить процесс автоматизации проведения расчетов зарплаты, но и способствует качеству ведения кадрового делопроизводства и организации полноценного HR-менеджмента. Итак, выше были рассмотрены основные проблемы и пути их решения в системе управления человеческими ресурсами на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», к ним относятся: 1) Проблема-отсутствие системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли. Путь решения- повышение подготовки кадров внутри предприятия, с учетом потребностей инновационного развития отрасли; 2) Проблема- отсутствие специалистов высокого уровня квалификации. Путь решения -развитие взаимоотношений на основе кадрового лизинга; 3) Проблема- отсутствие эффективной системы мотивации и оплаты труда. Путь решения -применение современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением в организации( автоматизация процессов управления).

Отметим, что в первую очередь, на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», является необходимым наиболее эффективная система автоматизации процессов управления персоналом. Для того, чтобы более подробно рассмотреть сущность этого направления, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **3.2.Улучшение системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Рассмотренные выше мероприятия, направленные на совершенствование системы управления человеческими ресурсами, в первую очередь дадут положительный эффективный результат в случае наиболее эффективной системы автоматизации управления кадрами. Рассмотрим подробнее это направление. На сегодняшний день, в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» для управления человеческими ресурсами применяется система SAP ERP. Раздел системы SAP ERP «Управление персоналом» включает следующие модели: 1)HCM-PA – кадровый учет: автоматизация всех основных процессов учета кадров;2)ОМ – организационный менеджмент: автоматизация управления структурой предприятия, ведение штатного расписания и т.д.;3)ТМ- управление временными данными; 4)PY- расчет заработной платы. Очень гибкий модуль, возможно еще из-за того, что в него встроен специальный инструмент, который при помощи написания различных скриптов, позволяет реализовать любые расчеты. Компоненты данного раздела установлены на выделенных серверах, что закономерно с учетом данных, с которыми они работают. Но при этом одновременно возникает некий парадокс, т.к. в SAP ERP, например, работу со штатным расписанием и полномочиями пользователей очень удобно реализовать с помощью инструментов HCM (это не обязательно, но очень удобно), также с учетом рабочего времени. Поэтому некоторые данные приходится синхронизировать в двух системах: основной ERP системе и системе HR, а это усложняет и удорожает внедрение данного компонента.

Эффективное управление на нефтяном предприятии в рамках управления персоналом должно обеспечиваться прежде всего единым методическим и нормативным полем, правильно выбранным программным обеспечением, а компьютеризированная система должна обеспечивать комплексное, системное

исследование управления человеческими ресурсами компании, позволяющая применять новые методы управления, ориентированного на результат.

Для выбора наиболее эффективного программного обеспечения ERP-класса и реализации системы автоматизации управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск», было проведено исследование, которое показало, что наиболее функциональной КИС (корпоративная информационная система) для нефтяных корпораций является ERP Монолит компании «Монолит-Инфо», рисунок 3.3(Приложение Б).

Программный продукт «ERP Монолит»- представляет собой комплексное, интегрированное масштабируемое решение для управления ресурсами крупных и средних предприятий, позволяющее моделировать реальные бизнес-процессы практически любой сложности. КИС «ERP Монолит» обладает необходимыми инструментами для нефтяной компании. Архитектура КИС «ERP Монолит» представлена на рисунке 3.4.(Приложение Б).[51]

В архитектуре системы используется специальный уровень абстракции, позволяющий отделить интерфейсы верхнего уровня от структур непосредственного хранения данных и алгоритмов. Такая организация позволяет модифицировать каждое рабочее место (АРМ специалиста). В дополнении к основному функционалу КИС «ERP Монолит», в рамках проекта реализована интеграция «ERP Монолит» с отдельными модулями. КИС «ERP Монолит» состоит из набора прикладных модулей, обслуживающих бизнес-процессы зависимых обществ и интегрированных в общую корпоративную сеть.

Функциональными возможностями системы КИС «ERP Монолит 7.0» являются: управление финансами и контроллинг, управление цепочкой поставок, планирование и диспетчеризация, управление продажами, управление персоналом, управление взаимоотношениями с клиентами. Однако, согласно темы исследования, рассмотрим подробнее функции модуля: Управление персоналом, рисунок 3.5.



Рисунок 3.5- модули программы ERP Монолит 7.0 [1]

Система «Монолит: Персонал» обеспечивает в рамках интегрированной среды автоматизацию процессов кадрового учёта, учёта рабочего времени,

расчёта заработной платы, расчета налогов и отчислений с заработной платы, а также формирования отчетности в органы ГНИ и ПФР. Система содержит алгоритмы и шаблоны для формирования всех видов квартальной и годовой отчетности по персоналу. Возможности системы позволяют в рамках единой базы данных выполнять расчёты и строить отчетность для различных юридических лиц холдинга или обособленных филиалов компании.

Реализована поддержка задач управления мотивацией работников - компенсационный пакет, бонусная система оплаты (торговых агентов, мерчендайзеров), расчет годового бонуса. Развитие персонала связано с решением ряда взаимосвязанных задач, среди которых формирование кадрового резерва предприятия, планирование карьеры сотрудников, управление развитием. Система «Монолит: Персонал» может поставляться как в составе «ERP Монолит», так и независимо, интегрируясь с ИТ-решениями сторонних производителей.

Система содержит богатые функциональные возможности по управлению кадрами, учету рабочего времени и расчету заработной платы. Набор функций для управления мотивацией работников путем введения индивидуального дополнительного вознаграждения включает поддержку таких задач, как: компенсационный пакет; бонусная система оплаты (торговых агентов, мерчендайзеров); расчет годового бонуса. Реализована поддержка программ и процедур обучения персонала (включая средства дистанционного обучения). В системе реализована поддержка ряда взаимосвязанных задач, связанных с развитием персонала, среди которых: формирование кадрового резерва предприятия; планирование карьеры сотрудников; управление развитием.

К достоинствам системы «Монолит: Персонал» относятся следующие свойства: интегрированность - объединение в рамках единой системы функций, реализуемых сотрудниками нескольких отделов; историчность - хранение всех введенных данных и использование их в соответствии с требуемой датой; авторизация введенной информации - возможность в любой момент времени

определить - кто, когда и каким образом модифицировал данные в системе; разделение доступа и безопасность данных - осуществление принципа «каждому — по потребностям», обеспечение защиты от несанкционированного доступа; открытость и модульность архитектуры - построение системы в виде расширяемого набора функций и процедур, выполняемых над общей базой данных, отражающей сущности описываемой предметной области и отношения между ними, а также возможность экспорта-импорта информации с использованием механизмов OLE и ODBC. Рассмотрим блоки управления персоналом программного продукта Монолит 7.0.

1) Управление кадрами. Блок управления кадрами (рисунок 3.6) обеспечивает решение следующих задач: создание интегрированной базы данных нормативно-справочной и персональной информации; исключение повторного ввода информации, связанной с персоналом, сотрудниками различных подразделений; автоматизация работы по ведению базы персональных данных («личные карточки», обучение, аттестация) сотрудников; автоматизация подготовки и обработки приказов по организационной структуре предприятия, штатному расписанию и сотрудникам; автоматизация процедур, связанных с расчетами по заработной плате; автоматизация построения отчетности, основанной на данных о персонале и заработной плате, для руководства компании и в интересах различных регулирующих органов (ГНИ, ПФ, РВК и пр.). На схеме (рисунок 3.6) показана взаимосвязь характеристик объектов системы: организационной структуры предприятия, штатного расписания, вакансий.

Ведение кадровых приказов- данный функционал позволяет реализовать следующие возможности: формирование и ведение базы приказов по кадровому составу; формирование журналов-реестров по кадровым приказам; ведение базы данных по различным классификаторам и справочникам (тарифная сетка, справочники доплат, воинского и личного учёта и др.) ;

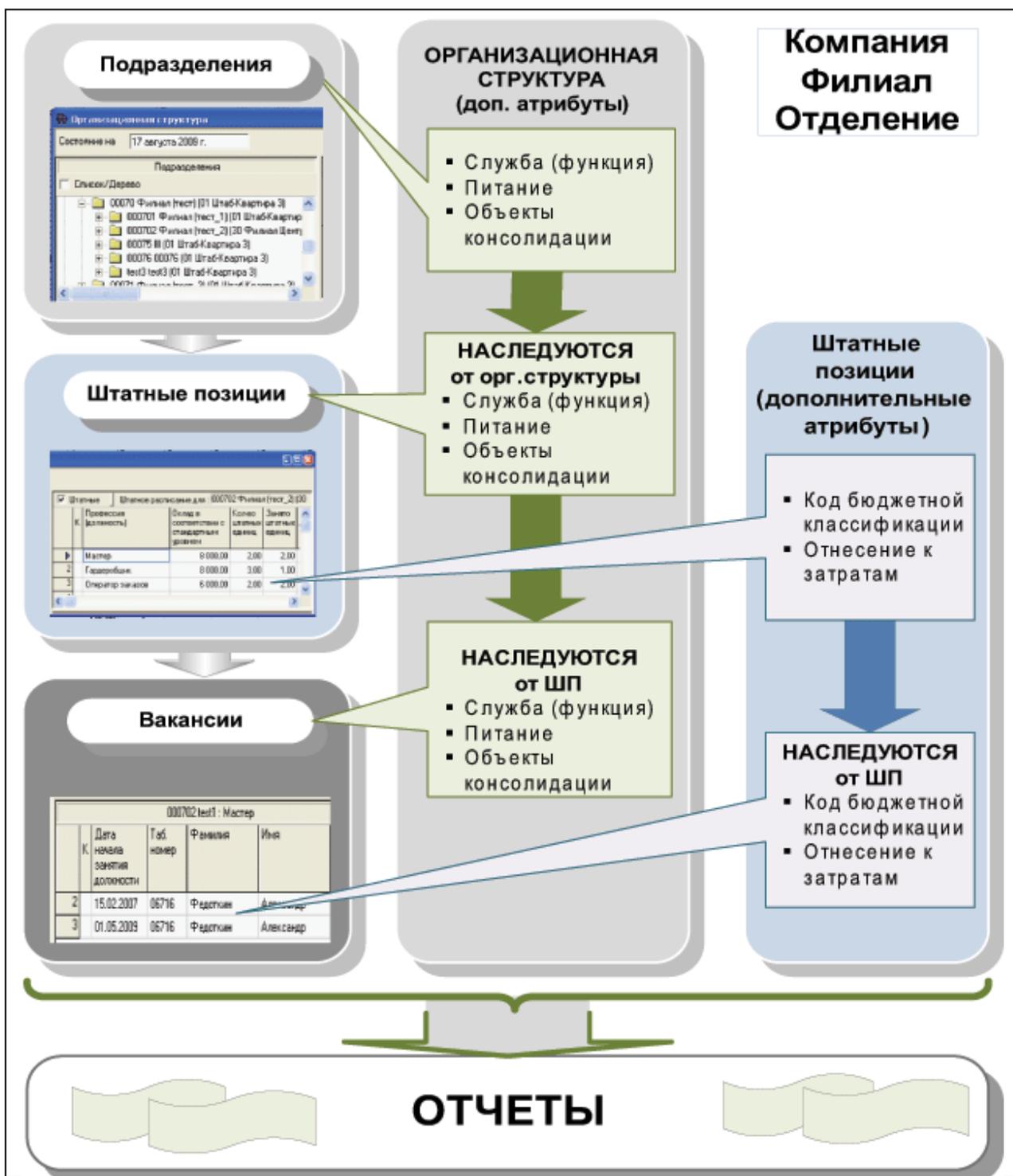


Рисунок 3.6- Блок «Управление кадрами» в программе ERP Монолит 7.0

подготовка анкет и других отчетов для ПФ, ГНИ, формирование отчетов по численности работающих (в различных разрезах, например: подразделение, категория работника и т.п.); формирование отчетов по заполнению штатного расписания и по численности работающих (в различных разрезах:

подразделения, пол, возраст, образование и т.д.); формирование отчетности по среднесписочной численности в различных разрезах, рисунок 3.7.[51]



Рисунок 3.7-Обработка кадровых приказов в программе ERP Монолит 7.0

Учет первичных документов для расчета заработной платы -данный функционал позволяет реализовать следующие возможности: формирование и ведение базы данных по различным документам первичного учёта для расчёта заработной платы (больничные листы, отгулы, командировки, взыскания и поощрения, алименты, ссуды, кредиты и т.д.); формирование и ведение базы приказов по работам в выходные дни; формирование и ведение базы данных по графикам и резервам отпусков; формирование и ведение базы данных по договорам, заключенным на основе ГК РФ. К документам первичного учета относятся документы, используемые системой для последующего расчета заработной платы. После ввода первичных документов кадровыми службами, они автоматически становятся источниками для предоставления данных в расчетное ядро. Виды первичных документов, которые вводятся кадровыми

службами и данные, которых автоматически используются для расчета заработной платы, представлены на рисунке 3.8. [51]



Рисунок 3.8- Виды документов по управлению персоналом в программе «ERP Монолит 7.0» [51]

В системе ведется планирование и учет отпусков, основного и дополнительных. Схема обработки отпусков в системе представлена на рисунке 3.9. Учет бригадных и индивидуальных сдельных работ- система позволяет вводить и корректировать данные учёта по нарядам на сдельные работы и выполнять расчёт сдельной оплаты труда по нарядам- формирование коллективного заработка в соответствии с результатами выполнения работ по наряду и последующем распределении этого заработка между работниками в зависимости от личного трудового вклада.

2)Учет рабочего времени. Задачи учета рабочего времени решает блок «Табельный учет», обеспечивающий ввод и корректировку данных табельного учета. Реализован документ «Табель учета использования рабочего времени

(форма № Т-13)», предназначенный для учета использования рабочего времени всех категорий служащих, контроля за соблюдением рабочими и служащими установленного режима рабочего времени, получения данных об отработанном времени, расчета заработной платы, составления статистической отчетности по труду.

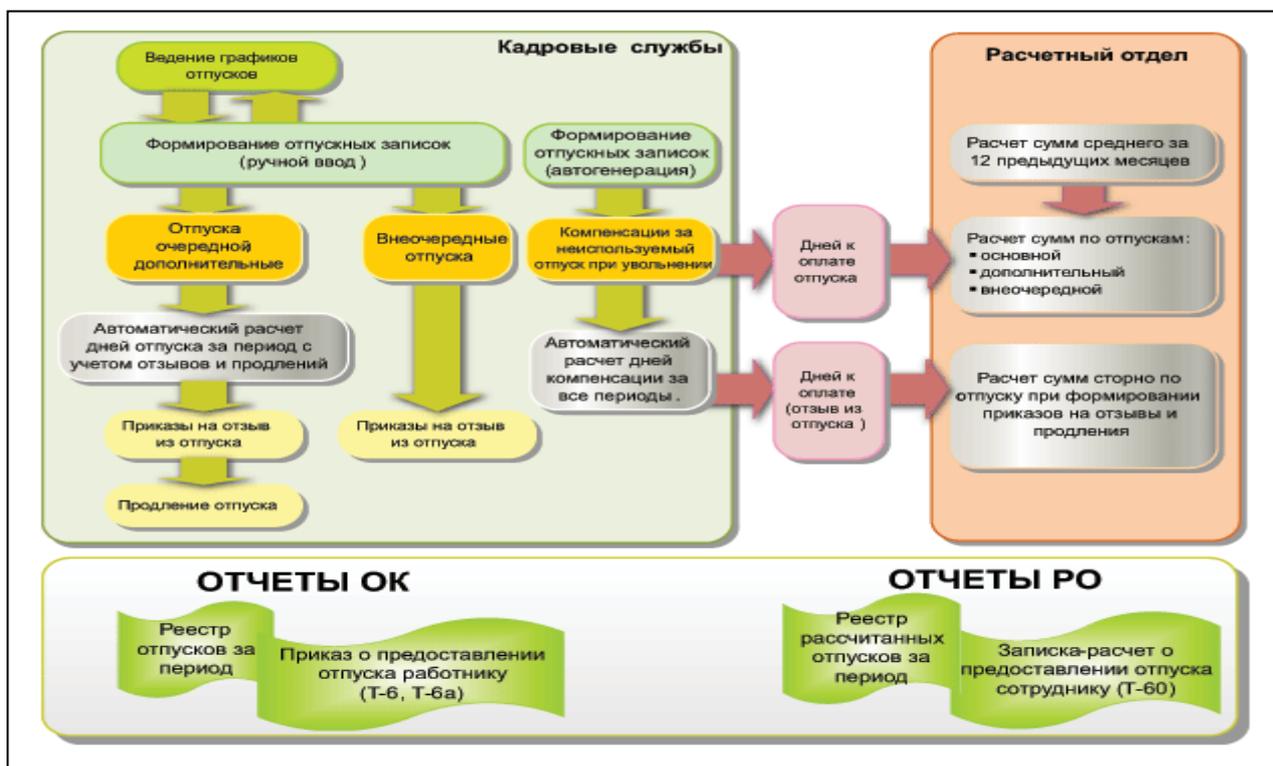


Рисунок 3.9- Схема обработки отпусков в программе «ERP Монолит 7.0» [51]

В таблице системы автоматически заполняются явки, ночные, вечерние, праздничные - в соответствии с описанием в календарях рабочего времени. При заполнении учитываются первичные документы, введенные в систему и подтверждающие отсутствие сотрудника: больничные, командировки, отпуска. Система позволяет одновременно вести учет рабочего времени в ежедневном и сводном таблице. Регламент работы при ведении табельного учета представлен на рисунке 3.10.

3) Расчет заработной платы. Функционал по расчету заработной платы - важная часть интегрированной системы «Монолит: Персонал». Для успешного выполнения своевременного расчета заработной платы необходимо тесное взаимодействие всех служб предприятия.



Рисунок 3.10. Регламент работы при ведении табельного учета программе «ERP Монолит 7.0» [51]

Все первичные документы поступают в расчет от разных подразделений в соответствии с установленным регламентом проведения расчетов. Порядок подачи и обработки этих документов представлен на рисунке 3.11. Основой для нормативной базы по расчету заработной платы служат действующие законодательные акты, а также «Положение об оплате труда» на предприятии. Система позволяет рассчитывать заработную плату при любых формах оплаты труда, действующих у работодателя. В системе имеются возможности для реализации любых сложных схем расчета по требованиям заказчиков - «заказных» схем расчета. В этих схемах учитывается специфика учета и расчета только на этих предприятиях. Для получения достоверных результатов расчета заработной платы предусмотрены мероприятия по контролю первичных документов, введенных в систему.

Выплата зарплаты, ведение базы ведомостей- в личной карточке сотрудника имеется закладка, предназначенная для фиксации всех кредитных карт и банковских счетов сотрудников. Доступ к этой информации имеет только ограниченный круг пользователей. После расчета заработной платы выполняется: автоматическое формирование списков сотрудников, на выплату через кассу и на перечисление на счета в банки; автоматизированная подготовка ведомостей и ордеров для выплаты заработной платы в кассе;

автоматизированная подготовка данных для перечисления заработной платы на кредитные карты и/или на расчётные счета сотрудников в банк.

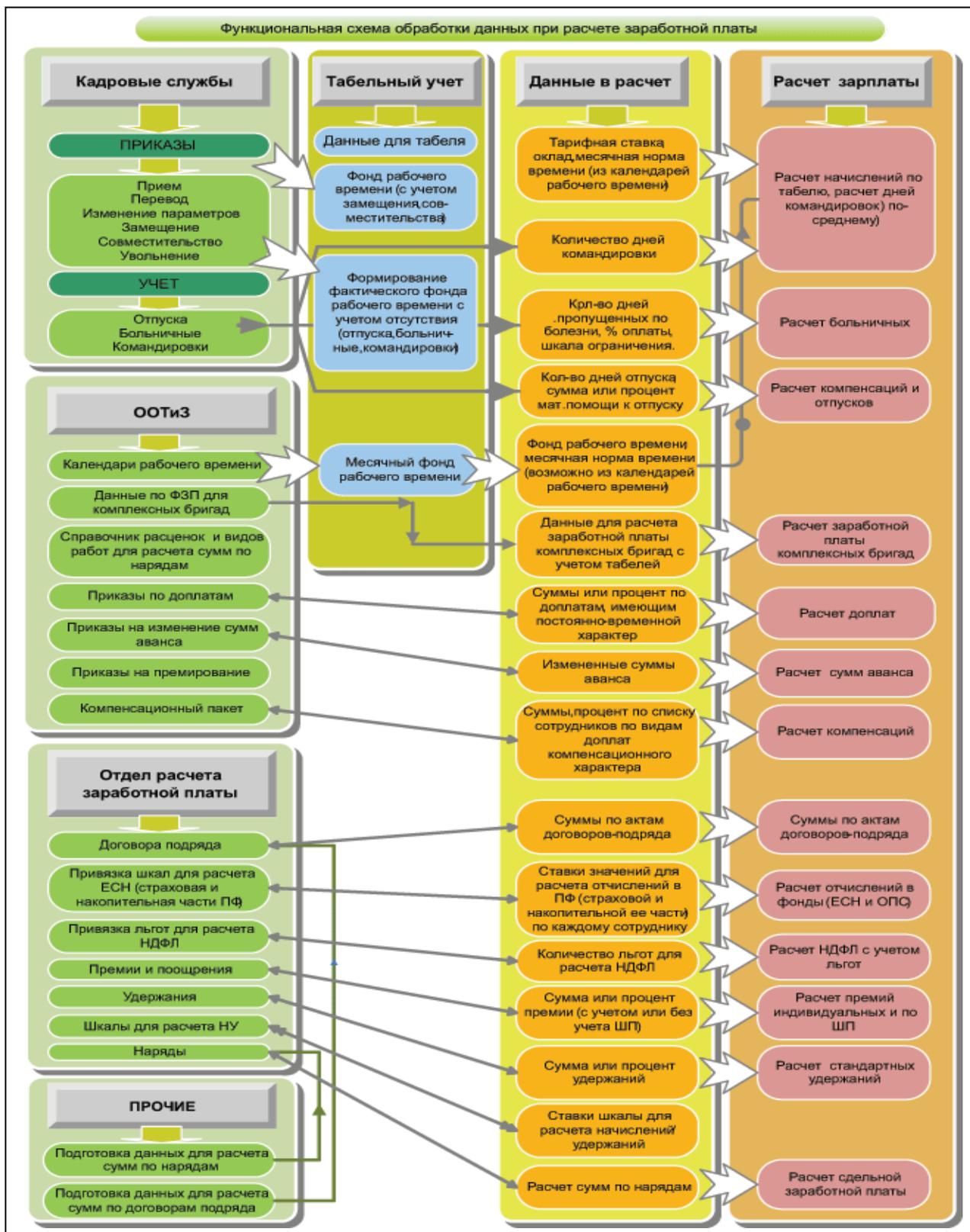


Рисунок 3.11-Функциональная схема обработки данных при расчете заработной платы в «ERP Монолит 7.0» [51]

Возможности отчетной подсистемы ERP Монолит позволяют настраивать формы платежных ведомостей и расходных кассовых ордеров в строгом соответствии с требованиями регулирующих органов. Форма ведомости и структура файла данных на перечисление денежных средств на карточные счета в банки разрабатывается в индивидуальном порядке согласно требованиям банка.

Расчет начислений, удержаний сотрудников- после подготовки всей первичной информации и ввода ее в систему выполняются расчет заработной платы. Для ускорения выполнения расчетов и минимизации числа ошибок при их проведении предлагаются различные способы выполнения расчетов: индивидуальный расчет сотрудника; расчет по выбранной группе сотрудников; расчет по группам начислений, удержаний; расчет по спискам видов расчетов - по разрезам; расчет по сценариям. Два последних способа расчета позволяют заметно упростить и ускорить процесс выполнения расчетов.

Расчет НДФЛ, ЕСН, ОПС и налога на травматизм, экспорт данных ГНИ, ПФР- расчет налогов и отчислений с заработной платы, а так же формирование отчетности в органы ГНИ и ПФР является достаточно трудоемкой частью расчетов по заработной плате. В системе реализована функциональность, позволяющая формализовать эту задачу и упростить процедуру расчета. Поддерживаются операции: по расчету ЕСН и отчислений на обязательное пенсионное страхование (ОПС), по расчету налога на травматизм, по расчету и учету НДФЛ.

Формирование и передача проводок в «Главную книгу» -для построения проводок по результатам расчетов заработной платы используется план счетов, импортируемый из модуля «Главная книга». В системе выполняются предварительные настройки, которые являются правилами для построения проводок. Рассчитанные проводки передаются в модуль «Главная книга», входящий в состав контура управления финансами.

Квартальная и годовая отчетность в регулирующие органы (МНС, ПФР, ФСС)-система содержит алгоритмы и шаблоны для формирования различных видов квартальной и годовой отчетности: формирование в виде отчетов унифицированных форм отчетности в соответствии с Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Т-1, Т-2, Т-3, Т-5, Т-6, Т-7, Т-8, Т-8а, Т-9, Т-9а, Т-10, Т-10а, Т-11, Т-11а, Т-13, Т-51, Т-53, Т-53а, Т-54а, Т-60, Т-61, Т-73 и др.; формирование отчетов по унифицированным формам МНС (авансирование ЕСН и ОПС, индивидуальные и сводные карточки по ЕСН и ОПС и др.); формирование унифицированных форм федерального государственного статистического наблюдения; формирование стандартной расчетно-платежной документации, справок и отчетности в ГНИ, ПФ; формирование отчетности по видам заработной платы и по трудозатратам в разрезах категорий, профессий, по отношению к штату, центрам затрат; формирование сводных ведомостей по начислениям и удержаниям в различных разрезах; формирование справок и отчетов для использования различными службами и сотрудниками. Реализована возможность рассылки сотрудникам расчетных листков по электронной почте. Система позволяет в рамках единой базы данных выполнять расчеты и строить отчетность для различных юридических лиц холдинга или обособленных филиалов компании.

4) Управление мотивацией. Набор функций для управления мотивацией работников путем введения индивидуального дополнительного вознаграждения включает поддержку таких задач, как: компенсационный пакет; бонусная система оплаты (торговых агентов, мерчендайзеров); расчет годового бонуса.

Компенсационный пакет - комплекс мероприятий, направленный на решение задач мотивации работников путем введения индивидуального дополнительного вознаграждения (в виде дополнительных оплат, или в виде предоставления определенных льгот или услуг). Компенсационный пакет может включать такие виды компенсаций, как оплата рационализаторских

предложений, оплата за знания и умения, медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, помощь в получении образования, покупка работником акций, кредитование сотрудника, оплата расходов сотрудников (телефон, автомобиль, представительские и т.д.), аренда квартиры, предоставление в пользование автомобиля, телефона и т.п. Компенсация (дополнительная оплата) может быть назначена в системе либо сотруднику индивидуально, либо по штатной позиции. При этом подразумевается, что компенсация, установленная для штатной позиции, назначается всем оформленным на эту позицию сотрудникам. В рамках «Компенсационного пакета» реализован функционал для ведения учета использования автомобилей сотрудниками автохозяйства, предоставляющий возможности: просмотр назначенных и используемых автомобилей для штатной позиции и вакансий; ввод дополнительных параметров компенсаций, таких как марка автомобиля, регистрационный знак автомобиля, среднесуточный пробег автомобиля за месяц.

Бонусная система оплаты труда- для повышения эффективности труда работников подразделений, связанных со сбытом готовой продукции (торговых агентов, мерчендайзеров) в системе «Монолит: Персонал» включены функциональные возможности, направленные на расширение системы учёта исходных данных для расчёта основного вознаграждения сотрудников - бонусная система вознаграждения: описание видов бонусов и их параметров, от которых зависит назначение бонуса и его размер; назначение бонусов сотрудникам, т.е. задание видов бонусов, используемых при определении заработной платы работника; ежемесячный расчёт величины бонуса для каждого работника; формирование и хранение данных о выполнении планов продаж и оценок деятельности работников сбытовых подразделений с целью последующего проведения статистического анализа.

Функциональность «Годовой бонус» позволяет вводить, рассчитывать и хранить данные для расчета годового бонуса работников на основе показателей, экспортировать полученные данные во внешние системы и модули ERP

Монолит. Величина годового бонуса определяется на основе: целевого процента годового бонуса, установленного для каждой штатной позиции в зависимости от «грейда»; за выполнение общих показателей; за выполнение индивидуальных показателей; фактического выполнения показателей в оцениваемом году. Выполнение индивидуальных показателей определяется по результатам ежегодной оценки деятельности персонала компании.

5) Управление обучением. Система содержит функционал для поддержки программ и процедур обучения персонала, понимаемого как комплекс мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных и личностных качеств сотрудников, стимулирование их труда с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Реализованное в системе решение по автоматизации очного и дистанционного обучения обеспечивает следующие возможности: ведение классификаторов типов обучения, видов обучения, параметров направления обучения и пр.; формирование плана обучения (должности, сотрудники, программы, заявки на обучение, графики обучения); организация обучения (формирование групп обучения, хранение списков обучения - планы, факты, результаты); аттестация, фиксация факта обучения; контроль и отслеживание сроков и статусов обучения; ведение документооборота по обучению; оценка эффективности обучения; регистрация данных и хранение информации по обучению, отображение обучения в личной карточке работника и возможность ручного ввода факта обучения в личную карточку; ведение «Хранилища документов» позволяющего сохранять в БД, просматривать и корректировать с помощью соответствующих программных средств копии документов - в любых поддерживаемых пакетом Microsoft Office форматах; формирование отчетов по обучению, рисунок 3.12.

6) Оценка деятельности, развитие. В системе реализован набор функций для поддержки ряда взаимосвязанных задач, связанных с развитием персонала, среди которых: формирование кадрового резерва предприятия; планирование

карьеры сотрудников; управление развитием. Система оценки деятельности сотрудников предназначена для автоматизации работы служб предприятия, занимающихся оценкой деятельности персонала и учётом выполнения рекомендаций по результатам этой оценки. Данный функционал позволяет решать следующие задачи: производить оценку результатов деятельности сотрудников за период; осуществлять постановку задач на следующий год; определять уровень развития компетенций сотрудника; планировать мероприятия для развития компетенций сотрудника. Функционал может быть условно разделен на следующие этапы: подготовка методик оценки сотрудников; формирование планов проведения оценок; информационная поддержка проведения оценок; рекомендации по результатам оценки.

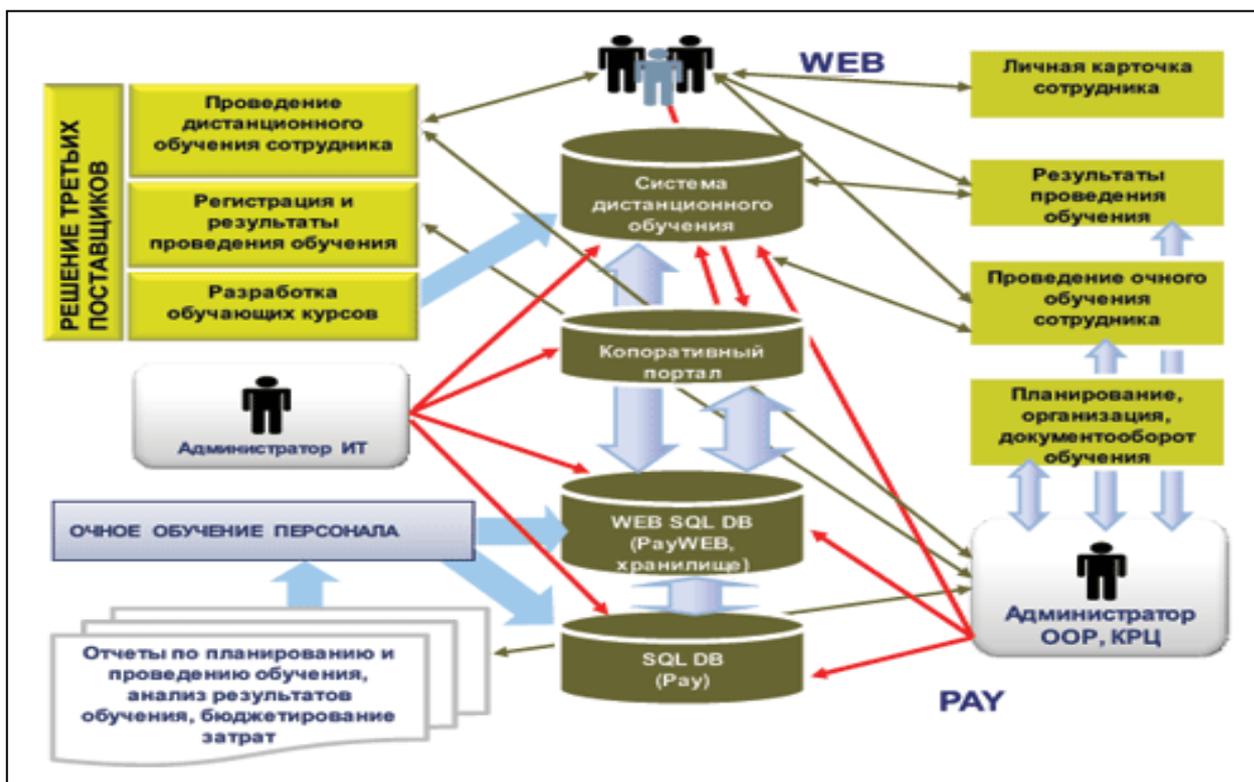


Рисунок 3.12- Управление обучением в «ERP Монолит 7.0». [51]

При проведении оценок предусматривается отображение специализированных веб- страниц на HR-портале. Результаты проведенных мероприятий по оценке деятельности персонала используются в следующих процессах: расчет годового бонуса; повышения заработной платы; планирование обучения; формирование кадрового резерва предприятия. Планирование карьеры,

развитие персонала- система «Монолит: Персонал» содержит инструменты и средства для организации процедур планирования карьеры, развития и преемственности персонала. Поддерживаются методы планирования «от сотрудника», т.е. определяется, на какие должности может претендовать сотрудник; «от должности», т.е. для должности подбираются кандидаты из числа сотрудников, которые могут занять эту должность. Система обеспечивает поддержку управления кадровым резервом, включая: списки кадрового резерва; выявление потребности обучения кадрового резерва; прогноз изменения кадрового состава аппарата; определение степени обеспеченности резервом должностей (сколько кандидатов из резерва приходится на должность); формирование списка кандидатов в резерв; подготовку кандидатов; рекомендации по использованию кадрового резерва.

В программе также предусмотрены модули: корпоративный портал и разделение доступа(Приложение В).

7)Бюджетирование затрат на персонал. Модуль бюджетирования затрат на персонал позволяет вводить, обрабатывать, хранить и анализировать информацию о прогнозируемой численности работающих и затратах на персонал, экспортировать полученные данные во внешние системы и модули ERP Монолит, импортировать фактические значения из модулей ERP Монолит. Функциональность служит для следующих целей: повышение контроля над финансовыми затратами на персонал; возможность учёта и планирования численности персонала; возможность проводить анализ данных по всем затратам на персонал; возможность сравнения плановых и фактических данных и построения отчетов типа «план/факт»; повышение оперативности отчётов, рисунок 3.13. Интерфейс позволяет просмотреть фактические данные для элемента орг.структуры за прогнозный период с расшифровкой по атрибутам, а также расшифровку расчета по формуле (плана или факта) в зависимости от типа данных, выбранного на просмотр.

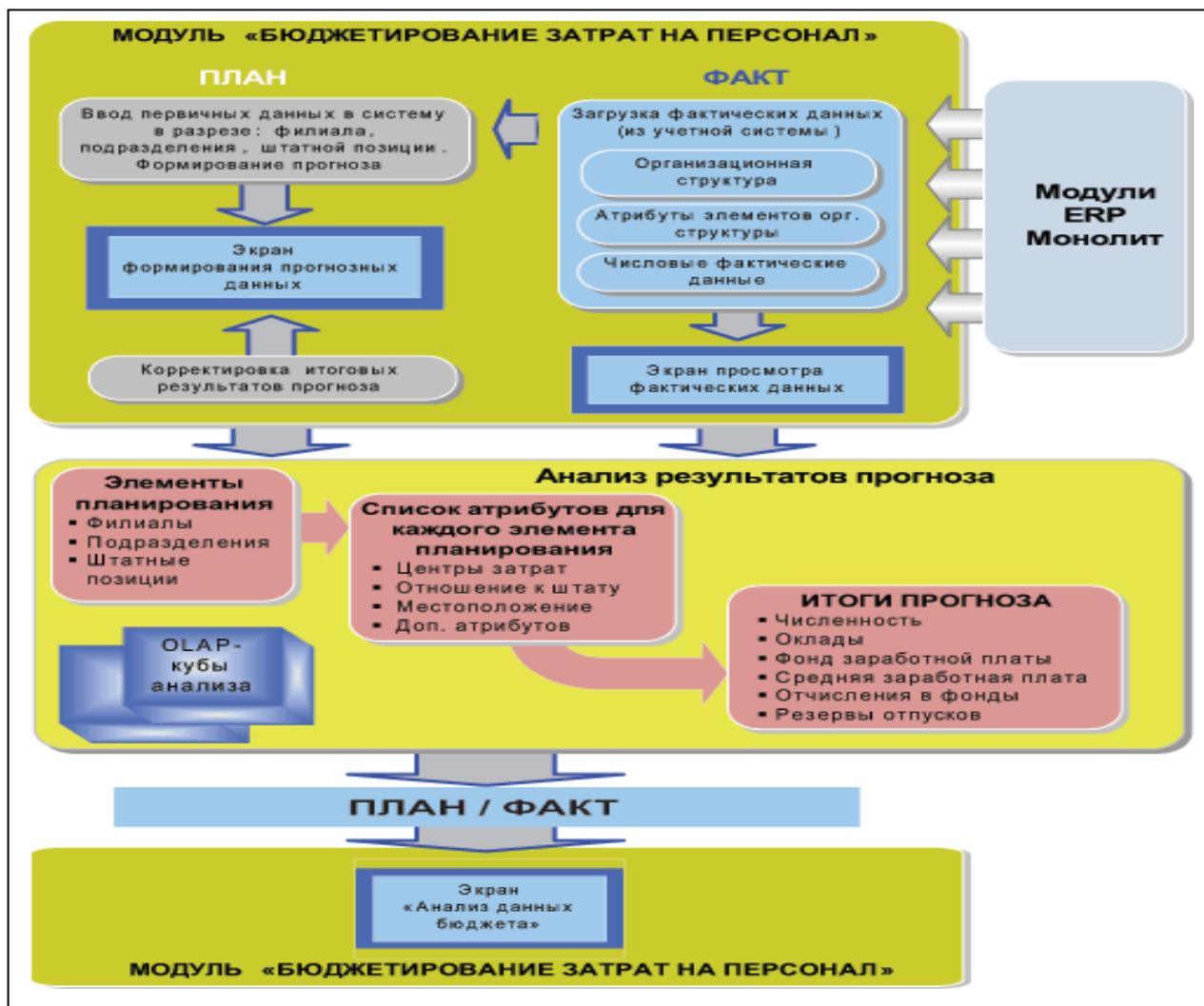


Рисунок 3.13- Модуль бюджетирование затрат на персонал в «ERP Монолит 7.0» [51]

Конкурентные преимущества системы «Монолит: Персонал»: полнота функциональности в области организационного и кадрового менеджмента и мощные вычислительные возможности системы «Монолит: Персонал» (расчет заработной платы в холдингах, где работают тысячи сотрудников); поддержка технологий корпоративного управления персоналом; поддержка единых классификаторов; поддержка аттестации персонала, программы развития персонала и работы с кадровым резервом, мер по мотивации труда сотрудников; соответствие данных подготавливаемых выходных документов и отчётов требованиям действующего национального законодательства; единое информационное пространство, которое предотвращает дублирование данных и

исключает возникновение ошибок; легкость настройки и адаптации системы в соответствии с отраслевыми, организационными и производственными особенностями предприятия; разделение доступа и защита данных: от несанкционированного доступа на уровне приложений и серверной защиты; на уровне настраиваемых ролей пользователей и организации доступа в точном соответствии с их должностными полномочиями; авторизация действий пользователей; открытость системы для развития и модификации; промышленный сервер баз данных, открытая структура данных, стандартизованный доступ; наличие инструментальных средств разработки приложений, позволяющих оперативно и эффективно развивать функциональные возможности системы; успешный опыт интеграции с различными финансовыми системами.

Преимущество КИС «ERP Монолит 7.0» перед другими программными продуктами усиливает наличие функции - решение для холдингов и корпораций. ERP Монолит 7.0 является набором инструментов, позволяющим управлять ресурсами корпорации и моделировать реальные бизнес-процессы любой сложности. КИС на основе «ERP Монолит» позволяет: управлять финансами корпорации; управлять многоэтапными поставками; осуществлять планирование бизнес-процессов и контролировать исполнение планов и бюджетов; управлять продажами на любых условиях хоздоговоров; управлять персоналом корпорации; управлять взаимоотношениями с контрагентами; проводить бизнес-анализ в режиме реального времени; создавать корпоративную систему электронного документооборота и контролировать ее; осуществлять контроллинг всех бизнес-процессов. Данный программный продукт «Монолит 7.0» как в системе управления персоналом, так в целом в управлении ресурсами организации, является конкурентоспособным и по сравнению с SAP ERP имеет больше функциональных возможностей. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами позволит повысить показатели деятельности предприятия, для того, чтобы дать оценку эффективности, перейдем к следующему параграфу исследования.

### 3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления человеческими ресурсами в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» дадут положительный результат. В частности, решение проблемы отсутствия системы повышения квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли приведет к минимизации затрат на построение системы, обеспечат непрерывность обучения, минимум финансовых и временных затрат на обучение сотрудников (проезд, проживание, отрыв специалистов от работы с сохранением заработной платы), рисунок 3.14.

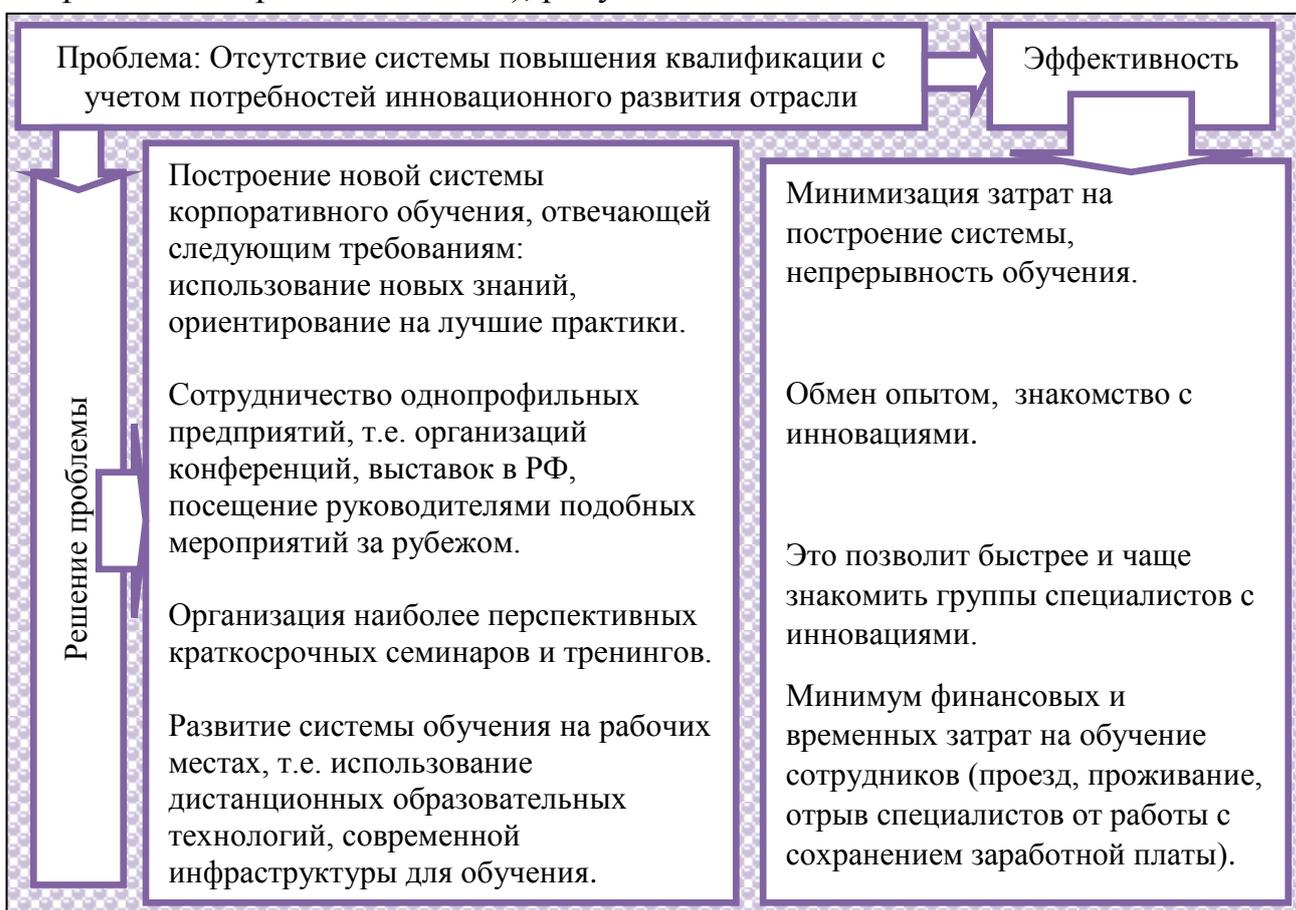


Рисунок 3.14- Эффективность мероприятий, направленных на совершенствование системы повышения квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

Сотрудничество на условиях лизинга, как правило, позволяет снижать текучесть кадров, показатель текучести не должен превышать 2%. [42] На анализируемом предприятии за последний год показатель текучести составил 3,2% (или 0,032). Кадровый лизинг позволит снизить данный показатель до 2% (в среднем), то есть следует планировать показатели выбытия таким образом, чтобы коэффициент текучести был в пределах 2%. Однако, даже если снизить количество уволенных хотя бы на 50%, то количество уволенных составит 123 человека, планируется в следующем году, по данным штатного расписания предприятия, что выбывать на пенсию или в армию будет 71 человек. Достаточно сложно прогнозировать численность принятых сотрудников, однако, целесообразно ориентироваться на рост этого показателя в пределах не менее 20%, то есть количество принятых в плановом периоде должно составить не менее 140 человек, рисунок 3.15.

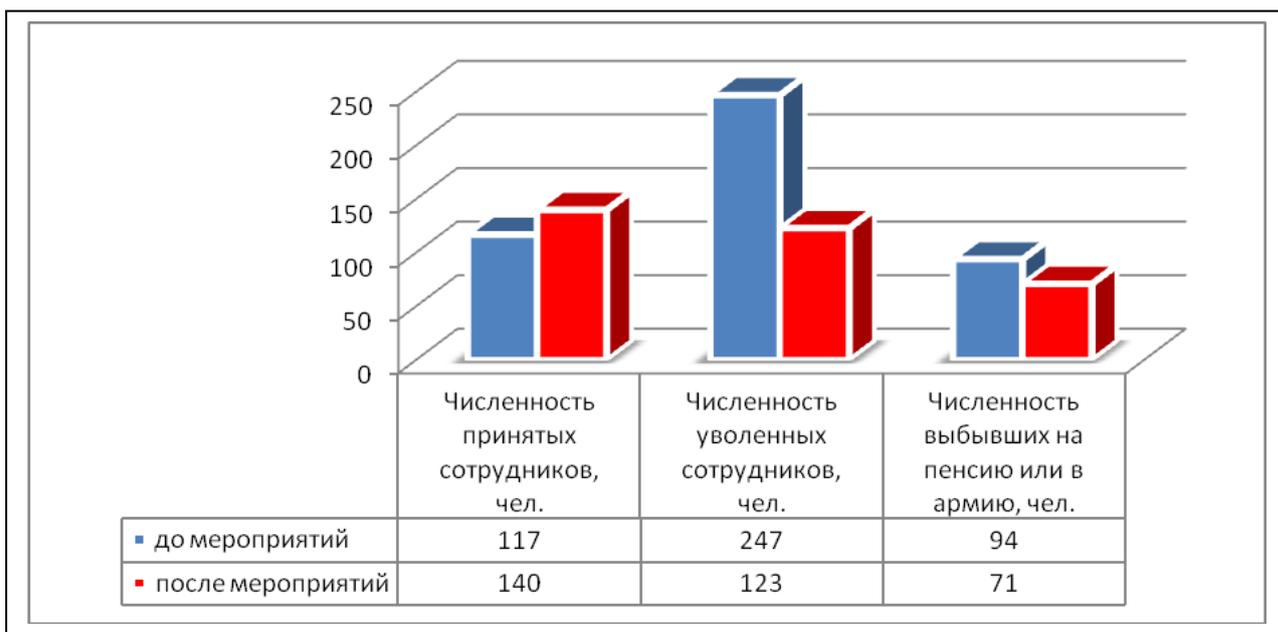


Рисунок 3.15-Показатели принятых и уволенных сотрудников до и после проведения мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

При таких показателях, количество сотрудников на начало периода составит 7857 человек, на конец периода 7803, количество человек, полностью проработавших в плановом периоде составит 7523 человек, средний показатель численности сформируется на уровне 7830 человек, рисунок 3.16.

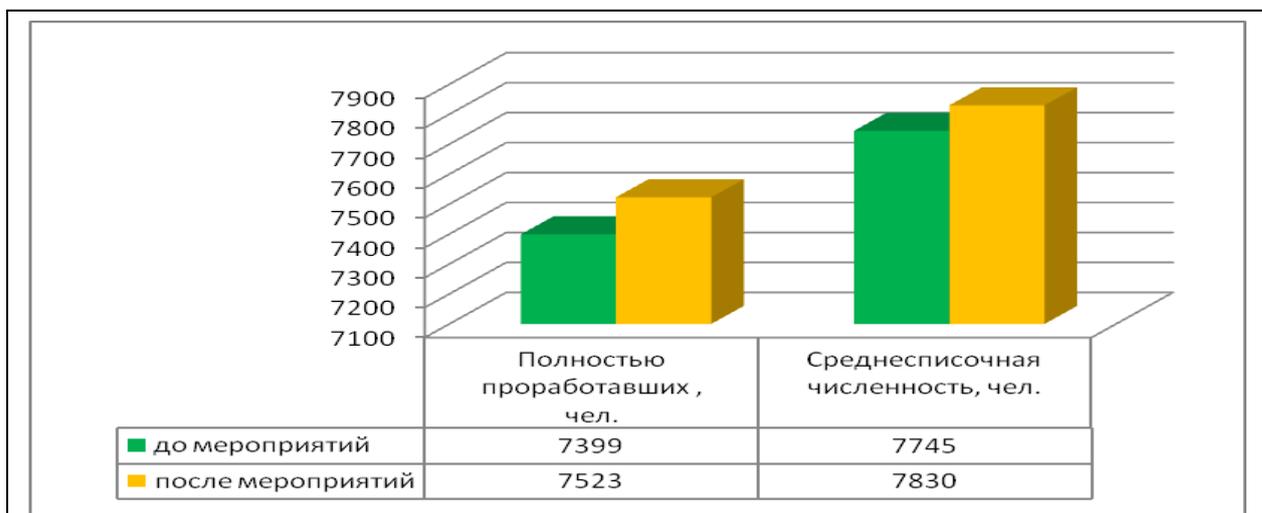


Рисунок 3.16-Показатели среднесписочной численности сотрудников на до и после мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

Исходя из данных прогнозных значений показателей выбытия и приема кадров в организацию, показатели выбытия, приема, стабильности, текучести существенно изменятся. Коэффициент текучести снизится до 1,57%, а это на 1,63% ниже фактического показателя предыдущего года, коэффициент выбытия составит 2,47%, а это ниже уровня предыдущего года на 1,83%, коэффициент приема увеличится на 0,28% и составит 1,78%, стабильность кадров возрастет на 1% и составит 96%, рисунок 3.17.

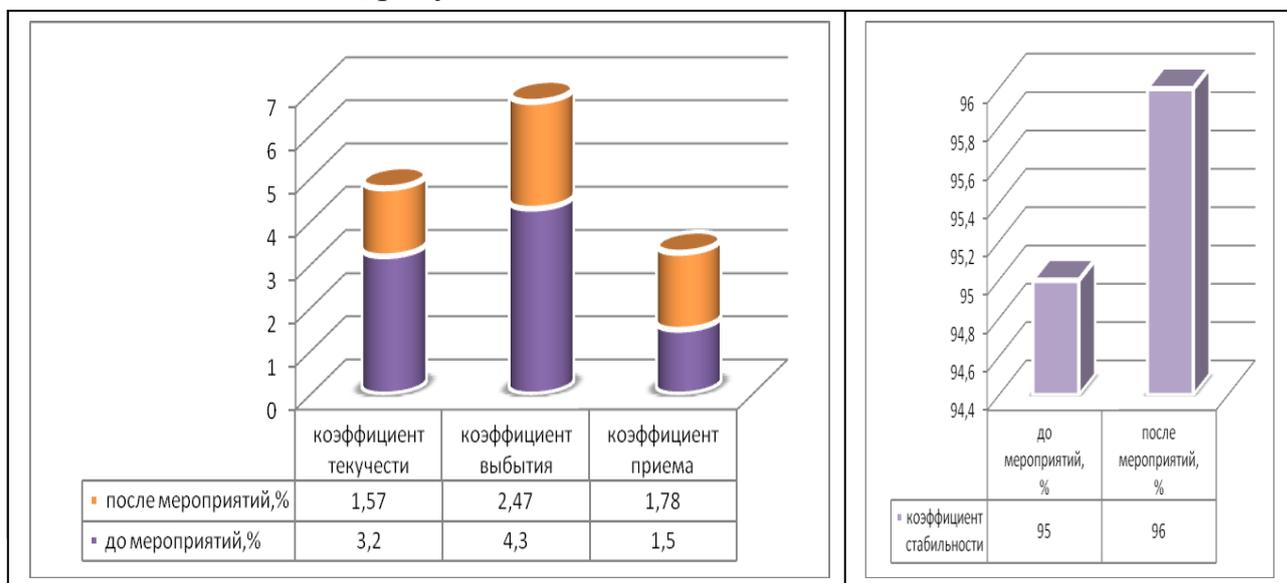


Рисунок 3.17- Показатели текучести, приема, выбытия и стабильности кадров до и после проведения мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

Итак, за счет сотрудничества на условиях кадрового лизинга, компания ООО «Газпром трансгаз Томск» сможет снизить текучесть кадров, повысит показатели стабильности и приема кадрового потенциала предприятия. Не менее важными показателями в эффективности управления человеческими ресурсами являются размер оплаты труда, премии, повышение мотивации сотрудников. Выше предложенное мероприятие по автоматизации системы управления человеческими ресурсами в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» за счет внедрения программного продукта «Монолит 7.0» повлияет прежде всего на рост выручки, так как согласно разработчиков программных продуктов, внедрение аналогичных программ[40] позволяет увеличивать объемы продаж как минимум на 20%. С помощью данного программного продукта произойдет и эффективное планирование управленческих затрат, в совокупности они могут показать снижение в пределах 10%, рисунок 3.18.

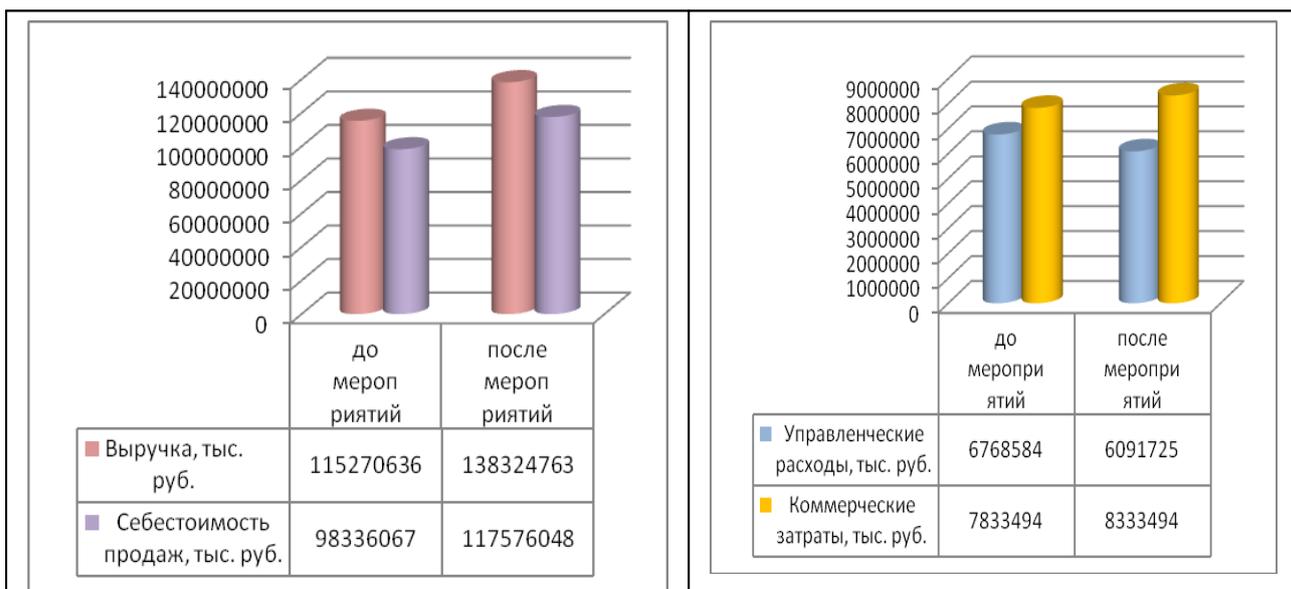


Рисунок 3.18-Показатели объемов продаж, себестоимости, управленческих и коммерческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» до и после проведения мероприятий

Себестоимость продаж составляет 85% от объемов продаж, то есть в перспективном периоде показатель себестоимости сформируется на уровне 117576048 тыс. руб. Управленческие расходы составят 6091725 тыс. руб. Коммерческие расходы в 2018г. составляли 7833494 тыс. руб., однако в

перспективе они могут быть увеличены на величину установки программного обеспечения «ERP Монолит 7.0», мероприятия направленные на кадровый лизинг, на совершенствование системы повышения квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли. В целом, сумма затрат на данные мероприятия не является значительной для такой компании как ООО «Газпром трансгаз Томск», целесообразно на эти цели выделить в пределах 500,0 тыс. руб. в год, таким образом, стоимость коммерческих затрат увеличится на данную величину и составит 8333494тыс. руб. В результате проведения мероприятий, показатель прибыли от продаж увеличится более, чем в два раза и составит 6323496тыс. руб., рентабельность продаж увеличится на 2,55% и составит 4,57%, рисунок 3.19.

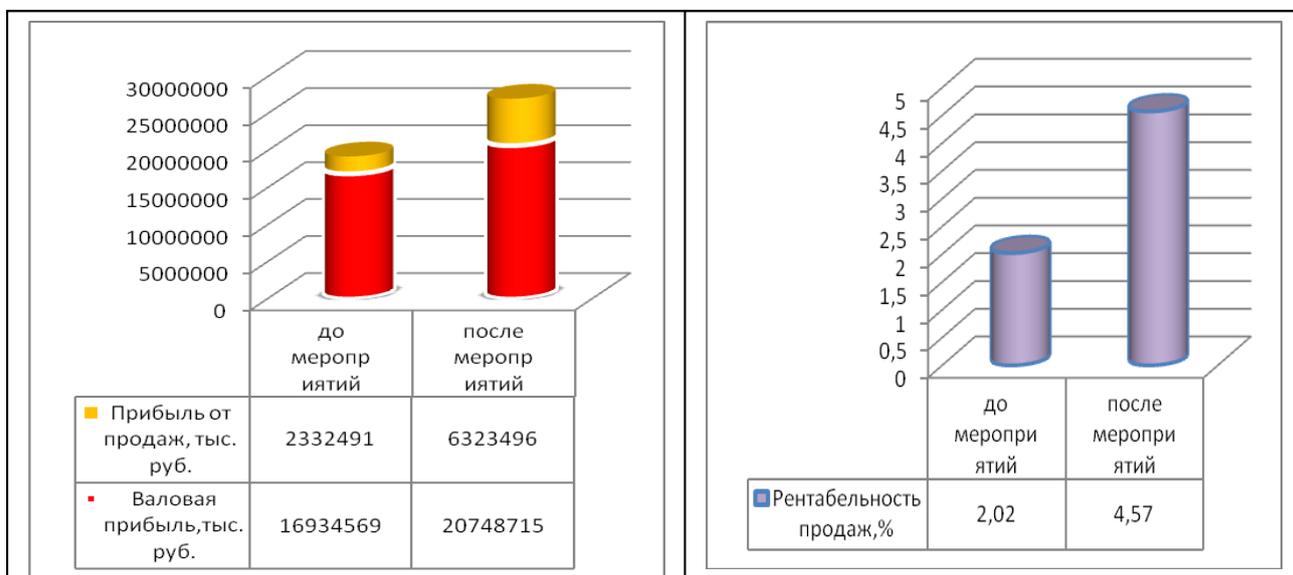


Рисунок 3.19. Показатели прибыли от продаж, валовой прибыли и рентабельности продаж на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» до и после проведения мероприятий

В связи с тем, что на предприятии произойдет рост объемов продаж и прибыли, компания сможет увеличить выплаты по оплате труда и начисления премий, это в свою очередь повлияет на повышение мотивации сотрудников компании ООО «Газпром трансгаз Томск». Итак, представленный выше расчет экономических показателей показал, что за счет проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления человеческими

ресурсами, в частности: повышение квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли; развитие кадрового лизинга, автоматизация системы управления человеческими ресурсами с помощью программного обеспечения «ERP Монолит 7.0», произойдет увеличение объемов продаж, прибыли и рентабельности, снизятся управленческие расходы, появится возможность лучше мотивировать сотрудников предприятия за счет роста оплаты труда и различных премиальных надбавок; снизятся показатели выбытия, произойдет рост прибытия и стабильности кадров. Отметим, что представленный расчет экономических показателей является прогнозируемым, однако, в любом случае, проведение данных мероприятий целесообразно, так как в действительности экономический эффект может быть как лучше, так и хуже ожиданий, можно с уверенностью сказать, что предложенный проект мероприятий так или иначе даст эффективность, но вот какая она будет на самом деле, покажет его реализация.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления человеческими ресурсами представляет собой вид практической деятельности по руководству сотрудниками. В данную систему входят такие функции, как контроль над кадрами, мотивация сотрудников, достижение благоприятной среды для плодотворного сотрудничества. Система управления человеческими ресурсами включает в себя: инновационную роль; акцент на разработке стратегии; деятельность всего персонала по менеджменту; наличие определенных требований к персоналу, которые должны помочь достичь намеченных компанией целей; конфликты решают лидеры рабочих групп; на уровне руководства происходит планирование человеческих ресурсов, а также условий занятости; конкурентная оплата труда, которая является основной мотивацией сотрудников, влекущей улучшение всей деятельности компании; вклад в добавочную стоимость бизнеса; стимулирование перемен; полная приверженность компании и целям, которые ее руководители перед собой ставят; гибкий подход к развитию персонала.

Объектом исследования системы управления человеческими ресурсами была выбрана компания ООО «Газпром трансгаз Томск». Нефтегазовая отрасль имеет потенциал развития, в 2018г. российская нефтедобыча после спада, вызванного соглашением ОПЕК+ (-0,3% г/г), вернулась к росту, достигнув 555,7 млн. т (+1,7% г/г). В 2018г. экспорт нефти из России достиг 260,2 млн. т (+2,9% г/г). Экспорт нефти из России к 2024г. вырастет на 14%, до 296 млн.т, основным экспортным рынком по-прежнему останутся страны Европы (168 млн. т), однако роль поставок в АТР заметно вырастет (100 млн. т). В ближайшие годы ожидается сохранение позитивного тренда на рост добычи и капиталовложений: добыча нефти и газового конденсата к 2024 г. может вырасти на 21 млн. т, до 577 млн. т, капиталовложения вырастут на 19% (в постоянных ценах). Современная действительность ставит абсолютно все нефтегазовые компании в такую ситуацию, которая требует рискованных

стратегических решений для развития и поддержки бизнеса в условиях нестабильности. И многое зависит от скорости и правильности выбора оптимальной тактики, нацеленной на стратегическое развитие. Прежде всего каждая компания нефтегазовой отрасли должна определить свою роль: диверсифицировать портфель либо сосредоточиться на добыче ископаемых видов топлива или возобновляемых источниках энергии. Главнейшим аспектом остается дальновидность компаний. При грамотном управлении нефтегазовая отрасль может быть катализатором развития не только смежных областей, но и всей экономики в целом. Средства, полученные с продажи ресурсов, рационально вкладывать в строительство инновационных проектов, направленных на создание новых технологий, а так же обеспечить высокий уровень благосостояния населения страны. Отметим, что без эффективного управления человеческими ресурсами предприятий нефтегазовой промышленности, добиться высоких результатов производительности труда невозможно.

В связи с этим, был проведен анализ деятельности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» и системы управления человеческими ресурсами. Компания организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ТК РФ, НК РФ и иных нормативно-правовых актов. Предприятие является дочерним обществом ПАО «Газпром». ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает эксплуатацию и строительство газотранспортных систем в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9500 км магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 128 газораспределительных станций (ГРС).

Анализ финансовых показателей компании ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение общей суммы капитала, при этом, наибольший

удельный вес приходится на заемные источники финансирования, доля заемных средств составляет менее 20%. Несмотря на рост выручки предприятия, наблюдается существенный прирост по коммерческим и управленческим расходам компании, в связи с этим произошло снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия. При этом, замечено существенное снижение прибыльности, практически в два раза к уровню 2016г. Результатом этого, являются и показатели рентабельности, по всем показателям произошло снижение, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала, рентабельности активов и рентабельности продаж. Динамика численности предприятия показывает снижение.

В целом система управления человеческими ресурсами на предприятии построена должным образом, осуществляется набор и подбор кадров с помощью интернет-ресурса компании ООО «Газпром трансгаз Томск», различных интернет источников по подбору кадров, также осуществляется взаимодействие с ведущими Вузами России. На предприятии предусмотрена работа с молодыми специалистами, существует система обучения и повышения квалификации, развита материальная и нематериальная мотивация, разрабатываются программы для карьерного роста молодых специалистов. При работе с кадровым резервом применяются первичные документы.

Несмотря на то, что в компании делается все необходимое для повышения эффективности управления человеческими ресурсами, все же имеются недовольства персонала в удовлетворенности данной системой. Для оценки удовлетворенности, был проведен опрос работников предприятия, который показал, что большинство сотрудников из опрошенных не удовлетворены системой оплаты труда, мало довольных сотрудников в обучении и карьере. В целом по другим показателям: корпоративная культура, коллектив, график работы, стабильность- все это более менее устраивает работников компании ООО «Газпром трансгаз Томск».

В связи с выявленными слабыми местами в системе управления человеческими ресурсами анализируемой организации, были определены основные направления совершенствования: 1) Повышение подготовки кадров внутри предприятия, с учетом потребностей инновационного развития отрасли; 2) Развитие взаимоотношений на основе кадрового лизинга, с целью привлечения специалистов высокого уровня; 3) Применение современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением в организации, за счет автоматизации системы управления человеческими ресурсами с помощью программного продукта «ERP Монолит. 7.0».

Проблему отсутствия системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли целесообразно решать следующими путями: 1) построение своей системы внутрикорпоративного обучения, отвечающей следующим требованиям: использование новых знаний, ориентирование на лучшие практики; 2) сотрудничество однопрофильных предприятий, т.е. организация конференций, выставок в РФ, посещение руководителями подобных мероприятий за рубежом; 3) организация наиболее перспективных краткосрочных семинаров и тренингов, 4) развитие системы обучения на рабочих местах, т.е. использование дистанционных образовательных технологий, современной инфраструктуры для обучения.

Программный продукт «ERP Монолит»- представляет собой комплексное, интегрированное масштабируемое решение для управления ресурсами крупных и средних предприятий, позволяющее моделировать реальные бизнес-процессы практически любой сложности. Функциональными возможностями системы КИС «ERP Монолит 7.0» являются: управление финансами и контроллинг, управление цепочкой поставок, планирование и диспетчеризация, управление продажами, управление персоналом, управление взаимоотношениями с клиентами.

Основными модулями программы «Монолит: Персонал» являются: управление кадрами; учет рабочего времени; расчет заработной платы;

управление мотивацией; управление обучением; оценка деятельности, развитие; бюджетирование затрат на персонал. Конкурентные преимущества системы «Монолит: Персонал»: полнота функциональности в области организационного и кадрового менеджмента и мощные вычислительные возможности системы «Монолит: Персонал» (расчет заработной платы в холдингах, где работают тысячи сотрудников); поддержка технологий корпоративного управления персоналом; поддержка единых классификаторов; поддержка аттестации персонала, программы развития персонала и работы с кадровым резервом, мер по мотивации труда сотрудников; соответствие данных подготавливаемых выходных документов и отчетов требованиям действующего национального законодательства; единое информационное пространство, которое предотвращает дублирование данных и исключает возникновение ошибок; легкость настройки и адаптации системы в соответствии с отраслевыми, организационными и производственными особенностями предприятия; разделение доступа и защита данных: от несанкционированного доступа на уровне приложений и серверной защиты; на уровне настраиваемых ролей пользователей и организации доступа в точном соответствии с их должностными полномочиями; авторизация действий пользователей; открытость системы для развития и модификации; промышленный сервер баз данных, открытая структура данных, стандартизованный доступ; наличие инструментальных средств разработки приложений, позволяющих оперативно и эффективно развивать функциональные возможности системы; успешный опыт интеграции с различными финансовыми системами.

Расчет экономических показателей показал, что за счет проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления человеческими ресурсами, произойдет увеличение объемов продаж, прибыли и рентабельности, снизятся управленческие расходы, появится возможность лучше мотивировать сотрудников предприятия за счет роста оплаты труда и различных премиальных надбавок; снизятся показатели выбытия, произойдет

рост прибытия и стабильности кадров. В связи с этим, реализация данных мероприятий на анализируемом предприятии является целесообразной и требует незамедлительной реализации, так как это позволит повысить не только показатели системы управления человеческими ресурсами, но и позволит обеспечить компании финансовую стабильность и конкурентоспособность на занимаемой нише.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. );
2. Федеральный закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»( С изм. и доп.);
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2015г.
4. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. М. : Омега-Л, 2017г.
5. Алексеева А. А., Васильев Ю. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. / А. А. Алексеева. /Электр. учебн.пособие/ Красноярск: СФУ, 2010. — 412 с. [Электронный ресурс]. [URL:<https://www.twirpx.com/file/633775/>]( дата обращения: 07.11.2019)
6. Автоматизация и программное обеспечение для управления персоналом[Электронный ресурс]. [URL: <https://hr-portal.ru/article/avtomatizaciya-i-programmnoe-obespechenie-dlya-upravleniya-personalom>] (дата обращения 08.11.2019г.);
7. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2016г. – 352 с.
8. Быкадоров В. А., Алексеев А. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. Практическое пособие. М.: Приор, 2017г.
9. Газовая отрасль в РФ будет развиваться активнее нефтяной [Электронный ресурс][ URL: [http://www.ngv.ru/news/gazovaya\\_otrasl\\_v\\_rf\\_budet\\_razvivatsya\\_aktivnee\\_neftyanou/](http://www.ngv.ru/news/gazovaya_otrasl_v_rf_budet_razvivatsya_aktivnee_neftyanou/)] Дата обращения:12.08.2019г.
10. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия - М.: Инфра-М, 2018. – 365 с.

11. Двухфакторная модель Герцберга [Электронный ресурс][ URL: <http://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-dvuhfaktornaya-model-gertsberga/>] Дата обращения: 06.04.2019г.
12. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: БИНОМ. 2012г.
13. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ПРИОР. 2016г.
14. Егоршин А.П. «Управление персоналом»/Нижний Новгород, 2017 г. - НИМБ, 607 с.
15. Зайцев Г.Г. «Управление персоналом»/ учебное пособие, часть 1, Изд-во Санкт-Петербург, государственный университет экономики и финансов, 2016 г.-144 с.
16. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарики, 2017г. – 315 с.
17. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2018г.
18. Индекс удовлетворенности персонала. [Электронный ресурс][ URL: <http://chiefengineer.ru/%D0%B1%D0%B5%D0%B7-%D1%80%D1%83%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8/index-udovletvorennosti-personala/>] Дата обращения: 15.06.2019г.
19. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2017. 378 с.
20. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2016. – 412 с.
21. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. - М.: ГАУ. 2017г.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2016.
23. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2018г. – 199 с.

24. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2018г. – 303 с.
25. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2018г. – 114 с.
26. Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия (на примере предприятий газовой отрасли) [Электронный ресурс]. [URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-3/5.htm/>]( дата обращения: 01.12.2018).
27. Контроллинг как инструмент управления предприятием / ред. Н.Г. Данилочкина. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
28. Как развивать управленческие и лидерские компетенции сотрудников в нефтегазовой отрасли? [Электронный ресурс]. [ URL: [HTTPS://ADVANCE.AG/AUDIENCE/NEFTEGAZOVYE-KOMPANIIRAZVITIE-MENEDZHEROV/](https://advance.ag/audience/neftegazovye-kompanii-razvitiye-menedzherov/)](дата обращения 30.10.2019г.)
29. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»: учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск. НГАЭиУ, 2015г.-312 с.
30. Модели мотивации на пальцах. Пирамида потребностей Маслоу [Электронный ресурс][ URL: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-chast-1-piramida-potrebnostej-maslou/>] Дата обращения: 15.08.2019г.
31. Модели мотивации на пальцах. Трехфакторная теория мотивации МакКлелланда [Электронный ресурс][ URL: Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-trehfaktornaya-teoriya-motivatsii-makklellanda/>] Дата обращения: 05.05.2019г.
32. Материалы к долгосрочному прогнозу показателей нефтегазового комплекса России на 2019-2024 гг., добыча нефти в России [Электронный ресурс][ URL: <https://investvitrina.ru/articles/materialy-k-dolgosrochnomu-prognozu-pokazatelei-neftegazovogo-kompleksa-rossii-na-2019-2024-gg->

- dobycha-nefti-v-rossii-dba98c0d-8fbc-4e40-acce-62d3d071aede/] Дата обращения: 10.08.2019г.
- 33.Маркетинг: Учебник/ Под ред.проф. Н.П.Ващекина.- М.:ИД ФБК-ПРЕСС, 2015.- 312 с.
- 34.Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»: учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск. НГАЭиУ, 2015г.-312 с.
- 35.Новоселева К.Создание эффективной системы контроллинга в компании[Электронный ресурс]. [ URL: [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/sozдание\\_kontrollinga.html/](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/sozдание_kontrollinga.html/)] (дата обращения: 01.11.2019)
- 36.Нематериальная мотивация персонала [Электронный ресурс][ URL: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/>] Дата обращения: 10.04.2019г.
- 37.Нефтегазовая отрасль России [Электронный ресурс][ URL:<https://businessandmoney.ru/neftegazovaya-otrasl-rossii.html>] Дата обращения: 10.08.2019г.
- 38.Ошибки мотивации персонала[Электронный ресурс][ URL:<https://www.fif.ru/stati/oshibki-motivatsii-personala/>]10.04.2019г.
- 39.Официальный сайт компании ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс][URL: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/about/>] Дата обращения: 20.04.2019г.
- 40.Онлайн-сервисы для автоматизации подбора и оценки кандидатов на вакансию. [Электронный ресурс][ URL: <http://hr-elearning.ru/servisyy-avtomatizacii-podbora-personala/>] Дата обращения: 11.07.2019г.
- 41.О программных продуктах CRM-систем[Электронный ресурс].[URL: <http://www.crmonline.ru>] Дата обращения: 08.10.2019г.

42. Оценка эффективности управления трудовыми ресурсами [Электронный ресурс]. [ URL: <http://uriston.com/trudovoe-pravo/priem-na-rabotu/lizing-personala.html>] (дата обращения 05.11.2019г)
43. Практическое применение концепции контроллинга как функционального элемента системы управления предприятием [Электронный ресурс]. [URL: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/prakticheskoe-primenenie-koncepcii-kontrollinga-kak-funkcionalnogo-elementa-sistemy-upravleniya-predpriatiem.html> /]( дата обращения: 01.09.2019);
44. Понятие управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс][ URL:<https://www.galaktika.ru/hrm/ponyatie-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.html>] Дата обращения:10.06.2019г.
45. Рейтинг сайтов по поиску работы 2018[Электронный ресурс][URL:<https://2018god.com/news/rejting-saytov-po-poisku-raboty-2018.html>] Дата обращения:24.04.2019г.
46. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2018г. [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс][ URL: <https://www.gks.ru>] Дата обращения:18.06.2019г.
47. Система материальной мотивации персонала[Электронный ресурс][ URL:<https://www.samso.ru/motivaciya-personala/sistema-materialnoj-motivacii-personala.html>] Дата обращения:30.04.2019г.
48. Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. [Электронный ресурс][ URL:<https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu/>] Дата обращения:16.06.2019г.
49. Технологии подбора персонала на базе современных программных продуктов. [Электронный ресурс][ URL:<https://персонал-престиж.рф/>] Дата обращения:16.07.2019г.
50. Теория ожидания Врума. Теория справедливости Адамса[Электронный ресурс][ URL: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-teoriya->

- ozhidaniya-vruma-teoriya-spravdlivosti-adamsa/]Дата обращения:05.08.2019г.
- 51.Функциональные возможности системы ERP Монолит [Электронный ресурс]. [URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>] (дата обращения: 01.11.2019);
- 52.Федосеев А., Рочкус Я. Автоматизация управленческого учёта и бюджетирования. [Электронный ресурс]. [ URL: <http://www.intalev.ru/>]( дата обращения: 01.10.2019);
- 53.Что мотивирует сотрудников в 2018 году? Исследование НАФИ [Электронный ресурс][URL: <http://hr-elearning.ru/chto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu-issledovanie/>] Дата обращения:07.08.2019г.
- 54.Чесалин Д.С. Выбор автоматизированной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса[Электронный ресурс][ URL:: <https://cyberleninka.ru/article/n/16-3-vybor-avtomatizirovannoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiyami-neftegazovogo-kompleksa/>]Дата обращения:08.07.2019г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**