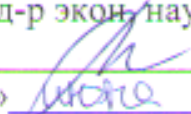


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
И. А. Лиман

«20»  2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО МАТЕРИАЛЬНЫМ  
СТИМУЛИРОВАНИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ  
ЭКОНОМИКИ

38.03.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу  
Студент 2 курса очной формы  
обучения



Фаразутдинов  
Ленар  
Бельсурович

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент



Лейман  
Татьяна  
Ивановна

Рецензент  
д-р экон. наук, профессор  
кафедры менеджмента  
в отраслях ТЭК ТИУ



Шилова  
Наталья  
Николаевна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики Финансово-экономического института ТюмГУ по направлению «Экономика», магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК  
протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	7
1.1. Место управления персоналом в системе управления организацией.....	7
1.2. Материальное стимулирование персонала, его формы .....	10
1.3. Особенности применения систем управления персоналом и его материальным стимулированием в зарубежных странах.....	14
1.4. Правовые аспекты управления персоналом в различных отраслях экономики.....	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО МАТЕРИАЛЬНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ.....	26
2.1. Отраслевые особенности системы управления персоналом и его материальным стимулированием в России .....	26
2.2. Техничко-экономическая характеристика и кадровая политика в ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь».....	31
2.3. Оценка системы управления персоналом и его материальным стимулированием на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь».....	40
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ЛУКОЙЛ - ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ» .....	44
3.1. Недостатки применяемой системы управления персоналом и его материальным стимулированием на предприятии .....	44
3.2. Предложения по повышению эффективности системы	

управления персоналом и оценка их эффективности.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы связана с тем, что одним из основных факторов производства любого вида товара или услуги, наравне с землей и капиталом, располагаются трудовые ресурсы.

В современных реалиях трудовые ресурсы организации приобретают все большую значимость, при научно-техническом прогрессе значительно выросли требования к работникам и качество их подбора. Теперь от каждого требуется определенный уровень профессиональных знаний, а так же обладание необходимыми социально-психологическими качествами, уровнем здоровья, культурой и многоим другим.

Для максимально эффективной работы предприятия важным является эффективное управление трудовыми ресурсами, что непосредственно включает в себя подбор персонала, квалифицированное обучение, оценка качества их работы, а так же оплата и мотивация их труда.

Жизнеспособность предприятия всегда связана с людьми, работающими на нем. Есть много факторов от чего зависит прибыльность организации, но главной составляющей все же являются конкретные люди, с их компетентностью, квалификацией, знаниями, дисциплиной, индивидуальностью и мотивацией.

Проблему управления персоналом и трудовых отношений рассматривали в своих трудах отечественные и зарубежные ученые, такие как Румянцева З.П., Щёкин Г.В., Куликов Г.Т., Литвак Б.Г., Маслоу А., Полонский В.Г., Белоусов А.М., Богатко А.Н., Белоусова С.В., Маслова И.С., Смит С., и Эренберг Дж.

Все вышеперечисленное подтверждает актуальность выбранной темы.

Целью исследования является исследование системы управления персоналом и его материальным стимулированием организаций различных отраслей экономики.

В соответствии с этой целью были поставлены следующие задачи:

1. выделить место управления персоналом в системе управления организацией;
2. изучить материальное стимулирование персонала, его формы;
3. рассмотреть особенности применения систем управления персоналом и его материальным стимулированием в зарубежных странах;
4. изучить правовые аспекты управления персоналом в различных отраслях экономики;
5. провести анализ отраслевых особенностей систем управления персоналом и его материальным стимулированием в России;
6. раскрыть технико-экономическую характеристику и кадровую политику в ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь»;
7. провести оценку системы управления персоналом и его материального стимулирования на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь»;
8. выявить недостатки применяемой системы управления персоналом и его материальным стимулированием на предприятии;
9. предложить необходимые мероприятия, по повышению эффективности системы управления персоналом и оценки их эффективности.

Объект исследования: трудовые ресурсы ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь».

Предмет исследования: экономические отношения складывающиеся в процессе использования трудовых ресурсов.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в обосновании научно-методических рекомендаций в области управления материальным стимулированием персонала организации на примере предприятия добывающей отрасли промышленности. Основными результатами работы являются:

- предложена авторская трактовка материального стимулирования персонала, при которой стимулирование может быть, как денежным, так и неденежным, получаемым или выплачиваемым (в рамках штрафов) в результате осуществления деятельности в рамках трудовых отношений;

- проведен сравнительный анализ достоинств и недостатков тарифной и бестарифной систем оплаты труда;

- разработан комплекс мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь».

При написании работы были использованы методы анализа, синтеза, исторический, логический, индукция, дедукция, расчетный метод, графический, а также сравнительный методы.

Информационную базу научно-исследовательской работы составили периодические издания, монографии, учебники, документы рассматриваемых предприятий различных отраслей экономики, информация по данным Федеральной службы государственной статистики, данные социологического опроса, проведенного компании ВСГ.

Практическое значение проведенного исследования состоит в том, что оно может быть использовано для разработки новых методик использования труда не только в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», но и на других предприятиях, как в этой, так и других отраслях.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложения и содержит 7 рисунков и 25 таблиц. В первой главе рассмотрены теоретические основы анализа использования трудовых ресурсов. Во второй главе проведен краткий анализ системы управления персоналом и его материальным стимулированием организаций в различных отраслях экономики. В третьей главе проанализировано управление трудовыми ресурсами в ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» рассмотрено его финансовое состояния, рассмотрена его кадровая политика, проведен анализ состояния трудовых ресурсов и эффективности их использования, а так же выявлены причины, мешающие эффективному использованию трудовых ресурсов, и даны рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в организации.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Место управления персоналом в системе управления организацией

Работники обладающие необходимой квалификацией и прошедшие подготовку, которые вошли в штат предприятия, называются его кадрами или персоналом.

Персонал- это один из самых сложных объектов управления в предприятии, ведь он может принимать собственные решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования, в отличие от материальных факторов производства. Он также обладает субъективными интересами и чувствителен к управленческим воздействиям, реакцию на которые тяжело предсказать.

Управление персоналом – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления организацией, в которой заняты специалисты разного ранга и различных специальностей, таких как менеджер по персоналу, юрист, соц. работник, психологи и др. [61]

К управлению персоналом относят теорию управления и практические образцы эффективного руководства. Сейчас основную часть концепции управления персоналом в предприятиях включают сильно возросшую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направить его согласно поставленным перед предприятием задачами. Долгое время "управление персоналом" как определение не существовало в управленческой практике. Линейные руководители подразделений организаций брали на себя основную работу по управлению персоналом. После резкой смены курса на постройку рыночной экономики, привычные всем отделы кадров начали перестраиваться в службы



управления персоналом, перед которыми встали задачи координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами и реализации кадровой политики в предприятии.

По этой причине расширились их ряд функций:

- эстетика, психофизиология и эргономика труда;
- диагностика социально-психологического состояния;
- управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- подбор и оценка кандидатов;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- управление занятостью;
- маркетинг кадров;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- контроль и планирование карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- управление мотивацией труда.

Структура отдела управления персоналом зависит от различных факторов: размер организации, ее характер, особенности производимой продукции. В малых и средних организациях многие функции по управлению персоналом до сих пор в основном выполняют непосредственно линейные руководители, а в крупных уже давно имеется практика формировать независимые подразделения по работе с персоналом.

В зависимости от размеров компании, структура подразделений УП будет меняться: в малых предприятиях одно подразделение часто выполняет функции нескольких подсистем УП, а в крупных для выполнения функции каждой отдельной подсистемы создается специальный отдел.

Анализ опыта зарубежных и отечественных компаний в этой сфере помогает определить основную цель системы управления персоналом – удовлетворение потребности предприятия в высококвалифицированных кадрах и их эффективное использование.

Для удовлетворения сформулированной выше цели, служба УП ведет свою деятельность в следующих направлениях:

1. обнаружение конфликтов и противоречий между сотрудниками;
2. создание условий для переподготовки кадров и повышения их квалификационной подготовки;
3. использование новых технологий для постоянного улучшения эффективности управления персоналом;
4. долгосрочные перспективы отбора и найма персонала, его оценки, адаптации, обучения и мотивации;
5. максимально эффективное использование рабочей силы в зависимости от профессиональных и личностных качеств персонала;
6. улучшение внутриколлективных отношений на всех уровнях;
7. повышение уровня социальной защиты персонала;
8. повышение эффективности производства, исходя от реализуемой стратегии на рынке. [63]

Исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что сегодня управление персоналом занимает важную роль в системе управления организации. Ее специфика в различных организациях экономики зависит от множества факторов: стиля руководства компании, ее структуры, размеров, , бизнес-стратегии, жизненного цикла, социально-экономической обстановки и сложившейся организационной культуры. При всем этом позиция руководства в определении места службы персонала в системе управления, зачастую, оказывается определяющей (кадровая служба персонала как отдельное самостоятельное подразделение, дополнительная подконтрольная подсистема, или же служба, решающая стратегические и управленческие задачи, связанные с человеческими ресурсами).

## 1.2. Материальное стимулирование персонала, его формы

Материальное стимулирование является основной составляющей управления персоналом, но не единственным, так человек обладает многогранными потребностями и интересами, не все из которых можно удовлетворить материальной составляющей.

На сегодняшний день среди ученых нет единой сформировавшейся точки зрения на определение понятия «стимулирование труда». Для А.И. Наумова и О.С. Виханского, стимулирование - это внешняя мотивация, при которой деятельность человека находится под воздействием мотивов, возникающих при прямом взаимодействии человека и задачи, когда внешняя среда вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

Профессор Н.А. Волгин считает, что стимул - это «побуждение к действию, причина которого интерес (материальный, моральный, личный, коллективный или общественный) как форма реализации потребностей».

Г.П. Шабанова считает, что стимулирование заключается в самом процессе использования различных стимулов для мотивирования людей, т.е. одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

По Т.Д. Макаренко, стимулирование - процесс внешнего воздействия на всякую социальную систему, будь то группа людей или определенный индивид.

По мнению А.Я. Кибанова, стимулирование и мотивация, как методы управления трудом, противоположны друг другу: «мотивация направлена на изменение существующего положения, стимулирование - на его закрепление, но при всем этом они взаимно дополняют друг друга». [65]

Отсюда можно сделать вывод, что существуют разные подходы к определению сущности стимулирования, но их объединяет то, что стимулы - это внешние рычаги, воздействующие на работника, призванные заинтересовать его в достижении тех целей, необходимых для процветания компании.

Материальное стимулирование персонала – это совокупность различного рода материальных благ, присваиваемых или получаемых персоналом за личностный или коллективный вклад в результаты деятельности предприятия, посредством творческой деятельности, профессионального труда, и требуемых правил поведения.

Согласно этому, в понятие материального стимулирования входят все виды денежных выплат, применяющихся в компании, и все виды материального неденежного стимулирования. В настоящее время в зарубежной и отечественной практике используют следующие формы прямых и косвенных материальных выплат: участие в прибылях, зарплата, дополнительные выплаты, премии, участие в акционерном капитале, бонусы, отсроченные платежи.

Но согласно определению стимулирования, к которому пришли выше, а именно, что стимулирование- это внешние рычаги воздействия на работника, призванные заинтересовать его в достижении тех результатов, которые желает получить работодатель, можно сделать вывод, что материальное стимулирование так же может включать в себя и систему штрафов.

Исходя из всего выше изложенного можно сформулировать новое определение, а именно, что при материальном стимулировании персонала, стимулирование может быть, как денежным, так и неденежным, получаемым или выплачиваемым (в рамках штрафов) в результате осуществления деятельности в рамках трудовых отношений.

Основные составляющие материального стимулирования:

- направление сотрудника к полному использованию своего умственного и физического потенциала для достижения поставленных перед ним задач;
- побуждение работника к высоким трудовым показателям;
- создание определенного типа трудового поведения, приводящего к развитию предприятия. [62]

Целью стимулирования является мотивировать сотрудника к высокопродуктивному труду, который принесет значительную прибыль и

окупит издержки, произведенные на оплату труда и само производство.

Существует два вида материального стимулирования, в зависимости от предмета потребностей:

1. Предметом потребностей непосредственно выступают денежные средства, они являются стимулом: премия, оклад, штрафы и т.д.;

2. Предмет потребностей - жизненные блага, представляющие ценность для сотрудника, это зачастую материальные блага приобретение которых может быть затруднительно: жилье, путевки, особые блага.

При материальном стимулировании главным принципом является идея справедливости. Именно она сообщает о том, каким материальным вознаграждением обеспечены трудовые ресурсы сотрудника.

Модели компенсации трудовых затрат работника и способы оплаты:

- Плата за особый интерес: переманивание с фирмы-конкурента;
- Плата за владение особо конфиденциальной информацией, представляющей опасность здоровью и жизнедеятельности объекта;
- Коэффициент полезности: разовые выплаты, премии за особые успехи;
- За фактически выполненный объем работ;
- Оплата равняется выплатам, производящимся в аналогичных фирмах по таким же должностям. [62]

Формы оплаты труда может разделяться на сдельную, смешанную и повременную, но также существует деление на сдельную, повременную и смешанную.

Сдельная оплата труда производится за определенное количество выполненной работы по заранее определенным расценкам, созданным на основании выработанных часов и закрепленных часовых ставок. Может быть сдельно-прогрессивной, аккордной, сдельно-премиальной, косвенной, и прямой.

Косвенная сдельная система оплаты труда в основном применяется для служащих, которые специализируются на вспомогательных и обслуживающих работах, такие как водители, ремонтные рабочие, персонал

отвечающий за уборку. Их заработок напрямую зависит от результатов деятельности обслуживаемых основных рабочих-сдельщиков. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества.

Аккордная сдельная система предусматривает оплату всего объема работ. А его стоимость можно определить с помощью действующих норм и расценок на отдельные части работы и их сложения.

При сдельно-премиальной системе работнику сверх нормы заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей. Обычно устанавливается не более трех главных показателей и условий для премирования.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения плана, а после перевыполнения, по повышенному тарифу. При всем этом система оплаты труда может быть многоступенчатой. Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от перевыполнения плана, определяется специальной прогрессивной шкалой. Данную систему оплаты труда чаще применяют на работах, где осваиваются новые техники, он имеет временный характер.

Прямая сдельная оплата труда происходит по расценкам за единицу изготовленной продукции. Сдельная расценка за конкретную единицу проведенной работы или продукции определяется произведением нормы времени за единицу продукции на часовую тарифную ставку, установленную на разряд по выполняемой работе, или посредством деления часовой тарифной ставки на норму выработки. Общий же заработок находится умножением сдельной расценки на количество продукции произведенной за расчетный период времени. [17]

Повременная заработная плата осуществляется за фактически отработанное время по тарифной ставке соответствующей разряду рабочего. Она разделяется на простую повременную, повременно-премиальную и

повременную с нормированным заданием. При простой повременной системе оплаты труда зарплату сотрудника можно рассчитать умножив часовую тарифную ставку по определенному разряду на количество отработанных часов или дней. При повременно-премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных планов и условий премирования, куда могут относиться: экономия сырья, скорость выполнения работ, отсутствие дефектов. Окладную систему используют чаще для руководителей, служащих и специалистов. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработной платы и соответствует занимаемой должности.

Плата за знание: служащий вознаграждается за приобретение знаний, полезных для компании, а не за потенциальный вклад его должности. Иногда бывает сложно определить какие именно знания будут полезны, а какие нет, потому следует исходить от стратегических целей предприятия.

Плата за компетентность: способность воспринимать большой объем информации, принимать ответственность за принятые решения. Компетентность относится к характеристике самого человека, а не должности, это навыки, позволяющие качественно выполнить свои профессиональные задачи. [66]

### 1.3. Особенности применения систем управления персоналом и его материальным стимулированием в зарубежных странах

В зарубежных странах имеется огромный опыт в мотивации труда персонала. Особое внимание уделяется тому, что бы работник почувствовал себя частью компании, тем самым увеличив свою самоотдачу.

Япония сейчас многими признается мировым лидером индустриального развития, хотя совсем недавно, до 60-х гг. ее относили к отсталой стране. Но необходимость в стремительном развитии послужила созданию своего

экономического и технологического способа производства, отличного от США и Западных стран.

Японские модели основывались в первую очередь на гуманизме, в отличие от американского рационализма, что позволило персоналу полностью проявить себя и раскрыть свой потенциал.

Основы стимулирования труда:

1. Заработная плата повышается по принципу «старшинства». Ключевые факторы: рабочий стаж, квалификация персонала. Чем выше квалификация, тем значительнее получаемая им надбавка.

2. Постепенное передвижение кадров между подразделениями.

3. Создание объединений на низком уровне, которые оперативнее решают назревающие проблемы (совет бухгалтеров, совет слесарей).

4. Найм персонала осуществляется на пожизненный срок. Около 30% рабочих в крупных компаниях Японии на пожизненном договоре найма, что предоставляет им дополнительные привилегии: полное медицинское страхование, гарантированный ежегодный рост доходов, стипендии для детей работников, при получении высшего и профессионального образования.

5. Много времени уделяется на подготовку, перед принятием решений, все ознакамливаются с спецификой дела, ожидаемыми последствиями, ответственность решений распределяется между всеми.

6. Создание рабочими малых группы по усовершенствованию трудовой деятельности: «Кружки контроля качества» (ККК).

Ключевое значение при объединении интересов персонала и производственного участка, состоит в системе оценки прилагаемых усилий.

Самое важное при оценке, это точность и своевременность исполнения поставленных задач. В Японии различают два типа оценок. В первом случае оценку совершает вышестоящее начальство над своими сотрудниками, которые разделяются на:

1) оценка со стороны административного руководства фирмы;



2) оценка со стороны отдела, цеха работника;

3) оценка со стороны непосредственного руководителя.

Критерии для оценки:

I. Отношение к служебным обязанностям:

- дисциплина;
- работа в коллективе;
- активность и самостоятельность.

II. Трудовые результаты:

- объем выполненных работ;
- качество работ;
- деятельность, находящиеся за границами непосредственных трудовых обязанностей (работа в «ККК» и другие внеслужебные обязанности).

III. Стремление к профессиональному росту и развитию:

- саморазвитие;
- результативность деятельности.

IV. Специфические проявления и результаты.

Все эти оценки отражаются на ежегодном повышении заработной платы и влияют на баллы необходимые для повышения квалификации.

Другой тип оценки сотрудников в японских корпорациях, это «Карта целей развития, которые себе ставит сотрудник», фактически представляет из себя подробно разобранный самооценку работника.

Так же в Японии используется особая система формирования заработной платы. Так, в корпорации Hitachi она включает в себя элементы:

1. Основная заработная плата, основывается на образовательном и квалификационном уровне и количестве лет, проработанных в организации.

2. Дополнительная заработная плата, определяется в зависимости от достижений работника по формуле, различающей три отдельных направления — административное, производственное, исследовательское.

3. Заработная плата за выполнение определенных функций, начисляется за выполняемую работу.

4. Выплата для поддержки семьи, зависит от района работы. Выделяют три типа районов, при работе в каждом из которых разные выплаты.

5. Выплаты за работу представляющую опасность для жизни и здоровья.

6. Вознаграждения персонала, входящего в состав центральной администрации компании. [27]

В других японских компаниях есть свои принципы оплаты труда, но все они нацелены на максимально эффективное использование имеющихся трудовых ресурсов, через раскрепощение и воспитания инициативного поведения у работников.

Передовиком экономической мысли, в том числе стимулирования труда с давних пор считаются Соединенные Штаты Америки, их разработки и нововведения активно распространяются и применяются по всему миру.

Особое внимание стоит уделить одной из крупнейших и наиболее прибыльных корпораций мира: IBM, создана в 1911г., число персонала превышает 370 000 чел., а оборот более 80 млрд. долл. Ее основателем Уотсоном старшим, был разработан новый метод стимулирования труда, значительно повысивший самоотдачу всего персонала. [27]

Весь его метод до сих пор основывается на общих принципах, разделенных на два направления.

Первое направление:

1. Убежденность сотрудников в общих с компанией ценностях, перед сотрудником стоят конкретные цели, задачи и способы их выполнения.
2. Полная занятость, создаются условия, не отвлекающие от цели.
3. Для каждого сотрудника подбирается наиболее подходящая работа по его социально-психологической характеристике.
4. Гибкая система поощрения работников, подходящая для индивидуальных потребностей каждого сотрудника.

5. Возможность перемещения в рамках корпорации как по горизонтали, так и по вертикали, согласно желанию и квалификации персонала.
6. Право вето у сотрудников на принятие решений.
7. Каждый сотрудник контролирует свою трудовую деятельность и качество работы коллег.
8. Большое внимание на создание комфортной среды для труда, культуры, автоматизации процессов, места работы.
9. Предназначение компании в удовлетворении всех потребностей сотрудника, как материальных, так и социальных.

Второе направление, нацелено на развитие индивидуализма работников:

1. Уважение к человеку, к мнению работника прислушиваются.
2. Отдел управления персоналом имеет полную базу данных на каждого своего сотрудника, прослеживает его деятельность и повышения внутри фирмы.
3. Один социальный статус персонала, не зависящий от должности.
4. Привлечение лучших специалистов самой высшей квалификации.
5. Обязательное развитие, повышения квалификаций, переобучения.
6. Одно из самых успешных нововведений, это предоставление подчиненным большей свободы, намеренным затруднением работы прямых руководителей.
7. Одобрения нестандартного мышления, несогласия.
8. Замена вертикальных связей на горизонтальные.
9. Нововведения оказавший позитивный эффект, закрепляются как социальный институт. [63]

Все указанные выше принципы в обоих направлениях дополняют друг друга и помогут создать успешную корпорацию, отвечающую на все вызовы современного рынка.

Успешное развитие скандинавских стран, таких как Швеция и Финляндия, является примером превосходства менталитета и ценностей

закрепившихся в обществе, откуда вытекает местная специфика управления персоналом.

В компаниях успешно применяется концепция «управления по результатам», заключающаяся так же в стимулировании труда, состоит из:

- углубленный анализ устремлений, через него определяются желаемые результаты для разных уровней трудовой деятельности.
- производство, люди, окружение, все организовано для достижения целей компании.
- особое внимание уделяется контролю, показывающему, что было достигнуто согласно плану, а что случайно.

Основные пункты в работе с персоналом:

- выполняй только необходимую работу, экономь свое время.
- необходимо поддерживать, только самые важные контакты, необходимые для работы.
- семья самый главный мотивирующий фактор, ты несешь за нее ответственность.
- друзья и хорошие отношения с окружающими, так же мотивируют твою жизнь и помогают преодолевать трудности.
- необходимо как можно раньше определиться с позицией по ценностям и жизненным проблемам.

В итоге, можно выделить следующие главные особенности зарубежного опыта материального стимулирования:

- отсутствие больших разрывов между минимальной и максимальной заработной платой в организации. В развитых странах не превышает 40-50%.
- разделение окладов и тарифных ставок по уровням квалификации (вилкам окладов) в зависимости не только от сложности работ, а так же от результатов труда каждого рабочего в отдельности.
- использование в системе тарификации работ метода баллов, который позволит разделить оклады и тарифные ставки с учетом различий в

сложности выполняемой работы по ключевым параметрам, характерным именно для данного предприятия;

- установка гарантированной заработной платы за выполнение поставленных задач, которые обеспечат воспроизводство рабочей силы, независимо от результатов деятельности предприятия;

- широкая распространённость гибких моделей регулирования заработной платы, при которых ее переменная часть (премии, бонусы и т. п.) зависит не только от результатов работы каждого сотрудника в отдельности, но и коллективных результатов труда. [63]

Проанализировав опыт накопленный крупнейшими мировыми компаниями, мы делаем вывод, что ни одна система управления персоналом полностью не подходит для современных российских реалий, и при внедрении в отечественные компании необходимо учитывать их специфику в отдельности, проводить расчеты экономической целесообразности и обязательно учитывать особенности российского менталитета. Так, внедренная в компанию ООО «ЛУКОЙЛ-АИК» практика «контроля своей работы и деятельности своих коллег» был воспринят негативно и расценивался как «донос», после чего сильно ухудшилась рабочая атмосфера в компании.

#### 1.4. Правовые аспекты управления персоналом в различных отраслях экономики

Правовое обеспечение системы управления персоналом в организации состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью эффективной ее деятельности, которая направлена на правовое регулирование трудовых отношений между работодателем и нанимающимся и защиту прав и законных интересов работников.

Трудовой кодекс российской федерации имеет приоритет перед всеми иными законодательными актами в сфере труда. В случае противоречий между ним и др. законами, иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права и действующими на территории РФ, применяются нормы ТК РФ.

Трудовой кодекс российской федерации — основной систематизированный законодательный акт, регулирующий трудовые отношения в РФ.

ТК РФ содержит нормы, цель которых — создать благоприятные условия труда, обеспечить защиту прав и интересов работников и работодателей, а также необходимую правовую базу для изменения правового характера трудовых отношений.

Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Оклад (должностной оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. [24]

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

- величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации (с 1 мая 2018г. 11 163р.);

- ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

- ограничение оплаты труда в натуральной форме;

- обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;

- сроки и очередность выплаты заработной платы.

Выплата заработной платы в бонах, купонах, в форме долговых обязательств, расписок, а также в виде спиртных напитков, наркотических, ядовитых, вредных и иных токсических веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот, не допускается.

Размер районного коэффициента и порядок его применения для расчета заработной платы работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, устанавливаются Правительством РФ и не может превышать коэффициента 2.0.

В Тюменской области - Уватском районе, Ханты-Мансийском автономном округе - северная часть автономного округа (севернее 60 град.

северной широты) применяется коэффициент 1.50 для непроизводственных отраслей, а для отраслей нефтедобычи, строительства и ряда других 1.70.

Северный коэффициент — это еще одна стимулирующая доплата для трудящихся на территории Крайнего Севера и отнесенных к ней местностей. Обязательность ее применения устанавливается в ТК. Максимальный процент северной надбавки закреплен на уровне закона в размере от 30% до 100%. Ее начисление производится на основе оклада. Кроме этого, работник не сразу получает полное значение надбавки (к примеру 30%), а постепенно, исходя из выслуги лет — 10% после первого года, затем еще по 10% за каждые идущие дальше 2 года. Дополнительно определены северные надбавки молодым специалистам. Они выплачиваются после того, как он проживет в такой местности минимум 1 год, и также зависят от отработанных лет.

При разделении территорий, за работу в которых положена компенсация, учитывалась суровость климатических условий:

- Крайний Север, то есть где наблюдаются наиболее тяжелые природные условия – Корякский АО, Камчатка, Чукотка;
- Прочие районы Крайнего Севера, например, Красноярский край, Мурманская область и т.д.
- Территория, приравненная к Крайнему Северу, например, Тюменская область, Коми-Пермяцкий АО и т.д.
- Другие территории с особым климатом.

В современных условиях при вступлении в трудовые отношения с предприятием работник заключает трудовой договор или контракт. Трудовой договор (контракт)- это соглашение между работником и предприятием, по которому он обязуется выполнять работу по определенной профессии, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда.



При заключении трудового договора (контракта) может быть обусловлено соглашение администрации и работника на испытание с целью проверки последнего поручаемой ему работе (ст. 70, ТК РФ в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ).

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. [17]

«Лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, выплачивается процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в данных районах или местностях. Размер процентной надбавки к заработной плате и порядок ее выплаты устанавливаются в порядке, определяемом статьей 316 ТК для установления размера районного коэффициента и порядка его применения.

Суммы указанных расходов относятся к расходам на оплату труда в полном размере.» [17]

Лицам, выполняющим работы вахтовым методом, за каждый календарный день пребывания в местах производства работ в период вахты, а также за фактические дни нахождения в пути от места нахождения работодателя (ст. 302 ТК РФ) до места выполнения работы и обратно выплачивается взамен суточных надбавка за вахтовый метод работы.

Работникам, выполняющим работы вахтовым методом в районах Крайнего Севера и приравненные к ним местностях из других районов:

- устанавливается районный коэффициент и выплачиваются процентные надбавки к заработной плате в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, постоянно работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;

•предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск в порядке и на условиях, которые предусмотрены для лиц, постоянно работающих:

в районах Крайнего Севера, - 24 календарных дня;

в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, - 16 календарных дней.

«Работникам, выезжающим для выполнения работ вахтовым методом в районы, на территориях которых применяются районные коэффициенты к заработной плате, эти коэффициенты начисляются в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

За каждый день нахождения в пути от места нахождения работодателя (пункта сбора) до места выполнения работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки в пути по метеорологическим условиям или вине транспортных организаций работнику выплачивается дневная тарифная ставка, часть оклада (должностного оклада) за день работы (дневная ставка).» [17]

В целом правовое обеспечение системы управления персоналом предприятия включает соблюдение, исполнение и применение норм действующего трудового законодательства (Гражданского кодекса РФ, трудового кодекса, правительственных указов), а также разработку местных нормативных и ненормативных актов (нормативов, соглашений, указаний местной администрации; коллективных договоров, распоряжений, указов руководителей и специалистов по работе с персоналом).

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО МАТЕРИАЛЬНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ

### 2.1. Отраслевые особенности системы управления персоналом и его материальным стимулированием в России

Развитие персонала в компании любой отрасли, в том числе и в нефтегазовой – это весьма сложный и длительный процесс. Действия сторон в данном направлении будут эффективны только тогда, когда под них будет подведена научная основа.

По данным консалтинговой компании «Begin Group», одно из заседаний Ассоциации специалистов по персоналу было посвящено специфике работы с персоналом в трех сферах: финансы, торговля и информационные технологии.

Одним из ключевых факторов успеха банков становится качество обслуживания клиентов и формирование их лояльности. Банковский бизнес в большей части основан на доверии и, кроме того, очень чувствителен к политическим, экономическим и социальным факторам. После банковского кризиса 1998 года полноценным функциям управления персоналом в российских банках уделялось совсем немного внимания. Они начали формироваться лишь с 2008 года, до этого все управление, как правило, ограничивалось обеспечением функционирования отдела кадров.

В последнее время наметилась тенденция изменения подходов к подбору персонала. Например, если раньше одним из требований при подборе HR-специалистов было наличие опыта работы в банковской сфере, то сегодня приоритетным является опыт работы по выстраиванию грамотной системы управления персоналом, успешная реализация проектов в этой

сфере. Потенциал кандидата также играет не последнюю роль. Знание банковской специфики приветствуется, но уже не является критичным условием.

С бурным развитием потребительского и розничного кредитования существенно вырос спрос на кредитных экспертов, эта категория, наряду с операционно-кассовым персоналом, для многих банков стала самой массовой среди сотрудников фронт-офиса и при этом одной из главных среди зарабатывающих подразделений. Как и в любом розничном бизнесе, отличительной чертой данной категории персонала является высокий уровень текучести кадров. Кроме того, в банковском бизнесе крайне необходимы специальные обучающие программы, связанные с отслеживанием изменений в нормативно-методической базе, получением обязательных свидетельств, например, для операционно-кассового персонала

#### Управление персоналом в розничных сетях

В целом, можно выделить следующие особенности работы персонала в розничной сети:

1. Высокий уровень стресса.
2. Высокая текучесть кадров оперативного уровня (продавцы, кассиры, мерчендайзеры).
3. Высокая конкуренция между розничными брендами и, как следствие, частые случаи «переманивания» персонала конкурентами.
4. Высокая конкуренция на уровне персонала, создание препятствий для работы новичков.

Одной из первостепенных задач является удержание персонала, в рамках которой можно выделить несколько самостоятельных задач: контроль заработной платы и премий, индивидуальный подход, борьба за более высокую зарплату и согласование этого с финансовым отделом. В случае увольнения неэффективных сотрудников не менее важен индивидуальный подход: интервью на выходе, выяснение причины увольнения и т.д.

Работа с персоналом в IT-компаниях, несомненно, имеет свою специфику. С одной стороны, IT - это одна из быстроразвивающихся отраслей в России, демонстрирующая ежегодный рост около 30%. Это означает постоянное увеличение штата на фоне кадрового дефицита и необходимость переподготовки специалистов при появлении новых технологий и направлений. С другой стороны, информационные технологии в целом и системная интеграция в частности - это интеллектуальная сфера, где подавляющее большинство сотрудников - высококвалифицированные специалисты.

Одна из важнейших задач специалиста по управлению персоналом в IT-компаниях - постоянно развивать компетенции сотрудников. Проблема даже не в вузовской подготовке специалистов: ведущие вузы дают хорошую базу, но не могут успеть за появлением новых технологий и расширить преподавательский состав за счет редких высокооплачиваемых специалистов. Людям, работающим на инновационном рынке, важно иметь желание постоянно получать дополнительное образование, быть способными к быстрому развитию.

Другая особенность рынка информационных технологий состоит в том, что развернутые программы по удержанию персонала актуальны для всех уровней сотрудников. Даже на начальных позициях в компании работают уверенные в себе IT-специалисты, очень востребованные рынком, их компенсационный пакет разрабатывается с учетом всего спектра мотивации (достойная компенсация, система премирования, развернутый соцпакет для всех групп сотрудников).

Нельзя так же не рассмотреть такую значимую отрасль, как сельское хозяйство, особенности при управлении персоналом в которой можно выделить в следующих пунктах:

1. Прямая зависимость от природно-экономических и погодноклиматических условий определенного района, что приводит к риску недополучения запланированной прибыли, или полная ее потеря. Это может

стать причиной снижения мотивационной роли работодателя, из-за изменения ее материальной составляющей.

2. Сезонность выполнения работ. Наличие временного разрыва между самим производством и получением результатов. При увеличении его продолжительности, так же и увеличиваются необходимые силы для мотивации персонала. Отсюда делается вывод, что сезонность производства усложняет процессы стимулирования.

3. Смешанный характер трудовой деятельности, что может усложнить внедрение современных методик мотивации (например, грейдинг).

4. Распространенность трудовых ценностей, нацеленных на благоприятные социальные условия труда, возможность общения, престиж и социальные гарантии. Для получения которых они готовы отказаться от повышения в должности и высокого заработка. При этом тяжело мотивировать работника материальными стимулами, но для них могут оказаться более привлекательными нематериальные стимулы.

5. Большая утечка кадров. Необходимо удерживать перспективные кадры и привлекать высококвалифицированных специалистов с помощью мотивационных инструментов (жилье, гарантия достойной зарплаты), что часто оказывается непосильным для сельского хозяйства.

6. Влияние на своих работников работодателем может оказаться ниже, чем в других сферах, по причине некой самообеспеченности первых и обладанием низких потребностей. В основном сотрудники сельскохозяйственной сферы работают не только на производстве, но и ведут свое домашнее хозяйство.

Из вышерассмотренных пунктов, можно сделать вывод, что в сельскохозяйственной отрасли работодатель не имеет столько мотивационных рычагов, сколько в других отраслях. Конечно, нематериальное стимулирование может оказывать эффект сильнее, но тут уже встает проблема ее грамотного применения, ведь недостаток в кадрах

касается в первую очередь высококвалифицированного персонала, куда так же относится и руководство, потому мотивацию работников сельского хозяйства работника следует начинать с обучения и повышения квалификации их руководства.

Основной проблемой в этой отрасли остаётся самая низкая в России среднемесячная заработная плата и рост безработицы, что заставляет деревенских жителей наедаться на свои силы и свои личные подсобные хозяйства.

Причиной сезонная безработица является то, что максимальный спрос на трудовые ресурсы здесь приходится на наиболее напряжённые периоды сельскохозяйственного производства – заготовка кормов для скота, весенний сев, сбор урожая. А в зимнее время образуется практически полный застой в этой сфере.

Таблица 2.1.

**Сравнительный анализ среднемесячной номинальной заработной платы работников в РФ (2000 – 2016 г)**

Вид экономической деятельности	Среднемесячная номинальная заработная плата							
	2000		2005		2010		2016	
	руб	индекс сравнения	руб	индекс сравнения	Руб	индекс сравнения	руб	индекс сравнения
Всего по экономике	2223	2.26	8555	2.35	20952	1.96	36709	1.71
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	985	1	3646	1	10668	1	21755	1
Добыча полезных ископаемых	5940	6.03	19727	5.41	39895	3.74	69936	3.25
Обрабатывающие производства	2365	2.4	8421	2.31	19078	1.79	34592	1.62
Строительство	2640	2.68	9043	2.48	21172	1.98	32332	1.5

Источник: [61]

Для более наглядного представления масштабов, нами был составлен индекс сравнения, где за «1» взята зарплата в Сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве, так как с 2000х годов там самые низкие показатели.

Но согласно таблице видно, что отставание сельского хозяйства сильно сократилось за 16 лет и рост зарплат в других отраслях немного превышает рост явного лидера, добычи полезных ископаемых. Что скорее всего

объясняется введением новых технологий во всех отраслях, и с появлением потребности в более квалифицированных кадрах в сельском хозяйстве, которые получают достойную заработную плату.

## 2.2. Технико-экономическая характеристика и кадровая политика в ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь»

ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» входит в состав Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» учрежденного в соответствии с Указом Президента Российской Федерации № 1403 от 17 ноября 1992 г. и Постановлением Правительства РФ № 299 от 5 апреля 1993 года, и является его главным активом с добычей нефти и газа 40% от всех объемов добычи компании. [25]

ПАО «НК «ЛУКОЙЛ» является одной из крупнейших мировых вертикально-интегрированных компаний, занимающейся добычей и переработкой нефти и газа, производством нефтепродуктов и нефтехимии.

В основных сферах своей деятельности Компания занимает лидирующие позиции на российском и мировом рынках.

ПАО «НК «ЛУКОЙЛ» занимает второе место в России (после НК «Роснефть») по объемам добычи нефти.

Основная часть деятельности Компании в секторе разведки и добычи осуществляется на территории Российской Федерации, а основной ресурсной базой является Западная Сибирь.

ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» (далее – ООО «ЛЗС») - одна из крупнейших компаний нефтяной и нефтегазовой промышленности Российской Федерации.

С образованием общества «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» в градообразующих предприятиях Лангепаса, Урая, Когалыма и Покачи началось планомерное повышение эффективности производства, улучшение



условий труда нефтяников и рост уровня промышленной безопасности. Объединение усилий трех нефтегазодобывающих предприятий позволило сохранить трудовой и творческий потенциал, стабилизировать и наращивать объемы добычи.

Миссия ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» вытекает из миссии компании «ЛУКОЙЛ»: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека.»

Способствовать в регионах деятельности долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

Стратегия компании заключается во внедрении и применении новейших технологий в технологическом процессе и управлении, планомерной и активной работе по улучшению показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в первую очередь, основного - уровня добычи нефти. Неотъемлемым элементом стратегии ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» является безусловная стабильность в выполнении обязательств перед различными контрагентами: бюджетами всех уровней, деловыми партнерами, государственными контролирующими органами и др. [25]

Являясь крупнейшим налогоплательщиком округа, предприятие, кроме того, оказывает помощь различным бюджетным организациям, в том числе школам и дошкольным учреждениям, городской поликлинике. Особое внимание руководства уделяется вопросам реализации социальной политики компании. Это и помощь коренному населению, малообеспеченным семьям, ветеранам, и, конечно же, всемерная забота о трудовом коллективе. В этой сфере осуществляется страхование работников компании, что позволяет им получить в случае необходимости самую квалифицированную медицинскую помощь и обслуживание, организация их ежегодного отдыха, забота о детях, предоставление возможности работникам заниматься различными видами спорта.

На данный момент перед Обществом стоят определенные цели:

- максимально возможная прибыль – является основной целью, получаемая при полном использовании всех производственных и человеческих ресурсов;
- устойчивое положение на рынке – вторая по значимости из поставленных целей;
- максимальная производительность. Прибыль предприятия прямо пропорционально зависит от его производительности, следовательно, только при максимальной производительности и, кроме того, при использовании всех ресурсов можно добиться прибыли;
- рост благосостояния работников. Только при активной социальной политике возможен рост благосостояния работников.

Организационная структура на 01.01.2018 ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» включает 6 территориально-производственных предприятий по добыче нефти и газа на территории Ханты - Мансийского автономного округа - Югры (ТПП «Лангепаснефтегаз» (г. Лангепас), ТПП «Урайнефтегаз» (г. Урай), ТПП «Когалымнефтегаз» (г. Когалым), ТПП «Повхнефтегаз» (г. Когалым), ТПП «Покачевнефтегаз» (г. Покачи)), и Ямало-Ненецкого автономного округа (ТПП «Ямалнефтегаз» (г. Губкинский)) Тюменской области и представительство Общества в г. Тюмени. (см. Рисунок 2.1)

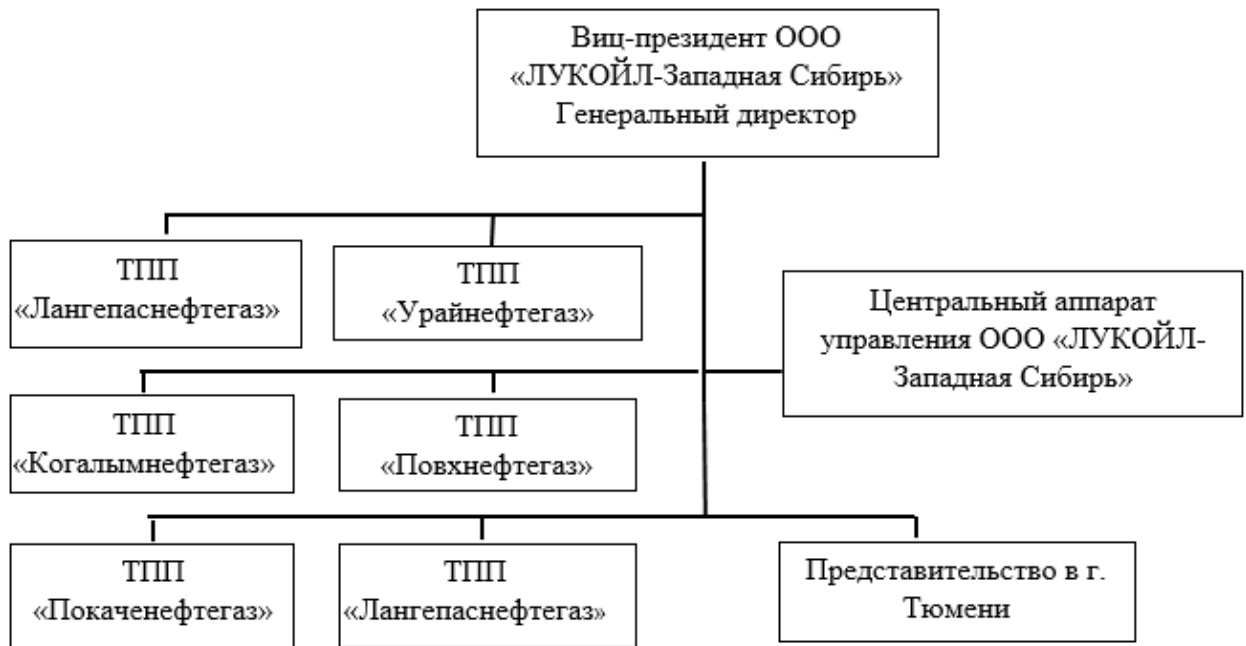


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь»

Источник: [30]

С целью оптимизации производственных процессов с апреля 2008 г. Общество начинает выделять из своего состава сервисные предприятия:

- транспортные (апрель 2008 г.);
- обслуживание социальных объектов (июнь 2008 г.);
- ремонтно - строительные работы (июнь 2008 г.);
- ремонт скважин (январь 2009 г.);
- ремонт нефтепромыслового оборудования (апрель 2010 г.) - путем

создания дочерних обществ:

- ООО «Лангепасское УТТ», ООО «Урайское УТТ», ООО «Когалымское УТТ», ООО «Покачевское УТТ», ООО «Дорстройсервис»;
- ООО «УСО»;
- ООО «СМУ»;
- ООО «Лангепасско - Покачевское УРС», ООО «Урайское УРС», ООО «Когалымское УРС»;
- ООО «Лангепасско - Покачевский НПО Сервис», ООО «Урай НПО Сервис», ООО «Когалым НПО Сервис»;

- централизованная бухгалтерия (сентябрь 2011 г.) путем передачи функций и персонала в ООО «ЛУКОЙЛ – УРЦ Пермь».

Функциональные службы Общества подчиняются генеральному директору, к полномочиям которого относится: организация всей работы предприятия; полная ответственность за его финансовое состояние и состояние трудового коллектива; представление Общества во всех учреждениях, организациях и государственных органах; распоряжение имуществом Общества; заключение договоров; составление приказов и распоряжений по Обществу в соответствии с трудовым законодательством; определение путей устранения недостатков; проведение всестороннего анализа результатов деятельности Общества и пр.

Система управления в Обществе построена на основе дивизиональной (отделенческой) организационной структуры. Высший уровень управления (собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор, его заместители), как правило, принимает стратегические решения. Подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Данная схема в построении организации позволяет эффективно осуществлять управление Обществом. Руководители производственных отделений координируют деятельность не только по «линии», но и по «функциям». Это положительная черта системы управления.

Все мероприятия по изменению организационной структуры Общества и переводу персонала осуществлялись в полном соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации и Коллективного договора ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь».

С начала разработки месторождений территории деятельности ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» извлечено из недр 1534739 тыс.т. нефти и 37355 млн. м<sup>3</sup> природного газа.

По состоянию на 31 декабря 2017 г., доказанные запасы углеводородов компании по классификации SEC составили 16,0 млрд баррелей нефтяного

эквивалента, из которых 75% приходится на нефть. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 19 лет

Добыча нефти по ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» за 2017 г. составила 46070990 тонн при плане 45093090 тонн (102,2% к плану).

По состоянию на 31.12.2017 наибольший удельный вес в структуре ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» занимает ТПП «Когалымнефтегаз», более 50% всей добычи. [26].

На балансе ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» по состоянию на 01.01.2018 г. числится 87 лицензий на право пользования недрами. Из них 78 лицензий находятся в ХМАО и 9 лицензий - в пределах ЯНАО. Общество разрабатывает 52 нефтяных и 2 - газовых (Находкинское и Пякяхинское) месторождения. [25]

[изъято 3 страницы]

Предприятие стремится создать эффективную систему материального и нематериального стимулирования работников (рис. 2.2), цель которой – удержать имеющихся, привлечь новых квалифицированных сотрудников, и мотивировать их, профессионализм и результативность которых поможет добиться поставленных перед организацией целей в кратчайшие с минимальными издержками.



Рисунок 2.2 - Система материального и нематериального стимулирования работников ООО «ЛУКЙОЛ – Западная Сибирь»

Источник: [20]

Материальное вознаграждение ТПП «КНГ» включает в себя прямое материальное стимулирование и не прямое материальное стимулирование.

Прямое материальное стимулирование состоит из фиксированной части (основная заработная плата и дополнительные выплаты) и переменной части (долгосрочные и годовые премиальные выплаты, в том числе программы по участию в доли акционерного общества и участия в прибыли организации).

Работникам цеховых подразделений могут устанавливаться следующие доплаты и надбавки:

- надбавки за высокое профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде;

- доплаты за расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ, за совмещение должностей, за работу во вредных и тяжелых условиях

труда, за выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника, за руководство бригадой, за работу в ночное время.

Установление работнику надбавок и доплат, их отмена или изменение размера оформляется приказом по предприятию по согласованию с профсоюзным комитетом.

Премия не начисляется: на доплату за работу в сверхурочное время, на доплату за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, за период прохождения стажировки, на доплату за руководство бригадой.

Молодежь до 30 лет, прожившая в районе крайнего севера менее одного года, получают северные надбавки через 6 месяцев работы, с последующим увеличением на 10 % через каждые 6 месяцев трудового стажа. До достижения 60 %. Далее через 1 год по 10 % до достижения 80%.

Молодежь до 30 лет, прожившая в районе крайнего севера от 1 года до 5, лет получает надбавку в размере 20 % заработка по истечении первых шести месяцев работы с увеличением на 20 % каждые последующие шесть месяцев и до достижения 60 %. После этого увеличение на 20 % происходит через год работы до достижения 80 %.

Работники старше 30 лет получают надбавку в размере 10% заработка по истечении первых шести месяцев работы с увеличением на 10 % каждые последующие 6 месяцев работы, а по достижении 60-процентной надбавки – 10 % заработка за каждый последующий год работы до достижения 80 % заработка.

Для работников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» кроме ежемесячных премий, выплачиваемых в соответствии с системным положением, применяются также единовременные премиальные выплаты в виде денежных премий:

- за особые достижения в выполнении основных технико-экономических показателей и значимых поручений руководителей территориально-производственного предприятия, структурного подразделения, в т.ч. согласно действующих в настоящее время Положению о премировании

работников структурных подразделений Общества из фонда начальника цеха, системному Положению о премировании работников за перевыполнение плана по добыче нефти, Положению о порядке и условиях выплаты вознаграждения по итогам работы за год и др;

- к праздничным датам: к профессиональному празднику Дню работников нефтяной и газовой промышленности и т.д.

Для качественного анализа конкурентоспособности уровней оплаты труда своих сотрудников происходит учет переменной и фиксированной частей прямого материального стимулирования. Обществом проводится систематический анализ инфляции, а также изменения покупательской способности фиксированной части вознаграждения и согласно полученным данным уже принимает решения в зависимости от финансовых возможностей компании и динамики рыночных изменений.

Непрямое материальное стимулирование включает в себя социальную защиту работников (пенсионное обеспечение, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, страхование жизни), целью которых является обеспечение сотрудников Общества необходимым и достаточным уровнем медицинского обслуживания, повышением уровня возмещения утраченного заработка в связи с выходом на пенсию, и предоставить гарантии защищенности в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Оплата и стимулирование труда работников производятся в пределах средств бюджета, предусмотренных на эти цели.

Таким образом, персонал для ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» является основным капиталом, так как именно от персонала зависит достижение целей организации.



### 2.3. Оценка системы управления персоналом и его материальным стимулированием на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь»

[изъято 4 страницы]

На предприятии большую часть работников составляют мужчины. Такая ситуация связана с тем, что к предприятию относятся люди, выполняющие тяжелый физический труд, к ним относятся инженеры, операторы, машинисты, слесаря и т.д.

Из анализа возрастного состава работающих ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» было выявлено, что в 2018 г. в сравнении с 2016 г. практически по всем возрастным категориям наблюдается увеличение численности персонала, исключение составляет возрастная категория от 31 до 40 лет.

Наибольший удельный вес в общей численности промышленно-производственного персонала на 2018 г. занимает категория работников в возрасте от 41 до 50 лет – 29,87%. Это объясняется тем, что работник в данной возрастной категории имеет накопленный опыт работы в данной сфере, профессиональные навыки и тем самым ценится предприятием.

Анализ трудового стажа позволил выявить, что наибольшая доля работников на предприятии работает на протяжении 10 и более лет (53,48%). Это говорит о хороших условиях труда и достойной оплате труда на предприятии.

Взаимодействие таких факторов как «возраст - образование - производство» в большей степени влияет на результаты хозяйственной деятельности. Работники молодого возраста, имеющие более высокий уровень образования, быстрее осваивают все новое, передовое, что появляется в технике, технологии, организации производства, автоматизации и компьютеризации рабочих мест. Они более энергичны, работоспособны и активнее участвуют в рационализаторстве, но с другой стороны, молодые

работники уступают работникам среднего и старшего возраста в опыте, мастерстве, производственных навыках и высокой квалификации.

Анализ образовательного уровня работников свидетельствует о том, что наибольшая доля работников имеет начальное профессиональное образование (в 2017 г. – 47, 19%, а в 2018 г. – 44.14%).

За рассматриваемый период наблюдается тенденция к росту удельного веса работников с высшим профессиональным образованием. Это обусловлено жесткими требованиями компании к категории руководителей. Данный показатель связан со спецификой услуг, оказываемых предприятием, требующих глубоких профессиональных знаний.

Повышение образовательного уровня работников оказывает влияние на рост производительности труда. Работники, имеющие более высокий образовательный уровень способны быстрее повышать квалификацию, приобретать профессиональные навыки, приобретать мастерство.

В связи с расширением производства и объема работ, технического перевооружения, а также внедрением в производство новых технологий Обществу нужны высококвалифицированные специалисты, способные управлять автоматизированными технологическими процессами. В связи с этим, вопросы подготовки и создания квалифицированного кадрового потенциала приобретают исключительное значение и новое содержание.

На предприятии организовано постоянное обучение кадров, происходящее по заявкам и в соответствии с планом подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов.

Предприятие работает в тесном контакте со многими учебными заведениями. Так, согласно заключенным договорам, в Российско-Канадском учебном центре нефтегазовых технологий (г. Самара), РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, Уфимском ГНТУ и других центрах повышение квалификации прошли 91 руководитель и специалист.

[изъято 1 страница]

Анализ движения персонала в динамике позволил выявить, что в 2018 году происходит уменьшение количества принятых работников. Данный факт может свидетельствовать о том, что предприятие стало более полно использовать имеющуюся рабочую силу, были выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах. В то же время снизился коэффициент по выбытию с 0,14 до 0,11. Это связано с тем, что количество уволившихся сотрудников в отчетном году уменьшилось на 310 человек. Коэффициент текучести кадров в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличился на 14,12% в следствие того, что увеличилось количество работников, уволившихся по собственному желанию на 11,63% и за нарушение трудовой дисциплины на 20,00%.

Основными причинами текучести кадров ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» являются:

- личностные факторы: возраст, состояние здоровья, семейные обстоятельства – 67%;
- появление в регионе более привлекательных конкурентов – 22%;
- неудовлетворенность местом нахождения рабочего места (отдаленные месторождения 120-140 км от места жительства) – 11%.

Подразделения Общества являются градообразующими в регионе деятельности и оказывают значительное влияние на региональный рынок. По решению ПАО «ЛУКОЙЛ» предприятие ежегодно (начиная с 2002 года) участвует в региональном Обзоре рынка труда, заработных плат и компенсаций предприятий нефтегазовой отрасли в Западной Сибири, проводимом Компанией «Эрнст энд Янг».

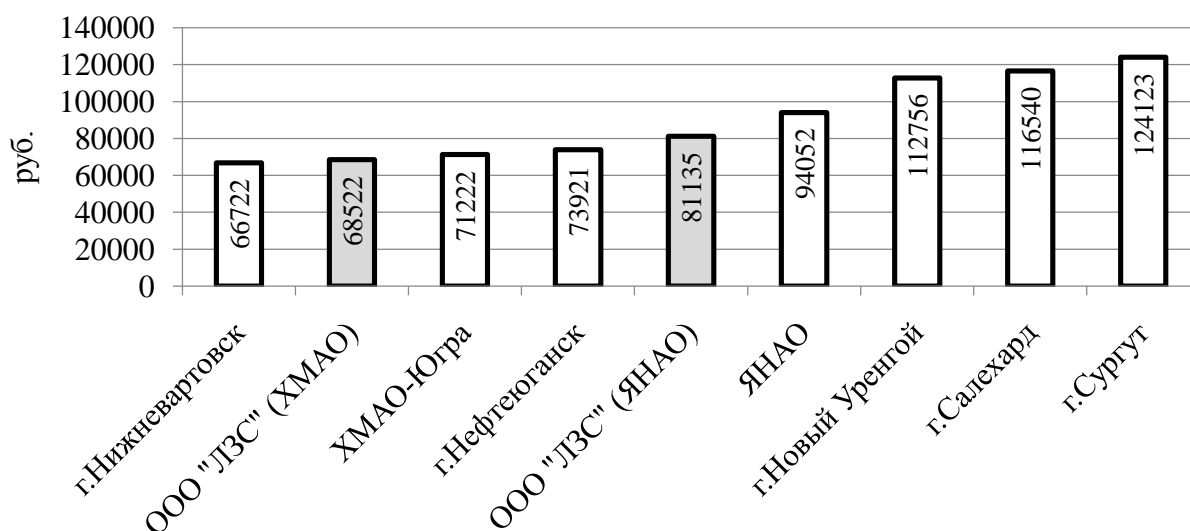


Рисунок 2.3 - Средняя заработная плата 1 работника по ХМАО и ЯНАО (по данным Федеральной службы государственной статистики) за 2017 год.

Источник: [61]

Если рассматривать рынок труда по нефтегазодобывающим предприятиям в регионе по данным государственной статистики, то видно, что несомненным лидером является г. Сургут. ПАО «Сургутнефтегаз», не участвует в Обзоре. Единственным источником информации об уровне заработной платы нефтяников г.Сургута является Государственный статистический бюллетень.

Уровень средней заработной платы ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» значительно не отличается от других предприятий нефтедобычи по Ханты-Мансийскому автономному округу, но в два раза ниже, чем средняя зарплата нефтяников города Сургута.

[изъято 4 страницы]

Таким образом, можно сказать, что деятельность политики управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» не достаточно эффективна, так как в ходе анализа были выявлены недостатки в использовании персоналом. В следующей главе будут перечислены причины, мешающие эффективному использованию трудовых ресурсов, и предложены мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков.

### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ЛУКОЙЛ - ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ»

#### 3.1. Недостатки применяемой системы управления персоналом и его материальным стимулированием на предприятии

В результате анализа эффективности использования трудовых ресурсов и системы мотивации персонала были выявлены следующие недостатки:

[изъята 1 страница]

Согласно выводам консалтинговой компании «The Boston Consulting Group», исследовавшей в 2016 г. все бизнес-сценарии ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь», в области управления персоналом существуют проблемные зоны в части ответственности и качества сервиса службы по «Управлению персоналом»:

- при высоких показателях текучести работников дефицитных специальностей, управление персоналом не предоставляет необходимого сервиса линейным руководителям в части привлечения и удержания талантливых служащих;

- текущие ключевые показатели деятельности службы управления персоналом не мотивируют ее на предоставление качественного сервиса.

В ходе исследований в фазе «Диагностика» аналитиками BCG был проведен стандартизированный опрос EFR<sup>TM</sup> (Engagement for Results), который позволяет измерять уровень дисциплины и вовлеченности сотрудников и сравнивать их с результатами подобных компаний.

В опросе приняли участие около 20% сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» (более 1600 сотрудников из всех 5 ТПП, а также 300 сотрудников Аппарата Управления). Результаты опроса сравнены с

результатами группы из 12 компаний нефтегазового сектора, принявших участие в аналогичном опросе. Группа компаний для сравнительного анализа состояла из 3 российских компаний, 3 компаний из стран Западной Европы, 1 компании Северной Америки, 3 компаний из Южной Америки, а 2 также компаний Азиатско-Тихоокеанского региона.

Результаты ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» - в тройке худших по оценке общей вовлеченности среди группы сопоставления. В то время как дисциплина находится на приемлемом уровне, то вовлеченность и мотивированность – низкая. ООО «ЛЗС» приближается к эксплуатационному стилю управления, когда персонал чувствует себя перегруженным и недооцененным, а менеджмент реализует жесткие меры за счет отлаженных рычагов, сотрудники это «принимают как должное».

По данным аналитиков VCG основные причины низкой вовлеченности видятся в разрозненности между функциями при нечетком распределении ответственности:

- полномочия нечетко распределены между подразделениями;
- присутствует культура «поиска виноватых» - усилия направлены на сталкивание ответственности, а не на решение проблем;
- наибольшим образом негативный эффект сказывается не на производственных функциях;
- система мотивации работает формально (нижние уровни организации ее считают адекватной), но не приводит к результатам, удовлетворительным для высшего менеджмента.

В ходе анализа ключевых показателей деятельности службы управления персоналом, компания VCG выявила в функциях и задачах данной службы ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь» разрывы, представленные в табл. 3.1.

По результатам анализа бизнес-процесса «Управление персоналом» ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь», аналитики VCG пришли к выводу, что использование только материальных инструментов не достаточно для

создания эффективной организации, необходимо повышение сотрудничества и развитие персонала.

Таблица 3.1.

Выявленные компанией BCG разрывы в функциях и задачах службы Управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь»

Как должно быть	Как есть
1. Разработка стратегии, планов и политики по персоналу	1. Соблюдение фонда заработной платы и выплат социального характера в пределах бюджета
2. Управление отбором и наймом персонала	2. Не превышение плановой численности работающих
3. Управление стимулированием и удержанием персонала	3. Выполнение утвержденного плана работы, своевременное и качественное выполнение заданий и поручений
4. Управление развитием и обучением персонала	4. Своевременный приём, регистрация, отправка корреспонденции и контроль по срокам и качеству исполнения документов и поручений, поставленных на контроль
5. Назначение, продвижение и вывод работников из организации	5. Своевременное выполнение заданий по качественному переводу технической, научной литературы, переписки с фирмами-поставщиками

Источник: [11]

Для изучения системы мотивации и оценки мотивационной среды в Обществе в одном из территориально-производственных предприятий в апреле 2017 г. было проведено социологическое исследование, цель которого - анализ мотивационных факторов персонала. Объектом исследования выступили работники цеховых подразделений ТПП. Опрос проводился в форме анкетирования (образец анкеты в Приложении 7). В ходе исследования было опрошено 558 человек.

Для того, чтобы проанализировать, какие мотивирующие факторы наиболее ценны для работников и что, по их мнению, должно повлиять на улучшение качества выполнения ими работ, перевыполнение плана, стремление к проявлению инициативы, повышению производительности труда, респондентам был задан вопрос, в котором необходимо было оценить доминирующие потребности, побуждающие работников к трудовой деятельности.

Распределение респондентов по вариантам ответов на вопрос «Что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности?»

Варианты ответов	% в общей численности респондентов
Увеличение заработной платы, премии, КТУ и поощрения	34
Повышение разряда, продвижение по служебной лестнице	16
Благодарность за труд. Уважение и внимание руководителя к работникам	14
ДМС, путевки, места в дет.сад.	13
Выплата квартальных премий за перевыполнение плана по добыче нефти, ликвидацию аварий	10
Поощрение творческих и инициативных работников	9
Обучение и внедрение новых технологий	4

Источник: [18]

Как видно из результатов опроса, значительная часть работников определила для себя главными мотивирующими факторами вознаграждение за труд, в виде материального стимулирования (треть работников), повышение разряда и продвижение по служебной лестнице (16% работников), и что очень важно – объективное отношение к нему руководителя, благодарность за проделанный труд (14 % респондентов). Следует отметить, что работников также интересуют материальные неденежные стимулы в виде бесплатных путевок, мест в детские сад и т.д.

Работников также волнует и может содействовать повышению трудовой активности возможность получения квартальных премий за перевыполнение плана по добыче нефти и ликвидацию аварий, поощрение творческих и инициативных работников. Как отмечает И. Варданян, многочисленные исследования факторов мотивации свидетельствуют, что люди, обладающие потребностями в признании и творчестве, в большинстве случаев своей жизни ощущают себя мотивированными на работу, потому что творчество способствует реализации потребности в признании. Они стараются генерировать полезные идеи, обеспечивать им достаточную степень признания.



По результатам анкетирования удалось выявить зависимость преобладающих потребностей от таких критериев как возраст и образование. Материальная потребность является наиболее важной для всех категорий работников. Необходимо заметить, что ярко выраженную потребность в творчестве испытывают только работники с высшим образованием. Потребность в уважении со стороны руководителя испытывают работники в возрасте от 25 до 35 лет.

На следующее задание опроса, вспомнить 1-2 примера поощрения их предприятием, которое они расценили, как самые эффективные и позитивные, основная часть респондентов все также отметила: «Материальное стимулирование в виде «Вознаграждения по итогам работы за год», премии ко «Дню нефтяника», другие премии к праздникам и юбилейным датам и др.»

У каждого работника есть определенные критерии, которые предъявляются к его работе. По этим критериям в дальнейшем производится оценка его труда. К ним можно отнести: качество выполняемой работы, ее объем, своевременность выполнения закрепленных за ним должностных обязанностей и т. д. Для нас в ходе социологического исследования, важно было выяснить, по каким критериям, по мнению работника, должен оцениваться его индивидуальный вклад.

Распределение ответов, представленных в табл.3.3, показывает, что у рабочих на первом месте стоит критерий – «Качество, своевременность, добросовестность, инициатива», так считают 57%, респондентов. На втором месте «Профессионализм, стаж и опыт работы, знание технологического процесса», на третьем месте «Индивидуальное отношение к работе». Это объясняется тем, что основная масса опрошенных – операторы по добыче нефти и газа, у которых в силу их профессии присутствует ощущение значимости своего труда, осознание и понимание того, насколько важны и значимы выполняемые ими функции по обслуживанию фонда скважин, и

какое влияние оказывает их их каждодневный труд на общие результаты процесса добычи нефти в целом по ТПП.

Таблица 3.3

Распределение работников по вариантам ответов на вопрос  
«По каким показателям или критериям, на Ваш взгляд, должен оцениваться индивидуальный вклад работника?»

Варианты ответов	% в общей численности респондентов
Качество работы, своевременность, добросовестность, инициатива	57
Профессионализм, стаж и опыт работы, знание технологического процесса	18
Индивидуальное отношение к работе	10
Выполнение дополнительных работ, работа по смежным специальностям	7
Выполнение заданий руководителя (мастера, начальника цеха)	5
Образование	2
Отсутствие несчастных случаев на производстве, соблюдение производственной дисциплины, распорядка и требований промышленной безопасности и охраны труда	1

Источник: [18]

В вопросе, есть ли у респондентов предложения по изменению и совершенствованию существующей системы премирования, показательным является ответ значительной части работников: «Каждому по труду, не в ущерб остальным работникам». Из этого следует, что несовершенство и недостатки существующей системы распределения КТУ не только имеют место быть, но и довольно очевидны.

Таким образом, детальный анализ трудового потенциала ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь», а также изучение мотивационной среды предприятия путем социологического исследования, выявили ряд существенных недостатков и наглядно показали несовершенные стороны системы стимулирования работников.

Поэтому на основе результатов проведенных анализов, с учетом специфики деятельности предприятия, в следующем разделе предложены мероприятия, совершенствующие использование трудовых ресурсов и позволившие уменьшить существенные проблемы и недостатки в области политики управления персоналом.

### 3.2. Предложения по повышению эффективности системы управления персоналом и оценка их эффективности

С целью повышения эффективности действующей на предприятии системы стимулирования персонала предлагается провести комплекс мероприятий.

#### 1. Бестарифная система оплаты труда

Действующая тарифная система оплаты труда в ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» обладает рядом недостатков.

Один из недостатков в том, что зачастую заработная плата действует как фактор, дестимулирующий развитие производительности труда. Например, медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхурочных. Сам факт более крупных затрат времени не является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто исходят именно из этих предположений.

Главный недостаток состоит в том, что заработная плата плохо, а зачастую, вообще не связана с конечными результатами труда. Результаты труда коллективно, а оплата - индивидуальна. Чтобы преодолеть его, надо сделать одно из двух: либо индивидуализировать результаты, либо коллективизировать систему оплаты.

Для устранения данных недостатков следует конкретно и точно ставить сроки выполнения определенных работ. Сроки выполнения, а также сумму оплаты определяют специалисты. Преждевременное выполнение плана должно поощряться увеличением премии, а запаздывание выполнения должно выливаться в уменьшение получаемой премии.

Одной из основных целей реформирования заработной платы является восстановление ее стимулирующей функции.

Социологический опрос, проведенный автором работы в апреле 2017 г., показал: главное, что мешает повышению заинтересованности работников

ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» в результатах своего труда, - низкий уровень тарифных ставок и должностных окладов в местности, приравненной к районам Крайнего Севера, а также порядок их установления.

В ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» необходимо так организовать рабочий процесс, а также его последующую оплату, чтобы каждый рабочий и служащий понимал, за что он получает заработную плату. Стремился улучшить свое качество и производительность труда, зная, чем лучше показатели, тем больше вознаграждение.

Главным направлением совершенствования действующей системы материального стимулирования ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» можно предложить введение принципиально новой системы оплаты труда для всех категорий работников. В этой связи логично предположить, что наиболее перспективна модель бестарифной системы оплаты труда, исключающая гарантированные тарифные ставки и должностные оклады и использующая принцип долевого распределения фонда оплаты труда между работниками в зависимости от их квалификации и результативности труда.

Такие модели уже разработаны и довольно успешно применяются в ряде предприятий России. Например, ПАО «ЛОМО» - крупнейшая российская компания, занимающаяся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов; МНТК «Микрохирургия глаза» - один из ведущих офтальмологических центров в мире; ФКП «Бийский олеумный завод» – крупнейшее предприятие, выпускающее взрывчатые вещества промышленного и специального назначения; «ПЭЗ ВИЛАР» - производственно – экспериментальный завод ВНИИ лекарственных и ароматических растений; ЗАО «Кузбасэлемент» - крупнейший производитель химических источников тока в России.

Автор книги «Заработная плата в условиях рынка» Н. А. Волгин предлагает разработанную им разновидность бестарифной оплаты труда - ВСОТЭРКа (название складывается из первых букв основного элемента ее организации - «Вилки» Соотношение Оплаты Труда Разного Качества).

Суть этой модели состоит в том, что все работники предприятия в зависимости от их квалификации, должности, профессии, значимости выполняемых производственных функций делятся на группы. Для каждой из них соотношение в оплате труда разного качества устанавливается в виде «вилки» с достаточно широким диапазоном, что позволяет более активно стимулировать творческий, эффективный труд, ответственное отношение работников к своим обязанностям на производстве. «Вилки» соотношений создают условия для того, чтобы в системе труда учитывать не только квалификацию работников, их потенциальные возможности, но и реальный трудовой вклад. Минимальные значения «вилки» соответствуют исходной квалификационной группе, куда входят работники самой низкой для данного предприятия квалификации. [8]

Таким образом, заработная плата каждого работника ( $ЗП_i$ ) представляет его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда и определяется по формуле:

$$ЗП_i = \frac{K_i * ФОТ}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1)$$

где  $K_i$  – индивидуальный коэффициент каждого конкретного работника;

ФОТ - фонд оплаты труда, подлежащий распределению между работниками;

$\sum_{i=1}^n K_i$  – сумма значений коэффициентов по всем работникам;

$n$  – количество работников.

Источник: [8]

Предлагаемый вариант бестарифной системы имеет следующие характеристики:

- уровень оплаты труда работника зависит полностью от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам труда;

- каждому работнику присваивается индивидуальный коэффициент, характеризующий его квалификационный уровень и определяющий в основном трудовой вклад работника в общие результаты труда.

Таблица 3.4

#### Достоинства и недостатки бестарифной системы оплаты труда

Свойство	Бестарифная система оплаты труда	Тарифная система оплаты труда
Возможность учесть индивидуальные способности работника	Да	Частично
Объективность требований и процедур присвоения категории	Нет	Да
Более инициативные работники могут рассчитывать на более высокую оплату труда	Да	Нет

Источник: [Состалено автором]

Применение бестарифной системы оплаты труда является попыткой ухода от недостатков тарифной системы.

При тарифной системе оплаты труда квалификационные разряды часто присваиваются работникам не только при достижении определенной квалификации, но и за «выслугу лет». То есть работник получает разряд за то, что длительное время отработал на предприятии.

Присвоенный разряд, с одной стороны, дифференцирует опытных работников и новичков, но, с другой стороны, приводит к «уравниловке» между работниками с одинаковым разрядом или категорией. В этой ситуации, чтобы поощрить хорошего работника, руководители подразделений часто стараются присвоить ему более высокий разряд (катеорию) не потому что работник достиг квалификационного уровня, а потому что производительность других членов коллектива значительно ниже. Постепенно это приводит к тому, что средний квалификационный разряд рабочих на предприятии приближается к 5-6, а большинство инженерно-технических работников получают высшую категорию.

С другой стороны, при бестарифной системе организации труда присвоение индивидуальных коэффициентов является всегда субъективным

процессом, тогда как присвоение квалификационного разряда базируется на четких требованиях и сдаче экзамена квалификационной комиссии

Введение такого рода системы оплаты труда требует предварительной подготовки в области постановки управленческого и материального учета, улучшение организации производства.

Реализация предложенной концепции организации оплаты труда может позволить значительно сократить масштаб и диапазон применения различного вида премий, доплат и надбавок или отказаться от них полностью. Это обусловлено тем, что показатели, которые стимулируются в настоящее время механизмом премий, доплат и надбавок, могут быть учтены в предложенном варианте организации заработной платы правильным применением "вилки" соотношений в оплате труда разного качества.

Сокращение числа всевозможных премий, доплат и надбавок, полное исключение их из организации заработной платы упростит механизм оплаты труда, сделает его более понятным и доступным для работников.

Внедрять на предприятии бестарифный вариант оплаты труда целесообразно в четыре этапа.

Первый этап - издание приказа по предприятию о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, где излагаются основные причины необходимости преобразований в организации заработной платы. Суть и достоинства вновь избранной системы стимулирования, главные мероприятия, которые необходимо реализовать, с указанием сроков и ответственных за их выполнение, а также утверждение состава комиссии по проведению подготовительной работы.

Второй этап - разработка положения о бестарифной модели заработной платы на предприятии, сетки соотношении в оплате труда разного качества и других нормативных документов.

Третий этап внедрения бестарифного варианта оплаты труда - издание приказа о переходе на новую модель оплаты труда, утверждение разработанного положения по бестарифной системе заработной платы и

сетки соотношений, состава аттестационной комиссии. Которая с учетом предложений, поступивших от производственных подразделений, и на основании положения о новой модели, утверждает каждому работнику предприятия конкретные "вилки" соотношения в оплате труда разного качества.

Четвертый этап - анализируется эффективность организации оплаты труда. Через определенное время после внедрения модели (спустя квартал, полугодие) на основе наблюдений, обследований, социологических и экспертных опросов целесообразно дать предварительную оценку действенности нововведения в системе организации материального стимулирования. При этом важно выявить недоработки и резервы в организации модели, внести соответствующие коррективы.

Применение бестарифной системы оплаты труд проведем на примере бригады по добыче нефти и газа ЦДНГ-1 Дружного месторождения ТПП «Когалымнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»

[изъято 2 страницы]

В табл. 3.7 представлены основные параметры оплаты труда, применяемые при предлагаемой системе оплаты труда. Знаками «+» в таблице для каждой группы отмечены те диапазоны, в которые попадают коэффициенты соотношения данной группы.

Из табл. 3.7 видно, что на предприятии выделено 8 квалификационных групп. В начальную группу вошли неквалифицированные рабочие (горничные, слесаря комплекса гостиничного обслуживания «Лесное»). Последние три квалификационные группы занимают главные специалисты и генеральный директор предприятия.



**Сетка соотношений в оплате труда работников  
ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»**

Показатели	"Вилки" соотношений в оплате труда по квалификационным группам работающих							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Интервалы коэффициентов - «вилки» соотношений в оплате	1,00-1,90	1,91-2,81	2,82-3,72	3,73-4,63	4,64-5,54	5,55-6,45	6,46-7,36	7,37-10,46
Среднее значение коэффициента в интервале	1,45	2,36	3,27	4,18	5,09	6	6,91	8,92
Категории персонала:								
Неквалифицированные рабочие	+	+						
рабочие		+	+	+				
служащие			+	+	+			
специалисты				+	+	+		
руководители (всех подразделений, отделов)					+	+	+	
Генеральный директор, его заместители						+	+	+

Источник: [20]

Выбранный на предприятии тип нарастания коэффициентов оплаты от группы к группе принадлежит к регрессивному, что легко увидеть, поделив среднее значение коэффициента каждого последующего интервала к предыдущему.

Таблица 3.8

**Регрессивный тип нарастания коэффициентов оплаты труда  
ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»**

Характеристика системы	Квалификационные группы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Нарастание средних значений в интервале, %	-	62,76	38,56	27,83	21,77	17,88	15,17	29,02

Источник: [Составлено автором]

Регрессивный тип нарастания коэффициентов, рассчитанных в табл. 3.8, создает преимущество в оплате работникам низших квалификационных групп, прогрессивный - высших; равномерное нарастание ставит все квалификационные группы в равное положение относительно увеличения их оплаты по мере роста квалификации.

Следующий этап - разработка механизма определения значений соотношений в оплате труда разного качества, согласно диапазону их «вилкок», по индивидуальным критериям и показателям, учитывающим фактическую результативность труда работников и их конкретный трудовой вклад в конечные результаты работы предприятия.

Каждый работник должен знать, за какие достижения или упущения в работе и в какой мере значения его соотношений в оплате труда  $K_i$  могут увеличиваться или уменьшаться. Поэтому для каждого подразделения разрабатывается и утверждается система критериев повышающих и понижающих базовый коэффициент квалификационного уровня работников данного подразделения.

Таблица 3.9

## Критерии изменения значений коэффициента квалификационного уровня

Основные показатели, повышающие базовый коэффициент	Основные показатели, понижающие базовый коэффициент
Перевыполнение плана работ (0,3)	Не выполнение планов работ в заданном объеме (0,3)
Отсутствие сбоев технологического режима (0,01)	Нарушение правил техники безопасности (0,01)
Выполнение обязанностей временно - отсутствующего работника (0,01)	Снижение качества продукции (0,02)
Внедрение новых прогрессивных технических и организационных решений (0,1)	Нарушение трудовой и производственной дисциплины (0,03)
Наличие смежной профессии (0,02)	Прогулы (0,03)
Предприимчивость, инициативность (0,15)	Опоздание на работу на 1 час. (0,01)
Стаж работы в данной должности свыше 5 лет (0,1)	Не соблюдение технологических режимов работы установки (0,2)
Стаж работы в данной должности свыше 10 лет (0,2)	
Работа в нерабочие дни (0,2)	

Источник: [8]

Трудовой вклад каждого работника оценивался начальником ЦДНГ-1 Дружного месторождения ТПП «Когалымнефтегаз» в течение месяца.

(Приложении 8) Расчет индивидуального коэффициента работника, проводился автором, на основании оценки, присвоенной начальником цеха, и повышающих и понижающих критериев, перечисленных в табл.3.9.

При введении коэффициентов «вилкок» соотношений в оплате труда необходимо произвести пересчет заработной платы персонала. Расчет заработной платы представим в табл. 3.10.

[изъято 2 страницы]

Первая модель устанавливает определенные гарантии оплаты труда работника за его индивидуальные результаты, но не гарантирует соответствие фонда заработной платы конечным результатам работы предприятия.

Вторая модель, напротив, увязывает фонд заработной платы с конечными результатами деятельности предприятия, но не гарантирует стабильную связь между получаемым работником заработком и его индивидуальными результатами труда.

Анализ данных табл. 3.13 показал, что при внедрении бестарифной системы оплаты труда 5 работников бригады получают прибавку к заработной плате. Из расчета процентного изменения уровня оплаты труда видно, что заработная плата руководителей снизилась на 8,68%, а заработная плата специалистов напротив увеличилась в среднем на 3,06%.

Таким образом, 83% коллектива, заработав при новой системе оплаты труда больше, нежели при действующей тарифной, будут ратовать за ее внедрение и иметь мощный стимул для качественного выполнения трудовых обязанностей, а к оставшимся 17% коллектива придет понимание того, что необходимо хорошо работать для того, чтобы хорошо зарабатывать.

## 2. Формирование гибкого социального пакета по принципу «кафетерия».

Анализ социологического опроса, проведенного автором работы, показал, что в основе мотивации труда лежат не только наиболее значимые для работника потребности, но и то, в какой степени работник имеет возможность их удовлетворить.

Одним из важных методов удовлетворения потребностей работников, с точки зрения автора, является совершенствование уже действующего на данный момент коллективного договора в разделах: VI – Социальные гарантии, льготы и компенсации; VIII – Жилищно-бытовое обслуживание и социальное развитие коллектива, путем реализации программы под названием «Гибкий социальный пакет льгот и компенсаций».

В своем выражении это два совершенно самостоятельных метода мотивации персонала, но мы предлагаем объединить их и использовать «Гибкий социальный пакет», как способ поощрения по итогам работы за год тех работников, результаты труда у которых высоки. А определяются они методом оценки деятельности персонала.

Смысл «гибкости» в том, что широкий набор дополнительных выплат позволяет работникам выбрать те из них, которые больше нужны. Таким образом, социальный пакет в значительной степени учитывает текущие нужды работников. Такой подход нашел свое отражение в системе формирования социального пакета работника по принципу «кафетерия».

Принцип «кафетерия» известен в западной практике управления персоналом. Основным преимуществом данного принципа, это самостоятельность работника в выборе состава льгот и гарантий, исходя из накопленных им баллов. Начисление баллов осуществляться по разным критериям, соответствующим потребностям организации. «По итогам исследования Wall Street Journal, за последние 15 лет количество американских компаний, применяющих принцип «кафетерия», возросло с 18% до 48%. К сожалению, в России данный принцип используют не более 5% предприятий», - приводит статистические данные кандидат экономических наук Юрий Жучков [60].

Система гибких выплат и льгот действует следующим образом. На каждого работника администрация организации заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты установленного объема социальных льгот. Кроме того, сами работники из своей заработной платы

могут на этот же счет по договоренности с администрацией перечислять определенные взносы, что расширяет возможности получения дополнительных видов социальной помощи.

Для обоснования необходимости данной работы был проведен анализ текучести кадров ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2015 – 2017 гг., результаты которого приведены на рис. 3.1, где наблюдается рост показателя.

[изъят 1 рисунок]

Из проведенного анализа данных, можно сделать вывод, что наибольшая интенсивность текучести персонала наблюдается среди руководителей и специалистов ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь», в частности в АУП и ЦИТС, а также среди молодых работников предприятия.

Для удержания персонала необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть эффективность использования «Гибкого пакета социальных услуг» в качестве метода поощрения по итогам года;
2. рассмотреть взаимосвязь результатов оценки деятельности персонала с системой поощрения по итогам года;
3. разработать и внедрить критерии оценки деятельности рабочих.

Таблица 3.14

#### Преимущества «Гибких социальных льгот»

Для работников	Для предприятия
<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность выбора льготы в большей степени, удовлетворяющие их потребность;</li> <li>- лучшая информированность работников о льготах, предоставляемых предприятием.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применение гибких программ помогает предприятию поспевать за изменением потребностей различных категорий персонала;</li> <li>- сдерживание затрат, путем установления лимита, в которые должен уложиться работник;</li> <li>- снижение стоимости введения новых льгот. Новая льгота просто добавляется как еще один элемент среди льгот доступных для выбора.</li> </ul>

Источник: [Составлено автором]

Предпочтения у всех работников разные, потому проиллюстрируем механизм формирования социального пакета с перечнем предоставляемых услуг (рис.3.2).

Сумма, предназначенная для планируемого «Гибкого социального пакета», должна быть значимой и составлять от 50 000 рублей на одного

человека. В случае превышения суммы, предусмотренной на 1 человека, разница работодателем не компенсируется.



Рисунок.3.2. - Механизм формирования «гибкого социального пакета»

Источник: [19]

Выплату денежных средств работникам производить за счет прочих доходов и расходов (прибыль) в пределах средств, предусмотренных бюджетом.

Система бальной шкалы для работников аппарата управления представлена в Приложении 9.

Максимально возможный фонд времени на одного работника в 2017 г. – 2108 баллов. Возможен вариант получения дополнительных индивидуальных льгот с 2000 баллов (учитывая 5% возможных неявок).

Для рабочих возможна система начисления баллов, представленная в Приложении 10

Максимально возможный фонд времени на одного работника в 2017 г. – 1725 баллов. Возможен вариант получения дополнительных индивидуальных льгот с 1640 баллов (учитывая 5% возможных неявок)

Распределение льгот по принципу «Кафетерия» предназначено для работников, получивших наивысшие баллы. Число таких работников определяется по средствам квотирования. Распределение баллов в большей степени зависит от стажа работы на предприятии, поэтому целесообразно выделять такую группу работников по каждой категории стажа (до 3х лет, 3-5 лет, 6-9 лет, 10 лет и более).

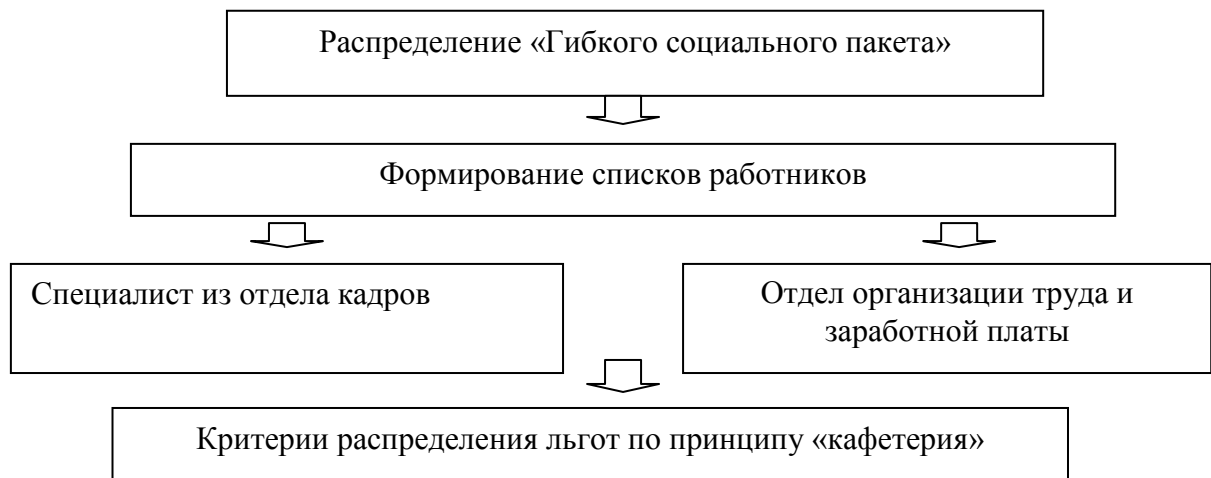


Рисунок 3.3 - Распределение гибкого социального пакета

Источник: [19]

Как показывает мировая практика, работники могут воспользоваться «Гибким социальным пакетом» только в случае высоких результатов оценки их труда. Однако, с учетом специфики условий работы в районах Крайнего Севера, работникам необходимо поддерживать и укреплять своё здоровье, поэтому предлагаем предоставлять всем работникам «базовый соцпакет», включающий, например, добровольное медицинское страхование и

компенсацию затрат на питание. Стоимость такого пакета рекомендуется установить в размере 15000 руб.

Таким образом, применение системы «гибких социальных льгот» по принципу «кафетерия» позволит снизить показатели текучести, стимулировать более производительный труд и хороший социально - психологический климат.

### 3. Разработка новой системы оценки персонала

В связи с тем, что предполагается внедрить бестарифную систему оплаты труда, а также «Гибкий социальный пакет» - систему поощрения работников, показавших по результатам работы за год исключительно высокие результаты, возникает необходимость изучения и анализа профессиональных и личностных качеств персонала ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь», начиная с рабочих профессий и заканчивая руководящим составом организации. Выявить профессиональное соответствие личности возможно благодаря аттестации персонала.

Необходимо проводить ежегодную оценку персонала, как руководителей, так и специалистов и рабочих, заменив обязательную аттестацию на систему квалификации персонала, которая предполагает сдачу экзамена и по количеству набранных баллов присвоение коэффициента квалификации, влияющий на конечную заработную плату, а также на определение работников, которые смогут воспользоваться «Гибким социальным пакетом».

Право на получение компенсации расходов на оплату дополнительных социальных услуг предоставлять не всем работникам ТПП, а только тем, результаты оценки которых высокие и стаж работы на предприятии которых, не менее одного года.

Процедура предлагаемой оценки рабочих представлена в Приложении 11.



Оценку осуществляет руководитель подразделения и непосредственный руководитель - мастер бригады с участием специалиста отдела кадров.

В случае несогласия работника с его оценкой при ознакомлении рабочих с результатами оценки формируется повторная оценочная комиссия, в которую возможно привлечение пользующихся авторитетом рабочих подразделения избирательным путем.

Оценку рабочих предлагаем осуществлять по критериям, учитывающим:

- результативность труда,
- профессиональные компетенции,
- корпоративные компетенции.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков (Приложение 12).

Кроме того, для проведения оценки необходимо внедрить программу AVELife TestGold Enterprise – программное обеспечение, позволяющее автоматизировать проверку результатов аттестации сотрудников.

Существует два вида лицензий этой программы:

1. лицензия на рабочее место, стоимость которой 50 тыс.руб.;
2. серверная лицензия (установка на сервер локальной сети, использование программного обеспечения с любого сетевого рабочего места, подключенного к серверу, без ограничений на число одновременных подключений), стоимость которого 500 тыс.руб.

Автором предлагается использование серверной лицензии, так как благодаря ей будет возможность оперативно вносить изменения по каждому работнику в соответствии с критериями оценки квалификационного уровня.

На основе данных о добыче нефти, жидкости и закачки на 2015 - 2018 гг. рассчитаем количество упущенной прибыли в результате потерь нефти из-за выбытия скважин из действующего фонда (поломок оборудования и порывов трубопроводов).

[изъято 2 страницы]

Подводя итоги о результатах предложенных мероприятий, необходимо отметить, что наиболее важными социально-экономическими моментами является сокращение текучести кадров и рост производительности труда персонала, а эффективное использование финансовых ресурсов в области вложений в персонал должно привести к увеличению прибыли предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях трудовые ресурсы рассматривают как наиболее ценный капитал, которым располагает предприятие. Значение человека в процессе производства подчеркивалось на протяжении всего научного подхода к управлению. В данной работе сконцентрировано внимание на вопросах эффективного управления трудовыми ресурсами организации.

Объектом исследования послужили трудовые ресурсы компании ООО «ЛУКОЙЛ - Западная Сибирь», входящей в холдинг одной из крупнейших в мире нефтедобывающих компаний ПАО «ЛУКОЙЛ»

В исследовании был произведен краткий анализ финансового состояния предприятия. В целом ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» можно рассматривать как финансово устойчивое предприятие, так как из четырех соотношений определяющих ликвидность предприятия выполняются три, что свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости.

Все составные части Политики управления персоналом выстроены таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость предприятия, его способность не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально – политических и внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

Анализ эффективности деятельности персонала ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» позволяет сделать следующие выводы:

1) в Обществе применяется повременно-премиальная система оплаты труда, существует много видов поощрений – они составляют 38% в общем фонде заработной платы;

2) основная доля в общей численности работников - рабочие (2018 г. – 70,83%), со стажем работы от 10 и более лет (2018 г. - 53,48%), имеющие

начальное профессиональное образование (в 2018 г. – 44.14%). Наблюдается тенденция к росту удельного веса работников, имеющих высшее профессиональное образование (+3,10%).

3) анализ движения персонала в динамике позволил выявить, что коэффициент текучести кадров в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличился на 14,12%. Основными причинами увеличения данного показателя являются личностные факторы работников - 67%, появление в регионе более привлекательных конкурентов - 22%.

4) на изменение размера фонда заработной платы повлияло снижение среднесписочной численности (-265432 тыс.руб.) и индексация средней заработной платы в течение года (+335893 тыс.руб.). С 1 апреля 2018 года были утверждены новые должностные оклады с повышением в среднем по Обществу на 4,0%:

5) уровень средней заработной платы в Обществе значительно не отличается от других предприятий нефтедобычи по Ханты-Мансийскому автономному округу, но в два раза ниже, чем средняя зарплата нефтяников города Сургута.

В ходе анализа были выявлены следующие причины, мешающие эффективному развитию персонала: увеличение коэффициента текучести на 14%; увеличение доли молодых специалистов, уволенных по собственному желанию; уменьшение фонда рабочего времени на 2,67%; увеличение потерь рабочего времени на 1 человека на 4,16%; происходит отток кадров в другие предприятия; появление в регионе более привлекательных конкурентов; опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда; физически тяжелый труд для основных рабочих недостаточно мотивирован; проводится политика «найма готовых сотрудников», нежели политика «выращивания» и «стимулирования» работников.

Согласно выводам Компании «The Boston Consulting Group» ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» приближается к эксплуатационному

стилю управления, когда персонал чувствует себя перегруженным и недооцененным, поэтому использование только материальных инструментов не достаточно для создания эффективной организации, необходимо повышение сотрудничества и развитие персонала.

Для изучения системы мотивации на предприятии автором было проведено социологическое исследование, цель которого - анализ мотивационных факторов персонала. Результаты опроса свидетельствуют, что главными мотивирующими факторами является вознаграждение за труд, в виде материального стимулирования (треть респондентов), продвижение по служебной лестнице (16%), объективное отношение к нему руководителя и благодарность за проделанный труд (14%).

Вышеперечисленное подтверждает, что деятельность политики управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» не достаточно эффективна. Поэтому разработан комплекс мероприятий по увеличению эффективности использования трудовых ресурсов ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»:

- 1) внедрение на предприятии бестарифной системы оплаты труда;
- 2) применение системы «гибких социальных льгот» по принципу «кафетерия»;
- 3) изучение профессиональных и личностных качеств работников с помощью ежегодной оценки персонала;
- 4) реформирование действующей системы «Управление персоналом» путем централизации бизнес-функций.

В результате рекомендуемых мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами сократится текучесть кадров, повысится производительность труда, а эффективное использование финансовых ресурсов в области вложений в персонал приведет к увеличению прибыли предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азанова, Е.А. Роль руководителя в оценке персонала // Оплата, мотивы и стимулы труда (подборка статей) – 2014 г. – с.13-28
2. Баланс использования рабочего времени ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г.
3. Баланс использования рабочего времени ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г.
4. Баланс использования рабочего времени ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2018 г. (ожидаемые показатели)
5. Бойдаченко П.Г., Халитова И.В. Какой должна быть служба управления персоналом// Оплата, мотивы и стимулы труда (подборка статей) – 2016 г. – с.99-104
6. Бухгалтерский баланс ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г., форма №1.
7. Бухгалтерский баланс ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г. форма №1.
8. Волгин, Н.А. Заработная плата в условиях рынка /Н.А.Волгин.- М.:КНОРУС – 2014 г. – 265 с.
9. Ермалович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермалович. - Минск: БГЭУ, 2016. - 576с.
10. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В.Иванова. – 6-е изд.-М.: Альпина Паблишерз, 2017. – 288 с. – (Серия «Бизнес на 100%»)
11. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы /Е.П.Ильин. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.: ил.
12. Информационный сайт «Cyberleninka» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/stimulirovanie-truda-rabotnikov> (дата обращения: 15.02.2018)
13. Информационный сайт «Grandars.ru» [Электронный ресурс].- Режим

- доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/sistema-upravleniya-personalom.html> (дата обращения: 08.02.2018)
14. Информационный сайт «Studbooks.net» [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://studbooks.net/1794240/ekonomika/mesto\\_rol\\_materialnogo\\_stimulirovaniya\\_sisteme\\_oplaty\\_truda\\_rabotnikov\\_predpriyatiya](http://studbooks.net/1794240/ekonomika/mesto_rol_materialnogo_stimulirovaniya_sisteme_oplaty_truda_rabotnikov_predpriyatiya) (дата обращения: 23.02.2018)
  15. Информационный сайт «Studfiles» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5965086/> (дата обращения: 08.02.2018)
  16. Информационный сайт «Studwood» [Электронный ресурс].- Режим доступа: [https://studwood.ru/1973180/ekonomika/osobennosti\\_zarubezhnogo\\_opyta\\_materialnogo\\_stimulirovaniya](https://studwood.ru/1973180/ekonomika/osobennosti_zarubezhnogo_opyta_materialnogo_stimulirovaniya) (дата обращения: 27.03.2018)
  17. Информационный сайт «Vuzlit.ru» [Электронный ресурс].- Режим доступа: [https://vuzlit.ru/1185755/suschnost\\_materialnogo\\_pooschreniya\\_osobennosti\\_sisteme\\_menedzhmenta\\_kachestva/](https://vuzlit.ru/1185755/suschnost_materialnogo_pooschreniya_osobennosti_sisteme_menedzhmenta_kachestva/) (дата обращения: 15.02.2018)
  18. Исследования консалтинговой компании «The Boston Consulting Group» о результатах деятельности ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь», 2017. – 153 с.
  19. Клочков, А.К. Мотивация персонала: полный сборник практических инструментов /Алексей Клочков. – М.: Эксмо, 2014. – 160 с.
  20. Кодекс корпоративной культуры ОАО «ЛУКОЙЛ»
  21. Коллективный договор между работодателем и ТПО ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» на 2016-2018 гг.
  22. Комаров Е. Человек труда и его заработная плата// Оплата, мотивы и стимулы труда (подборка статей) – 2014 г. – с.70-74
  23. Лекция [электронный ресурс].-URL: <https://lektsia.com/6xae77.html> (дата обращения: 23.01.2018)

24. Миляева, Л., Еще один вариант бестарифной системы оплаты труда// Миляева, Л., Койнаш, Г. Оплата, мотивы и стимулы труда (подборка статей) – 2016 г. – с.44-48
25. Моя библиотека [электронный ресурс].-URL: <http://mybiblioteka.su/9-44162.html> (дата обращения: 27.02.2018)
26. Нормативы численности ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»
27. Озерникова, Т. Мотивационное значение заработной платы// Оплата, мотивы и стимулы труда (подборка статей) – 2017 г. – с.33-38
28. Отчет о прибылях и убытках ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г., форма № 2.
29. Отчет о прибылях и убытках ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г., форма № 2.
30. Официальный сайт ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil-zs.ru/about/structure/kogalymneftegaz/> (дата обращения: 15.10.2017)
31. Погосян, Г.Р. Экономика труда: учебник / Г.Р.Погосян, Л.И.Жуков. – М.: Экономика, 1991. – 304 с.
32. Подходы к управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rosbuh.senseagency.ru/?page=article&item=1879> (дата обращения: 25.04.2018)
33. Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ», 2017
34. Положение о премировании работников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2016 г.
35. Положение о премировании работников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 г.
36. Положение об оплате труда работников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2016 г.
37. Положение об отделе кадров ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»
38. Полотнов Д.В. Метод оптимизации расходов на оплату труда // ПЭО. — 2013. № 11. — С. 83-99



39. Потапов В.А. Основные принципы формирования системы работы с персоналом // Оплата, мотивы и стимулы труда– 2014 г. – с.6-7
40. Пояснительная записка ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г.
41. Пояснительная записка ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г.
42. Приказ №70 от 5 марта 2017 г. «О рассмотрении итогов работы за 2016 год.»
43. Сведения о добыче нефти, жидкости и закачки ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» на 2015 год.
44. Сведения о добыче нефти, жидкости и закачки ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» на 2016 год.
45. Сведения о добыче нефти, жидкости и закачки ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» на 2017 год.
46. Сведения о добыче нефти, жидкости и закачки ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» на 2018 год. (ожидаемые показатели)
47. Сведения о численности, составе и движении работников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2018 г. (ожидаемые показатели)
48. Сведения о составе фонда заработной платы и выплат социального характера ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г.
49. Сведения о составе фонда заработной платы и выплат социального характера ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г.
50. Сведения о составе фонда заработной платы и выплат социального характера ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2018 г. (ожидаемые показатели)
51. Сведения о численности, составе и движении работников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г.
52. Сведения о численности, составе и движении работников ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г.
53. Сведения об использовании среднесписочной численности ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г.
54. Сведения об использовании среднесписочной численности

ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г.

55. Сведения об использовании среднесписочной численности ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2018 г. (ожидаемые показатели)
56. Смета производственных расходов НГДО ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г.
57. Смета производственных расходов НГДО ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г.
58. Смета производственных расходов НГДО ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2018 г. (ожидаемые показатели)
59. Солдатов В.В. Что нужно учесть при организации и управлении производством // ПЭО. — 2015. № 11. — С. 3-8.
60. Социальный кодекс ПАО «ЛУКОЙЛ», 2017
61. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [электронный ресурс].-URL:  
<http://www.consultant.ru/cons/cgi/onl&fld=134&dst=679,0&rnd=0.2642452277373677#06757193615907804> (дата обращения: 23.03.2018)
62. Страхов А.И., Соболев Э.Н., Чистов В.В. Оплата и стимулирование труда как основные элементы мотивационного механизма // Оплата, мотивы и стимулы труда (подборка статей) – 2016 г. – с.145-147
63. Учетная политика ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2016 г.
64. Учетная политика ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2017 г.
65. Учетная политика ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» за 2018 г.
66. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс].- Режим доступа:  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/)  
(дата обращения: 24.09.2017)
67. Центр независимых социологических исследований [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://cisr.ru/research/economy/> (дата обращения: 08.04.2018)

ПРИЛОЖЕНИЯ

[изъято 12 страниц]