

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ
ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03, Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001343
Кобцевой Марины Игоревны

Научный руководитель
старший преподаватель
Трофименко Е.Н.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА	7
1.1. Теоретические основы сущности заработной платы	7
1.2. Системы и формы заработной платы	13
1.3. Методики оценки эффективности заработной платы	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД»	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	29
2.2. Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	38
2.3. Оценка актуального состояния системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	49
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД»	58
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	58
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования. В современных условиях развития рыночной экономики роль и значение заработной платы постепенно возрастает, что создает мощный стимул к труду. На протяжении многих столетий и веков вопросы организации заработной платы персонала интересовали как работников, так и работодателей. Ведь именно от правильной оценки трудовых затрат и уровня заработной платы зависит качество жизни работника, что в свою очередь складывается на отношении работников к выполнению своих трудовых обязательств, а следовательно и на результатах деятельности компании.

В период перехода от плановой экономики к условиям рыночного хозяйствования источники доходов принимали различные экономические формы, что очень часто становится предметом дискуссий и споров, а настоящий период ограниченности финансовых средств отразился на размере реальной заработной платы, дифференциации между различными слоями населения, снижении ее стимулирующей функции и систематических невыплатах.

В период рыночных отношений труд определяется как категория товара, а заработная плата – его стоимость, что определяет её как наиболее действенную мотивацию работников к эффективному выполнению трудовых обязанностей. Поэтому особое значение приобретает умение компании создать такую систему оплаты труда, которая позволит удержать в своем подчинении высококвалифицированный персонал и эффективно использовать его потенциал для достижения высоких результатов компании в целом.

Падение реальной заработной платы работников, существенные отличия в её размерах по отраслям экономики и в разрезе профессионально-квалификационных групп, систематические невыплаты начисленной заработной платы, нестабильная экономическая система и другие факторы

являются вызовами настоящего времени, которые обращены к процессу организации заработной платы персонала, требующие его совершенствования.

Таким образом, выбранная тема исследования является актуальной в эпоху рыночного функционирования экономики и возрастающей конкуренции, так как система заработной платы – одно из ключевых звеньев в управления персоналом, позволяющим повысить эффективность деятельности предприятия.

Степень научной обоснованности. Важность процесса организации заработной платы была осознана человечеством одновременно с возникновением коллективной организации труда на всех этапах развития человеческого общества. Вопросы заработной платы изучались представителями различных экономических школ: Дж.М. Кейнс, Р. Лукас, Т. Мальтус, К. Маркс, А. Маршалл, К. Менгер, Дж.С. Миль, У. Пети, Д. Рикардо, Дж. Роббинсон, Ф.У. Тейлор, А. Тюрго, Г. Форд, М. Фридман и др. Особый вклад в теорию и практику организации заработной платы персонала на предприятиях внесли такие отечественные авторы, как В. Н. Барышева, Н. В. Белкина, В. Н. Бобкова, Н. А. Волгина, П.Б. Генкин, А. В. Давыдова, А. Л. Жукова, В. П. Катаева, А.Я. Кибанов, Ю. П. Кокина, Л. Э. Кунельский, М.И. Туган-Барановский и др.

Объект исследования. Объектом исследования данной дипломной работы является Открытое акционерные общество «Газпром газораспределение Белгород».

Предмет исследования. Предметом исследования выпускной квалификационной работы является процесс организации системы заработной платы персонала в Открытом акционерном обществе «Газпром газораспределение Белгород».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы

персонала с целью повышения эффективности деятельности предприятия и сокращения его расходов на персонал.

Реализация данной цели возможна посредством решения комплекса следующих **задач**:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты оплаты труда персонала.

2. Проанализировать организационно-экономическую характеристику ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

3. Проанализировать систему организации заработной платы персонала в ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

5. Обосновать эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы заработной платы персонала в ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена возможностью использования разработанной системы организации заработной платы персонала в деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород». Результатом внедрения усовершенствованной системы оплаты труда, ориентированной на увеличение мотивации персонала и рост производительности труда выступает: сокращение расходов на оплату труда, увеличение объема выпуска товарной продукции и повышение её качества, достижение экономической и финансовой устойчивости, стабильность на рынке товаров и услуг.

Информационную базу исследования составили работы отечественных и зарубежных исследователей и учёных в области экономики труда, социологии, управления персоналом, менеджмента. Среди них, такие как С.В. Андреев, О.В. Баянова, Е.Е. Березняк, И.Б. Дуракова, С.Н. Егоров, М.А. Исаева, А.Я. Кибанов и др. Кроме того, в качестве информационной

базы исследования выступили законодательные и нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права, статистические данные и материалы текущей документации ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Для реализации вышеизложенных целей и задач в процессе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы следующие общенаучные **методы исследования**:

1. Метод организации исследования – сравнительный метод.
2. Эмпирические методы – метод анализа документов.
3. Методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики.
4. Методы интерпретации полученных результатов – структурный метод.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА

1.1. Теоретические основы сущности заработной платы

Наиболее распространенным видом дохода, получаемого за выполнение определенной работы или оказания услуг, является заработная плата, которая представляет собой вознаграждение за труд. Не случайно, А.Смит говорил о том, что именно труд является единственной основой общественного богатства[18, с. 65].

Интерес к изучению вопроса заработной платы проявился в результате возникновения коллективной организации труда на всех этапах развития человеческого общества. На протяжении нескольких столетий изучению вопросов о заработной плате было посвящено множество научных работ, как среди экономистов, так и социологов, которые пытались разработать единую теорию оплаты труда.

По мере развития трудовых отношений представления ученых различных областей в отношении заработной платы существенно изменялись под влиянием социально-экономических и государственных факторов.

Вопросы заработной платы в Древнем Востоке, Месопотамии, Древнем Египте и Вавилоне имели практическое значение. Именно в данный период в работах древнегреческих мыслителей, таких как Платон, Аристотель, Ксенофонт впервые были рассмотрены вопросы оплаты труда. Особого развития теория оплаты труда в данный исторический период не получила, но именно он послужил благоприятной «почвой» для изучения вопросов данной области. Идеолог Ибн-Хальдун установил, что размер «стоимости труда» зависит от нескольких факторов: количества человек, места данного труда относительно других форм и ценности труда.

В эпоху падения Западной Римской империи трудовые отношения попадают под влияние религии, что является следствием упадка научной

мысли. Схоласты средневекового периода не ставили перед собой цель теоретического изучения вопросов заработной платы и оплаты труда, считая, что нерационально объяснять обществу её принципы и формы выплаты. Исследованием вопросов в области заработной платы занимались отцы церкви [52, с.88].

В эпоху становления общественно-экономической формации и развития товарно-денежных отношений начинается прогрессивное развитие теории заработной платы, особый вклад в которую внесли следующие представители классической школы политической экономии: У. Петти, Д. Рикардо, Т. Мальтус и другие. Заработная плата в определении данных представителей характеризовалась как цена за труд рабочего, представляющая минимальный размер средств к существованию самого рабочего и его семьи.

У. Петти утверждал, что закон должен обеспечить рабочему гарантированные средства к жизни потому, что если он будет получать в два раза меньше, то и работать он будет меньше, что приведет к общественной потере такого же количества труда.

А. Тюрго определял заработную плату как элемент, который лежит в основе ценности земли, полезности товара, числа занятых в производстве граждан и цены труда, определяемой его сложностью и характером.

А. Смит рассматривает заработную плату в прямой зависимости с национальным богатством страны и отрицает закономерность её снижения до минимального уровня прожиточного минимума. Он утверждал, что высокая заработная плата позволяет повысить производительность труда рабочего.

Взгляды Д. Рикардо на теорию заработной платы строятся на теоретических воззрениях Т. Мальтуса. Д. Рикардо сравнивает величину заработной платы с темпами роста народонаселения. Он утверждает, что при естественном движении общества размер заработной платы падает, так как приток рабочих возрастает в одной и той же степени, тогда как спрос на них будет увеличиваться медленнее.

Дж. С. Милль придерживался теоретических взглядов по вопросам заработной платы Д. Рикардо и Т. Мальтуса и трактовал её как плату за труд, зависящую от спроса и предложения на рабочую силу [18, с.66].

К. Маркс впервые дал научное определение заработной платы, которую определил как превращенную форму стоимости и цены рабочей силы, так как в буржуазном обществе она выступает как плата за весь труд, а фактически нет. Это определяется следующими факторами:

1. В процессе осуществления трудовой деятельности рабочий день подразделяется на необходимое и прибавочное время, что необходимо учитывать при оплате труда, но это практически не выполняется.

2. Получение заработной платы рабочего происходит после выполнения трудовых обязанностей, но на самом деле сначала рабочий авансирует работодателя своим трудом и отдает его раньше, чем получает заработную плату.

3. Изменение форм и сроков выплаты заработной платы ведёт к появлению возможности изменять её условия, не учитывая фактически отработанное время.

4. В процессе производственной деятельности рабочий создает большую стоимость, чем стоит рабочая сила.

К. Маркс утверждает, что заработная плата имеет двойное представление: она является не стоимостью или ценой труда, а лишь замаскированной формой стоимости или цены рабочей силы [9, с.144].

Русский буржуазный экономист XX века М.И. Туган-Барановский разработал социальную теорию заработной платы, основным утверждением которой стал тот факт, что рабочая сила не является товаром, поэтому она не имеет стоимости или цены, а заработная плата представляет часть совокупного общественного продукта. По мнению М.И. Туган-Барановского уровень заработной платы определяется следующими факторами:

1. Производительностью общественного труда, который создает совокупный продукт.

2. Социальной силой рабочего класса, в прямой зависимости от которой зависит доля общественного продукта, находящаяся в распоряжении рабочих [39, с. 82].

Представители неоклассического направления подвергают серьезной критике теоретические взгляды на сущность заработной платы представителей мнение классиков, что заработная плата есть минимум для обеспечения жизни рабочего и его семьи. По его мнению, данный подход нерационален, так как идея о заработной плате как основном источнике дохода всегда будет приводить к увеличению числа работников и снижению цены труда до минимальных размеров. Поэтому К. Менгер рекомендует при установлении размера заработной платы учитывать вид труда в соответствии со значимостью для общества.

С позиции теории цены сущность заработной платы рассматривается А. Маршаллом, который утверждает, что заработная плата регулируется не ценой спроса и предложения, а их соотношением, а цена спроса на труд определяется предельной производительностью труда.

Английский экономист Дж.М. Кейнс рассматривает заработную плату с точки зрения теории «регулируемости». Он утверждает, что главную роль в регулировании заработной платы играют профсоюзы предприятий и государство, посредством заключения трудовых договоров с определением уровня заработной платы. Кейнс обосновал зависимость между предельной производительностью и прямым «замораживанием» номинальной заработной платы. Данные процессы Кейнс рекомендовал проводить государству посредством процессов инфляции [18, с. 69].

Представитель посткейнсианства Дж. Робинсон утверждал, что повышение размера заработной платы в меру роста производительности труда является залогом технического прогресса и последующего экономического роста. С одной точки зрения, рост заработной платы без увеличения производительности труда возможен в условиях возрастающей конкуренции и замедлении темпов накопления, с другой стороны

невозможно добиться высокой производительности без повышения размера заработной платы.

М. Фридмен – представитель неолиберального течения, выявил, что предложение рабочей силы на рынке зависит от размера заработной платы и ожидаемого уровня цен. Данное положение стало объектом критики Р. Лукаса, который утверждал, что стимулирование государством совокупного спроса приведет к эффективности производства и увеличению производительности труда только при увеличении заработной платы. Все эти действия потеряют свою значимость в краткосрочном периоде. Данные усилия со стороны государства ведут только к нарастанию номинальной заработной платы и уровня цен [52, с. 19].

Основные положения теорий заработной платы представителей различных школ представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Основные теоретические положения заработной платы и их авторы

Основные положения	Автор
1. Становление экономической мысли.	
1.1. «Стоимость труда» определяется 3 факторами: количеством человек, местом вида труда относительно других и потребностью в труде.	Ибн-Хальдун.
2. Классическая школа политической экономии.	
2.1. Закон должен обеспечить рабочему гарантированные средства к существованию.	У. Петти.
2.2. Размер заработной платы определяется стоимостью средств к существованию.	Ф. Кене.
2.3. Заработная плата – это элемент, который лежит в основе ценности земли, полезности товара, числа занятых в производстве граждан и цены труда, определяемой его сложностью и характером.	А. Тюрго.
2.4. Заработная плата зависит от национального богатства страны. А. Смит отрицает закономерность снижения размера заработной платы до минимального уровня прожиточного минимума. Заработная плата – механизм повышения производительности труда рабочего.	А. Смит.
2.5. Заработная плата находится в зависимости от темпов роста народонаселения.	Д. Рикардо.
2.6. Заработная плата – это плата за труд, зависящая от спроса и предложения на рабочую силу.	Дж. С. Милль
2.7. Заработная плата является не стоимостью или ценой труда, а лишь замаскированной формой стоимости или цены рабочей силы.	К. Маркс

3. Неоклассическая экономическая школа.	
3.1. При установлении размера заработной платы необходимо учитывать вид труда в соответствии со значимостью для общества.	К. Менгер.
3.2. Заработная плата регулируется не ценой спроса и предложения, а их соотношением, а цена спроса на труд определяется предельной производительностью труда.	А. Маршалл
3.3. Главную роль в регулировании заработной платы играют профсоюзы предприятий и государство, посредством заключения трудовых договоров с определением уровня заработной платы	Дж.М. Кейнс
3.4. Рост заработной платы без увеличения производительности труда возможен в условиях возрастающей конкуренции и замедлении темпов накопления, но невозможно добиться высокой производительности без повышения размера заработной платы.	Дж. Робинсон
3.5. Предложение рабочей силы на рынке зависит от размера заработной платы и ожидаемого уровня цен.	М. Фридмен.
3.6. Действия со стороны государства на регулирование объемов производства и уровень занятости приводят к увеличению номинальной заработной платы и уровня цен.	Р. Лукас.

В экономической теории существует две основных концепции, определяющие природу заработной платы. Данные концепции представлены на рисунке 1.1.

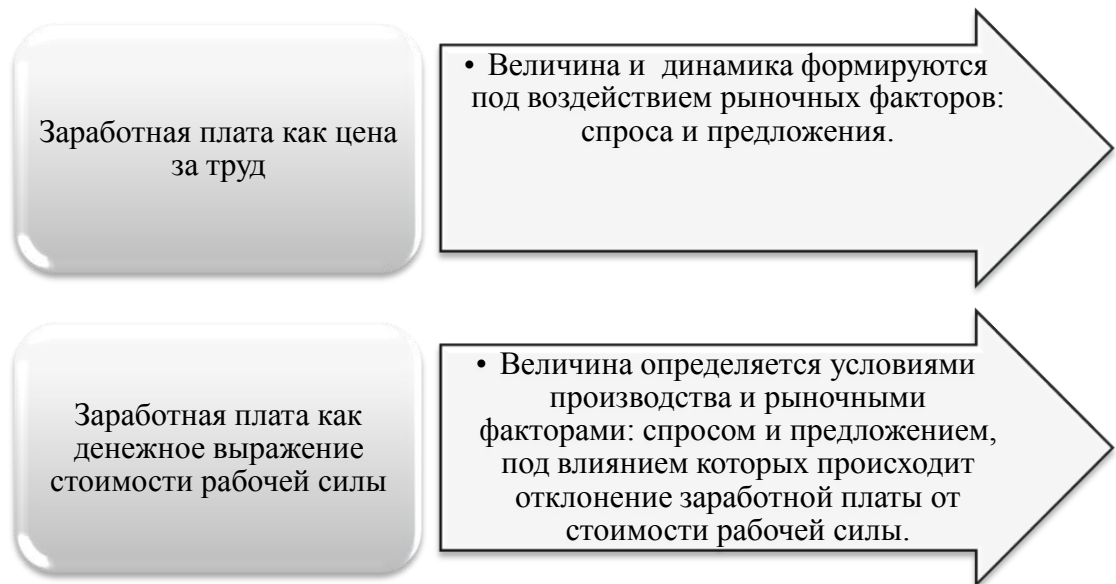


Рис. 1.1. Концепции заработной платы

Согласно статье 129 ТК РФ 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) [1, с. 116].

Таким образом, проанализировав теоретические основы сущности заработной платы, можно сделать вывод о том, что единой теории о природе данного процесса не существует. Заработная плата представляет собой сложное экономическое содержание, в понятие которой представители различных экономических школ вкладывают определённый смысл, который зависит от того, какие взгляды, концепции и основные идеи включены в данное положение.

1.2. Системы и формы заработной платы

В зависимости от конкретных исторических условий на протяжении многих веков применялись различные системы и формы заработной платы. Независимо от выбранной формы и системы заработной платы, главной целью её применения было повышение интенсивности труда и степени эксплуатации рабочих.

В настоящих условиях рыночной экономики выделяют несколько систем и форм заработной платы в зависимости от критерия, который принимается как главный для классификации. Системы и формы заработной платы схематично представлены на рисунке 1.2.

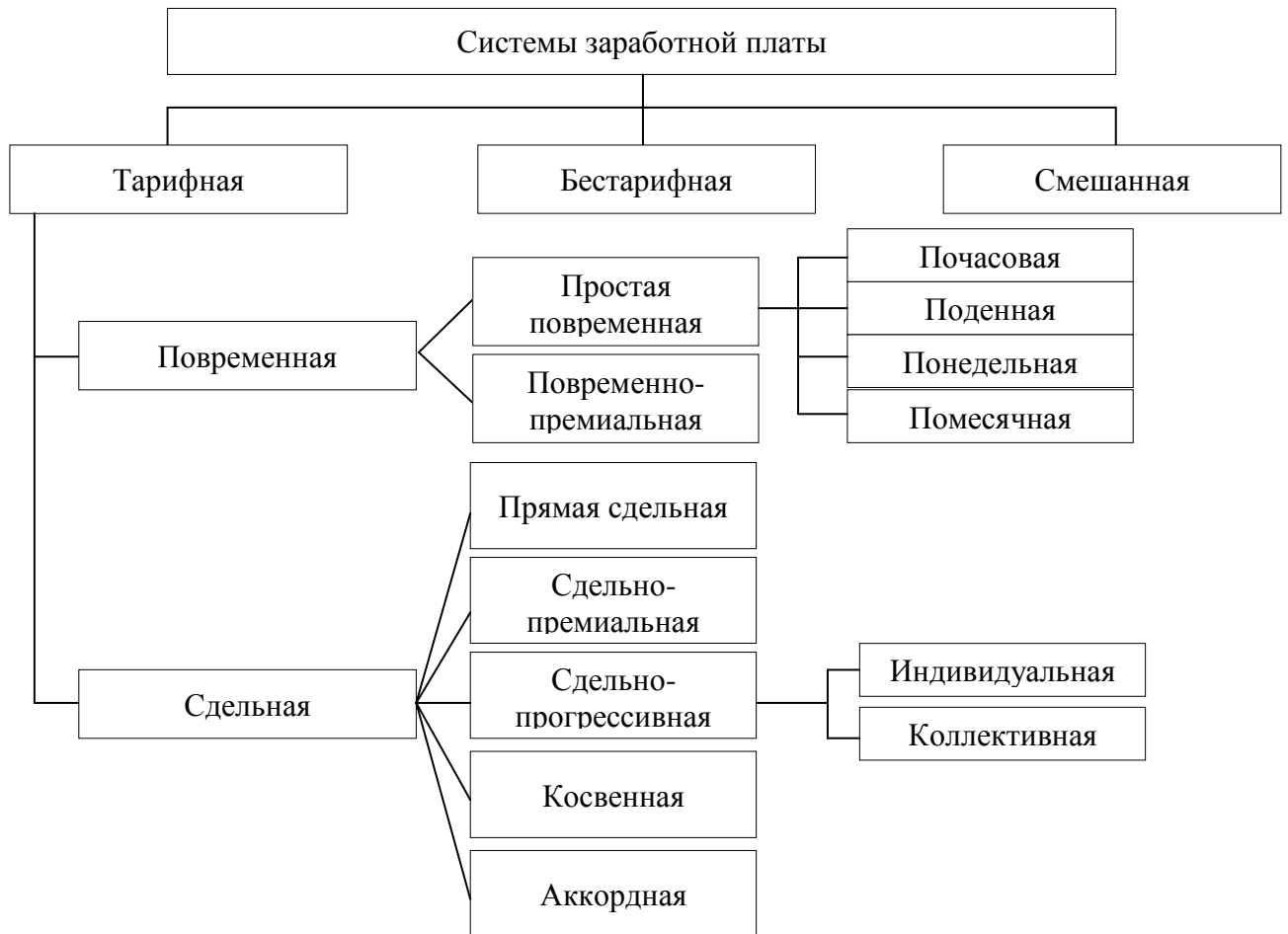


Рис. 1.2. Системы и формы заработной платы

В процессе выбора и разработки системы заработной платы руководством компании могут применяться различные системы: тарифные, бестарифные и смешанные.

При тарифной системе уровень заработной платы работников компании зависит от сложности выполняемой ими работы. Данная система строится на основании таких нормативных документах, как тарифная сетка, показывающая соотношение в оплате труда между различными разрядами работ и рабочих, тарифная ставка, определяющая размер оплаты труда в час или за день, тарифно-квалификационные справочники, с помощью которых можно определить разряд работы и рабочих в соответствии с тарифной сеткой [11, с. 48].

В тарифной системе оплаты труда выделяют несколько основных форм, классифицируемых по принципу формирования: повременную и сдельную форму заработной платы.

Размер повременной заработной платы зависит от уровня оплаты за определенный период времени: час, день, неделя или месяц. Данная форма используется в производственных процессах, в которых трудно или невозможно определить непосредственный количественный вклад каждого работника. Повременная форма заработной платы используется в сфере образования, здравоохранения, высокотехнологичных производственных процессов промышленности и т.д.

Сдельная форма заработной платы зависит от заранее установленной расценки за каждую единицу выполненной работы и услуги или изготовленной продукции, выраженной количественно. Сдельная форма заработной платы используется в строительстве, на транспорте, большинстве отраслей промышленности [2, с. 98].

Сдельная и повременная формы заработной платы имеет свои формы выражения, которые характеризуются различными показателями.

Повременная форма заработной платы может быть выражена в виде простой повременной и повременно-премиальной.

При простой повременной форме уровень заработной платы работника компании зависит от фактически отработанного времени. Расчет заработной платы осуществляется исходя из часовой, дневной ставки или месячного оклада на величину фактически отработанного времени сотрудником.

Если работнику установлена часовая ставка, то заработная плата начисляется за то количество часов, которое он фактически отработал в конкретном месяце (формула 1.1):

$$Z_{пов.} = T_{ч.} \times K_{ч.}, \quad (1.1)$$

где $T_{ч.}$ – часовая тарифная ставка рабочего, руб.;

$K_{ч.}$ – количество часов, отработанных рабочим, ч.

Если работнику установлена дневная ставка, то заработная плата начисляется за то количество дней, которое он фактически отработал в конкретном месяце. Расчет идет аналогично почасовой оплате.

Работнику может быть установлен месячный оклад. Если все дни в месяце отработаны работником полностью, размер его заработной платы не зависит от количества рабочих часов или дней в конкретном месяце. Оклад начисляется в полном размере по формуле 1.2:

$$Z_{\text{пов.}} = \frac{M_{\text{окл.}} \times D_{\text{факт.}}}{D_{\text{мес.}}}, \quad (1.2)$$

где $M_{\text{окл.}}$ – месячный оклад рабочего, руб.;

$D_{\text{факт.}}$ – количество рабочих дней, фактически отработанных рабочим;

$D_{\text{мес.}}$ – количество рабочих дней в месяце.

При повременно-премиальной форме вместе с заработной платой могут начисляться премии, установленные как в определенных суммах, так и в процентах от оклада. Сумма премии прибавляется к заработной плате работника и выплачивается вместе с заработной платой [24, с. 27].

Сдельная форма заработной платы подразделяется на: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную и аккордную.

Размер заработной платы при прямой сдельной форме определяется количеством выработанной работником за определенный отрезок времени продукции или количеством выполненных операций и услуг. Вся выработка рабочего по данной форме оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. При прямой форме размер заработной платы рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке. Расчет заработной платы производится по формуле 1.3.

$$Z_{\text{сд.}} = O_{\text{пр.}} \times P, \quad (1.3)$$

где $O_{\text{пр.}}$ – объем выполненной работы в натуральном выражении;

P – расценка за единицу продукции или выполненную операцию, руб.

Для определения расценки по данной форме заработной платы дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы, делится на количество единиц продукта, произведенного за смену или норму выработки. Методика расчета расценки производится по формуле 1.4.

$$P = \frac{T_{\text{дн.}}}{H_{\text{выр.}}}, \quad (1.4)$$

где $T_{\text{дн.}}$ – дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы;

$H_{\text{выр.}}$ – норма выработки за день (смену) [30, с. 140].

При сдельно-премиальной форме размер заработной платы зависит не только от оплаты по прямым сдельным расценкам, но и от выплачиваемой премии за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей. Данная форма подразумевает выплату работнику заработной платы, состоящей из основной и дополнительной части (премии). Премии могут устанавливаться как в строго установленных суммах, так и в процентах от заработной платы по сдельным расценкам. Расчет заработной платы по сдельно-премиальной форме представлен в формуле 1.5.

$$З_{\text{сд.пр.}} = З_{\text{сд.}} + З_{\text{пр.}}, \quad (1.5)$$

где $З_{\text{сд.}}$ – сдельный заработок работника, руб.;

$З_{\text{пр.}}$ – размер премии, установленный за выполнение установленного в отчетном периоде задания, руб. или % [44, с. 326].

Сдельно-прогрессивная форма характеризуется тем, что оплата труда рабочих по неизменным расценкам производится только в пределах установленной исходной нормы (базы), а вся выработка сверх этой базы оплачивается по расценкам, прогрессивно нарастающим в зависимости от перевыполнения норм выработки.

Сдельно-прогрессивная форма заработной платы высчитывается по следующей формуле:

$$З_{\text{сд.прогр.}} = З_{\text{сд.}} + З_1 + З_2 + \dots + З_n, \quad (1.6)$$

где $З_{\text{сд.}}$ – сдельный заработок;

$З_1$ – размер премии при перевыполнении задания первого уровня, руб. или %;

$З_2, З_n$ – размер премии по достижению следующих установленных положением уровней, руб. или %.

Сдельно-прогрессивная форма заработной платы подразделяется на индивидуальную и коллективную, расчет которых производится двумя методами. При первом методе заработок распределяется между членами коллектива пропорционально тарифным ставкам и отработанному времени. Второй метод предусматривает использование «коэффициента трудового участия» [38, с. 204].

При косвенно-сдельной форме заработок рабочего зависит не от личной выработки, а от результатов труда обслуживаемых ими рабочих. По этой системе может оплачиваться труд таких категорий вспомогательных рабочих как: ремонтники и наладчики оборудования, обслуживающие основное производство.

Заработная плата работников обслуживающих производств устанавливается в процентах от общей суммы заработка работников основного состава и рассчитывается по формуле 1.7.

$$Z_{\text{косв.}} = Z_{\text{осн.}} + \%_{\text{косв.}}, \quad (1.7)$$

где $Z_{\text{осн.}}$ – заработная плата основного состава работников;

$\%_{\text{косв.}}$ – процент вспомогательного работника [32, с. 53].

Аккордная форма заработной платы применяется при оплате труда бригады работников. Для определения итоговой суммы оплаты по аккордному наряду составляется калькуляция, в которой содержится полный перечень работ и их объем, расценки на каждую операцию, общая стоимость выполнения всех операций, а также общий размер оплаты за выполнение всех операций аккордного задания. Размер оплаты определяется путем суммирования стоимости каждого вида работ (операций), входящих в общее аккордное задание.

Для расчета заработной платы одного работника итоговая сумма вознаграждения делится между всеми работниками бригады исходя из того, сколько времени отработал каждый член бригады. Расценки по каждой операции определяются администрацией компании по согласованию с

работниками бригады. Расчет заработной платы по данной форме заработной платы рассчитывается по формуле 1.8:

$$Z_{ак.} = \frac{C_{итог.}}{Vp_{общ.}} \times Vp_{лич.} \quad (1.8)$$

где $C_{итог.}$ – итоговая сумма вознаграждения за выполнение аккордного задания, руб.;

$Vp_{общ.}$ – суммарное время выполнения аккордного задания, ч.;

$Vp_{лич.}$ – время работы отдельного сотрудника, ч [28, с. 74].

Бестарифная система заработной платы находится в прямой зависимости от конечных результатов работы коллектива или подразделения, к которому относится работник. Расчет данной системы заработной платы включает в себя несколько этапов:

1. Определение количества баллов, заработанных в течение одного месяца одним сотрудником, с учетом коэффициента трудового участия. Данный параметр рассчитывается по следующей формуле:

$$K_i = Y_k \times T_q \times KTY, \quad (1.9)$$

где Y_k – уровень квалификации работников в бальной оценке;

T_q – количество отработанного времени, ч.;

KTY – коэффициент трудового участия.

2. Определение общей суммы баллов, заработанных всеми сотрудниками (формула 1.10):

$$K = \sum K_i, \quad (1.10)$$

где K_i – количество баллов за месяц, заработанных одним сотрудником.

3. Определение доли фонда оплаты труда, приходящегося на оплату одного балла в рублях (формула 1.11):

$$Y_{фот} = \frac{\Phi OT}{K}, \quad (1.11)$$

где ΦOT – фонд оплаты труда, руб.;

K – общая сумма баллов, заработанная всеми сотрудниками.

4. Определение заработной платы каждого отдельного сотрудника (формула 1.12):

$$Z_i = K_i \times U_{\text{ФОТ}}, \quad (1.12)$$

где K_i – количество баллов за месяц, заработанных одним сотрудником;

$U_{\text{ФОТ}}$ – доля фонда оплаты труда, приходящегося на оплату одного балла, руб. [58, с. 217].

Смешанная система заработной платы сочетает в себе механизмы как тарифной, так и бестарифной системы. Данную систему рационально применять в бюджетных организациях, имеющих право на осуществление предпринимательской деятельности в соответствии с учредительными договорами [59].

Таким образом, проанализировав основные системы и формы заработной платы, а также методики их расчета, можно сделать вывод о том, что на данный момент их существует большое количество. Каждая система и форма имеет свои отличительные особенности, и её выбор зависит от специфики и масштабов предприятия, его основных целей и задач, а также финансовых возможностей.

1.3. Методики оценки эффективности заработной платы

Эффективность заработной платы – это социально-экономическая категория, устанавливающая взаимосвязь между уровнем заработной платы и результатами трудовой деятельности, а также обеспечивающая меру воспроизводства рабочей силы [13, с. 25].

В процессе комплексного подхода к определению эффективности заработной платы выделяют две её формы: социальную и экономическую эффективность, определяемую различными показателями (рисунок 1.3).

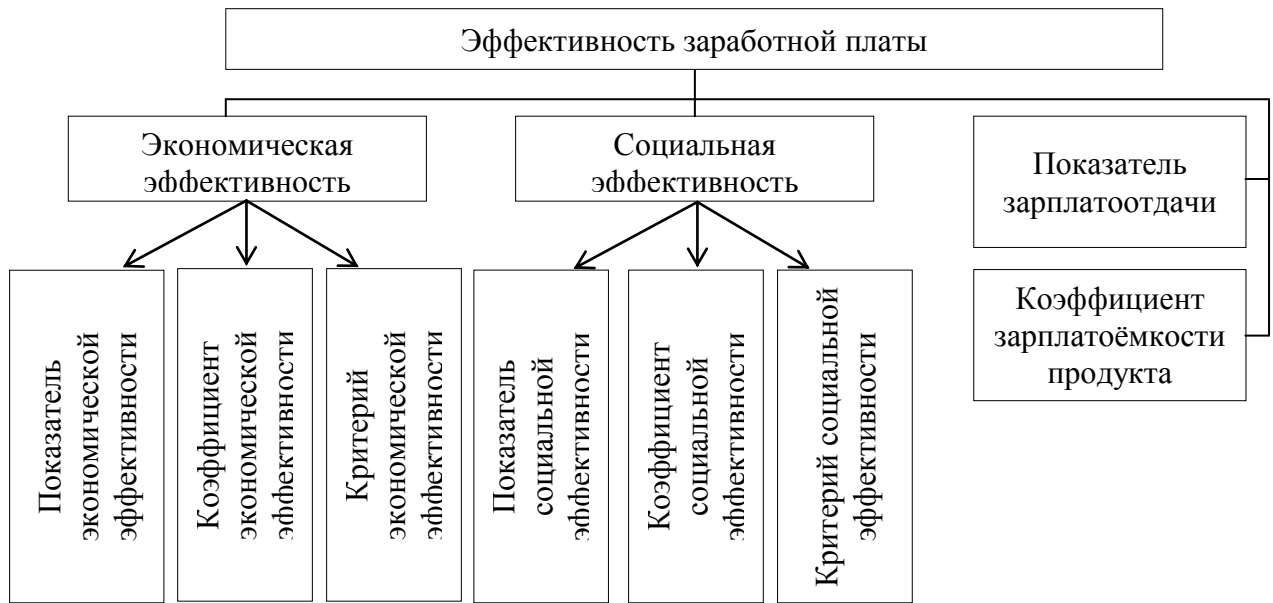


Рис. 1.3. Показатели эффективности заработной платы

Экономическая эффективность заработной платы является показателем её результативности с точки зрения стимулирующей функции через соизмерение затрат на персонал и производительности труда работника. Данная форма показателей позволяет определить в какой степени уровень и размер заработной платы способствует достижению целей компании и выполнению работниками тактических задач.

При расчете экономической эффективности заработной платы используется следующая система показателей: показатель экономической эффективности, критерий экономической эффективности и коэффициент экономической эффективности.

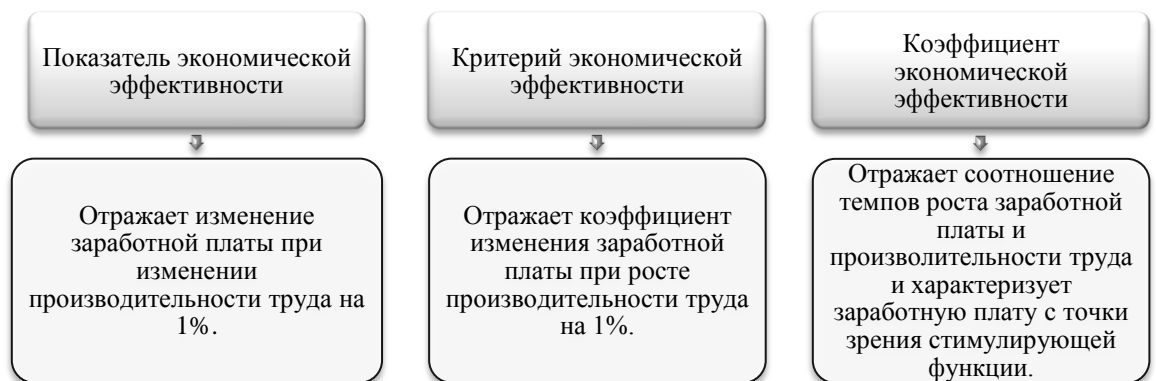


Рис. 1.4. Система показателей экономической эффективности

Показатель экономической эффективности рассчитывается по следующей формуле:

$$\Xi_i = \frac{I_{з.п.и}}{I_{пт.и}}, \quad (1.13)$$

где Ξ_i – показатель экономической эффективности заработной платы i -го предприятия;

$I_{з.п.и}$ – индекс средней реальной заработной платы i -го предприятия;

$I_{пт.и}$ – индекс средней производительности труда, измеренной в денежных единицах, в сопоставимых ценах или в натуральных единицах измерения i -го предприятия.

Индекс реальной заработной платы рассчитывается по формуле 1.14:

$$I_{з.п.и} = \frac{ЗП_{отч.и}}{ЗП_{б.и} \times I_{ц}}, \quad (1.14)$$

где $ЗП_{отч.и}$ – средняя номинальная заработная плата за отчетный период i -го предприятия, руб.;

$ЗП_{б.и}$ – средняя номинальная заработная плата за предыдущий период i -го предприятия, руб.;

$I_{ц}$ – индекс потребительских цен.

Индекс производительности труда рассчитывается следующим образом:

$$I_{пт.и} = \frac{ПТ_{отч.и}}{ПТ_{б.и} \times I_{ц.пр.}}, \quad (1.15)$$

где $ПТ_{отч.и}$ – производительность труда отчетного периода, измеренная в ценах текущего периода i -го предприятия, руб./чел.;

$ПТ_{б.и}$ – производительность труда за предыдущий период i -го предприятия, руб./чел.;

$I_{ц.пр.}$ – индекс цен на продукцию предприятия.

Итоговый показатель экономической эффективности заработной платы может принимать значения больше, меньше или равное единице. Если показатель экономической эффективности равный 1, то это значит что при росте производительности труда на один процент заработная плата также

возрастает на один процент. Данная ситуация стабилизирует спрос и предложение на рынке, а так же сводит инфляцию к минимуму.

Если показатель экономической эффективности больше единицы, то заработная плата растет более быстрыми темпами, чем производительность труда работников, что является следствием разбалансировки денежных и товарных масс.

Если показатель экономической эффективности принимает значение меньше единицы, то заработная плата растет более медленными темпами, чем производительность труда, что в итоге приводит к опережению товарной массы относительно денежной и снижению уровня цен на продукцию.

Критерий экономической эффективности заработной платы рассчитывается по формуле 1.16:

$$KЭ = \frac{У_{ж} \pm \Delta У_{ж}}{У_{ж}} \quad (1.16)$$

где КЭ – оптимальный коэффициент соотношения роста производительности труда и заработной платы;

Уж – удельный вес живого труда (в денежном выражении) в себестоимости продукции, %,

ΔУж – снижение (рост) удельного веса живого труда в себестоимости продукции, %.

Пороговое значение данного показателя равно 1. Данный показатель отражает ситуацию изменения заработной платы относительно роста производительности труда.

Коэффициент экономической эффективности заработной платы рассчитывается по формуле 1.17:

$$K_{э.эф.і} = \frac{ЭЭ_i}{KЭ}, \quad (1.17)$$

где $K_{э.эф.і}$ – коэффициент экономической эффективности заработной платы *i*-го предприятия;

ЭЭ_i – показатель экономической эффективности заработной платы i -го предприятия;

КЭ – критерий экономической эффективности заработной платы.

Итоговый показатель коэффициента экономической эффективности заработной платы может принимать значения меньше единицы, равное единицы и больше единицы.

Если коэффициент экономической эффективности заработной платы принимает значение равное единицы, то фактический экономический показатель эффективности совпадает с критерием экономической эффективности.

Если коэффициент экономической эффективности больше единицы, то данный показатель превышает критерий экономической эффективности, а значит целесообразно пересмотреть механизм начисления заработной платы, провести работы по корректировке и регулированию темпов роста производительности труда и заработной платы.

Если коэффициент экономической эффективности меньше единицы, то темпы роста производительности труда и заработной платы ниже критерия экономической эффективности, а значит, система заработной платы предприятия не ориентирована на повышение результатов деятельности [17, с. 148].

Социальная эффективность заработной платы является показателем, отражающим меру воспроизводства рабочей силы сотрудника компании, и позволяет определить соотношение заработной платы с минимальной оплатой труда, размер и уровень которой обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы.

При расчете социальной эффективности заработной платы используется система показателей, включающая в себя: показатель социальной эффективности, критерий социальной эффективности и коэффициент социальной эффективности (рисунок 1.5).



Рис.1.5. Система показателей социальной эффективности заработной платы

Показатель социальной эффективности заработной платы определяется по формуле 1.18:

$$СЭ_i = \frac{ЗП_{отч.н.i}}{СЗП \times 0,6}, \quad (1.18)$$

где $СЭ_i$ – показатель социальной эффективности заработной платы i -го предприятия;

$ЗП_{отч.н.i}$ – номинальная средняя заработная плата за отчетный период на i -м предприятии, руб.;

$СЗП$ – средняя заработная плата в стране;

$СЗП \times 0,6$ – уровень минимальной заработной платы, рекомендуемый МОТ, руб.

Если показатель социальной эффективности равен 1, то размер средней заработной платы работника достаточен только для минимального воспроизводства рабочей силы и возобновления способностей к труду.

Если показатель социальной эффективности меньше 1, то размер средней заработной платы работника не обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы и не позволяет возобновить способности к труду.

Если показатель социальной эффективности больше 1, то размер средней заработной платы работника обеспечивает расширенное воспроизводство рабочей силы, а также предоставляется возможность для собственного развития и содержания нетрудоспособных членов семьи.

Критерий социальной эффективности заработной платы определяется по следующей формуле:

$$КС_i = \frac{ЗП_{мин.i}}{ЗП_{ср.i}}, \quad (1.19)$$

где $КС_i$ – критерий социальной эффективности заработной платы;

$ЗП_{мин.i}$ – минимальная заработная плата в соответствии с рекомендациями МОТ, руб.;

$ЗП_{ср.i}$ – средняя заработная плата работников i -предприятия, руб.

Пороговое значение данного критерия равно 1, что характеризует уровень социальной эффективности как минимальный и соответствует положению, когда заработная плата равна минимальной заработной плате по стране (региону, отрасли), которая обеспечивает лишь простое воспроизводство рабочей силы.

Коэффициент социальной эффективности заработной платы рассчитывается по формуле 1.20:

$$K_{соц.эф.i} = \frac{СЭ_i}{КС} \quad (1.20)$$

где $K_{соц.эф.i}$ – коэффициент социальной эффективности заработной платы i -го предприятия;

$СЭ_i$ – показатель социальной эффективности заработной платы i -го предприятия;

$КС$ – критерий социальной эффективности заработной платы.

Коэффициент социальной эффективности заработной платы может принимать значения больше, меньше и равное 1.

При $K_{соц.эф.} = 1$ фактический показатель социальной эффективности i -го предприятия будет совпадать с критерием социальной эффективности.

Если $K_{соц.эф.} > 1$, то уровень средней заработной платы i -го предприятия удовлетворителен, что обеспечивает выполнение главной производственной функции.

Если $K_{соц.эф.} < 1$, то уровень средней заработной платы i -го предприятия не обеспечивает простого воспроизводства рабочей силы и возобновления способности к труду, т.е. имеет место быть низкой степени удовлетворения потребностей работника [7, с.1].

В литературе экономической направленности для определения эффективности заработной платы кроме экономической и социальной системы показателей выделяются так же показатель зарплатоотдачи и коэффициент зарплатоёмкости продукта.

Показатель зарплатоотдачи позволяет выявить степень рациональности в использовании фонда оплаты труда при создании общественного продукта или дохода, также данный показатель отражает оценку заработной платы с точки зрения стимулирующей функции.

Зарплатоотдача рассматривается как отношение величины созданного продукта (дохода, результата) к выплаченной на производство данного продукта заработной плате за определенный период. Показатель зарплатоотдачи рассчитывается по формуле 1.21.

$$ЗПо = \frac{П}{ФОТ}, \quad (1.21)$$

где $П$ – величина произведенного продукта (дохода, результата);

$ФОТ$ – фонд оплаты труда предприятия, руб.

Показатель зарплатоотдачи характеризует объем продукции, приходящийся на 1 рубль заработной платы работников предприятия. Чем больше объем произведенной продукции приходится на 1 рубль затрат на выплату заработной платы, тем эффективнее используются трудовые ресурсы.

Коэффициент зарплатоёмкости продукта отражает долю затрат на выплату заработной платы для производства одного рубля продукции (товара, услуги) [16, с.31].

$$ЗПе = \frac{ФОТ}{П}, \quad (1.22)$$

где $ФОТ$ – фонд оплаты труда предприятия, руб.;

П – величина произведенного продукта (дохода, результата).

Проанализировав основные методики оценки эффективности заработной платы, можно сделать вывод о том, что они являются пусковым механизмом к оценке существующей системы организации заработной платы персонала на предприятии с целью выявления её основных плюсов, минусов и возможностей изменения, минимизации издержек и затрат, повышения эффективности производства и увеличения производительности труда.

Таким образом, изучив теоретические аспекты организации заработной платы, можно сделать вывод о том, что:

1. Существует большое количество взглядов, идей и теорий, которые по-разному определяют природу заработной платы и лежат в основе точки зрения различных авторов, которые находят свое отражение в функциях заработной платы, ее основных видах, формах и системах. Нет единого мнения о том, какие элементы заложены в основу заработной платы и с помощью каких единых механизмов она рассчитывается.

2. В эпоху рыночной экономики и возрастающей конкуренции существуют разнообразные системы и формы заработной платы с определенной методикой расчета. Выбор наиболее подходящей системы и формы зависит от типа производства, вида деятельности, финансового состояния предприятия, его положения на рынке товаров и услуг, а также от численности работников, их квалификации и уровня их компетенций.

3. Оценка эффективности заработной платы с точки зрения экономического и социального направления, состоящего из нескольких групп показателей, позволяет проанализировать действующую систему организации заработной платы. Комплексный подход к оценке эффективности заработной платы позволяет оценить её результативность с точки зрения механизма стимулирования, а также определить, в какой мере заработная плата работника обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Открытое акционерное общество «Газпром газораспределение Белгород» осуществляет свою успешную деятельность в газовой отрасли с 1958 года.

ОАО «Газпром газораспределение Белгород» создано для:

- транспортировки газа его потребителям на территории Белгородской области;
- проведения единой производственно-технической политики и комплексного решения проблем, связанных с эксплуатацией газораспределительных систем и газификацией региона;
- разработки прогнозов потребления газа на территории Белгородской области.

Основной целью ОАО «Газпром газораспределение Белгород» является надежное, безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние Общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников Общества.

Для реализации своих целей Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- транспортировка и поставка газа по трубопроводам;
- проведение единой производственно-технической политики, комплексное и своевременное решение проблем, связанных с газификацией региона и эксплуатацией газораспределительных систем;
- техническое обслуживание и эксплуатация газораспределительных систем, внедрение энергосберегающих технологий, оборудования, приборов;

– реконструкция, газификация, а также строительство объектов газоснабжения населенных пунктов Белгородской области, предприятий и организаций, выполнение строительно-монтажных работ, оказание посреднических услуг в строительстве, реконструкция объектов газового хозяйства и др.;

– пуск газа, врезка в действующие газопроводы, ремонт и проверка приборов и счетчиков и др.;

– техническое обслуживание, оснащение и эксплуатация автоматизированных систем управления технологическими процессами распределения газа;

– планирование, контроль и учет транспортировки газа по газораспределительным сетям;

– оперативно-диспетчерское управление сетями газораспределения;

– обслуживание и ремонт внутридомового газового оборудования;

– разработка проектно-сметной документации на строительство и реконструкцию газовых сетей и сооружений на них;

– строительство и ремонт зданий и сооружений производственных баз;

– подготовка и повышение квалификации специалистов газовых хозяйств;

– оптовая и розничная торговля.

Ежегодная общая реализация природного газа по сетям ОАО «Газпром газораспределение Белгород» составляет 5,3 млрд.м³ газа, из которых 1,7 млрд. м³ поставляется промышленным объектам, а 1,34 млрд.м³ – городскому и сельскому населению. Уровень газификации жилищного фонда природным газом составляет 96,2%.

На сегодняшний день в Белгородской области эксплуатируется 24,5 тыс.км газопроводов, из них в собственности ОАО «Газпром газораспределение Белгород» находится 18,8 тысяч. Кроме того в распоряжении ОАО «Газпром газораспределение Белгород» находится 870

ГРП, более 16 тысяч шкафных регуляторных пунктов, 2,5 тысячи катодных станций.

Природный газ используют свыше 8 тысяч промышленных, коммунально-бытовых, сельскохозяйственных потребителей и отопительных котельных. ОАО «Газпром газораспределение Белгород» имеет 571 тысячу абонентов.

В топливном балансе области природный газ составляет до 94%.

Средний коэффициент загрузки газопроводов в Белгородской области в 2 раза выше, чем в среднем по России и составляет по магистральным газопроводам более 70%, по распределительным сетям около 52% [60].

Общество организует свою деятельность исходя из необходимости выполнения работ, оказания услуг в объемах, обеспечивая при этом требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ (услуг).

Управление ОАО «Газпром газораспределение Белгород» осуществляется: Общим собранием акционеров, Советом директоров, Генеральным директором.

Все подразделения ОАО «Газпром газораспределение Белгород» образуют единую организационную структуру, которая имеет вид линейно-функциональной с элементами дивизиональной, построенную на основе вертикальной иерархии управления и вертикальной подчиненности высший звеньям низшим (Приложение 1). Элементы дивизиональной структуры представлены филиалами Общества, которые осуществляют свою деятельность на территории г. Белгорода, г. Шебекино, г. Строителя, г. Валуйки и г. Старый Оскол.

При анализе деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород» целесообразно рассмотреть основные показатели размера производства Общества в динамике за последние 3 года, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели размера производства
ОАО «Газпром газораспределение Белгород» за последние три года

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции, млн. руб.	2,1	2,2	2,6	23,9
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	2,7	2,8	2,7	-
3. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	3,5	3,7	4,1	17,1
4. Среднегодовая численность работников	255	258	260	2,0
5. Машинно-технологический парк, всего	889	979	1092	22,8
в том числе:	391	384	407	4,1
- грузовые автомобили				
- легковые автомобили	291	294	317	8,9
-специализированная техника	207	301	368	77,8

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.1, можно сделать вывод о том, что размер производства за последние три года имел тенденцию к расширению своих границ за счет увеличения стоимости валовой продукции на 23,9%, стоимости основных производственных фондов на 17,1%, расширения состава и структуры трудовых ресурсов на 2%, а также увеличения количества единиц машинно-технологического парка. Показатель, характеризующий стоимость товарной продукции, не изменился за 2014-2016 годы.

Таблица 2.2

Структура товарной продукции
ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование продукции	2014 г.		2015 г.		2016 г.		В среднем за 2014-2016 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Распределение газообразного топлива	2,3	86,8	2,3	83,8	2,3	86,4	2,3	85,5
2. Строительно-монтажные работы	0,078	3	0,097	3,5	0,093	3,5	0,089	3,3
3. Прочие виды деятельности	0,27	10,2	0,35	12,7	0,27	10,1	0,3	11,2
Итого по предприятию	2,648	100	2,747	100	2,663	100	2,689	100

Таким образом, на основании таблицы 2.2, можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре товарной продукции Общества

занимает такая продукция, как распределение газообразного топлива, которая составляет 85,5% объема производства в среднем за 2014-2016 гг. Данный показатель обусловлен тем фактором, что именно на выпуске данного вида продукции специализируется ОАО «Газпром газораспределение Белгород». Строительно-монтажные работы составляют наименьшую долю произведенной продукции, показатель которых занимает лишь 3,3% в общем фонде товарной продукции в динамике за последние 3 года.

На основании данных, приведенных в таблице 2.2, мы можем рассчитать уровень специализации производства ОАО «Газпром газораспределение Белгород» по формуле (2.1) и определить её производственное направление [4, с. 117].

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_i \times (2n - 1)} = \frac{100}{86,8 + 30,6 + 15} = 0,76 \quad (2.1)$$

Коэффициент специализации равный 0,76 позволяет свидетельствовать о том, что ОАО «Газпром газораспределение Белгород» является узкоспециализированным производством. В структуре товарной продукции данного предприятия наибольшая часть отведена распределению газообразного топлива, так как именно на выпуске данного вида продукции специализируется Общество, остальные же виды продукции являются дополнительными отраслями.

Изучение обеспеченности организации основными средствами производства начинается с анализа объема основных производственных фондов: здания, сооружения, машины и оборудования, транспортные средства и инвентарь (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Виды основных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-), млн.руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Здания	0,2	6,2	0,19	5,7	0,2	5,7	0
2.Сооружения	2,5	78,0	2,7	80,5	2,8	80	0,3
3.Машины и оборудование	0,33	10,3	0,3	9,2	0,31	8,4	-0,02
4.Транспортные средства	0,16	5	0,14	4,1	0,2	5,7	0,4
5.Инвентарь	0,018	0,5	0,015	0,5	0,011	0,2	-0,07
6.Итого	3,208	100	3,355	100	3,511	100	0,303

Проанализировав данные таблицы 2.3, можно сделать вывод о том, что в структуре основных производственных фондов наибольшую долю занимают сооружения, которые составили около 80% общего количества видов основных фондов, стоимость которых имела тенденцию к увеличению за последние три года: по сравнению с 2014 годом, в 2016 году их стоимость увеличилась на 0,3 млн. руб. Инвентарь, машины и оборудования являются видами основных фондов, которые имеют тенденцию к уменьшению своей стоимости.

Необходимо проанализировать эффективность использования трудового потенциала сотрудников Общества в производстве определенного вида продукции.

Таблица 2.4

Производительность труда в организации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+,-)
1	2	3	4	5
1. Производство в расчете на 1 среднегодового работника, млн. руб.				
- валовой продукции	0,68	0,71	0,83	0,15
- товарной продукции	0,88	0,9	0,87	-0,01
- прибыли (убытка)	0,2	0,19	0,14	-0,06
2. Объем производства товаров, млн.м ³	12 475	16 124	14 825	118,8
3. Производительность труда	4,6	5,2	4,8	0,2

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.4, можно сделать вывод о том, что производство валовой продукции в расчёте на 1 среднегодового работника имеет тенденцию к увеличению на 0,15 млн. руб. за 2014-2016 гг. Что же касается товарной продукции, то данный показатель несущественно снизился на 0,01 млн.руб.. Говоря о прибыли в расчете на 1 среднегодового работника, можно с уверенностью сказать, что показатель существенно снизился на 0,06 млн. руб.. Объем производства вырос на 2350 млн. м³, а производительность труда увеличилась по отношению к 2014 г. на 0,2%.

Для более полной характеристики предприятия необходимо рассмотреть основные показатели, характеризующие финансовые результаты предприятия. Среди данных показателей важно проанализировать величину прибыли, ее состав, структуру и динамику, а так же выручку от продаж и себестоимость продукции. На основании полученных данных можно рассчитать рентабельность производственной деятельности и рентабельность продаж (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Основные показатели финансового результата
ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатели,	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	2016 г. в % к 2014 г.
1	2	3	4	5
1. Прибыль:				
- валовая прибыль	586 245	574 814	433 379	-26,07
- прибыль от продаж	529 319	515 850	388 845	-26,5
- чистая прибыль	347 583	343 747	285 879	-17,8
2. Выручка от продаж	2 683 812	2 767 870	2 685 545	0,1
3. Себестоимость продукции	2 097 567	2 193 056	2 252 166	7,4
4. Рентабельность производственной деятельности	0,25	0,24	0,17	-32,0
5. Рентабельность продаж, %	25,2	23,5	17,3	-31,3

Проанализировав основные показатели финансового результата ОАО «Газпром газораспределение Белгород» и их динамику можно сделать вывод о том, что объем всех видов прибыли существенно снизился. Так валовая прибыль и прибыль от продаж снизились почти на 26% относительно 2014

года, чистая прибыль на 17,8%. Но выручка от продаж в незначительной степени снизилась по сравнению с 2015 годом и возросла по сравнению с 2014 годом. Данный показатель обусловлен несколькими факторами: снижением объема реализации продукции и услуг, увеличением себестоимости единицы продукции. Себестоимость продукции возросла по сравнению с 2014 годом на 7,4%, что обусловлено увеличением затрат на ее производство за счет снижения производительности труда и количества использования ресурсов в изготовлении товарной продукции. Рентабельность производственной деятельности и рентабельность продаж также снижается, что обусловлено ростом себестоимости продукции и уменьшением прибыли от продаж.

При анализе финансовой деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород» и его устойчивости необходимо проанализировать структуру источников формирования капитала предприятия и оценить степень финансовой устойчивости и финансового риска (таблица 2.6). При проведении анализа рассчитываются коэффициент абсолютной срочной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, показатели финансовой устойчивости (коэффициент финансовой независимости, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент финансового риска).

Таблица 2.6

Анализ финансового состояния
ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+,-)
Показатели платежеспособности:				
1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности	0,31	0,65	0,46	0,15
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,19	1,3	1,2	0,01
Показатели финансовой устойчивости:				
1. Коэффициент финансовой независимости	1	1	1	0
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,13	0,13	0,14	0,01
3. Коэффициент финансового риска	5,2	5,4	5,2	0

Проанализировав финансовое состояние ОАО «Газпром газораспределение Белгород», можно сделать вывод о том, что коэффициент абсолютной срочной ликвидности имеет тенденцию к уменьшению по сравнению с 2015 г. и равен 0,46%, что ниже на 0,19%. Но данный показатель находится в пределах нормы и означает, что каждый день подлежат погашению не менее 46% краткосрочных обязательств Общества. Коэффициент текущей ликвидности равен 1,2% свидетельствует о том, что необходимо сокращать кредиторскую задолженность и снижать оборотные активы. Говоря о коэффициенте финансовой независимости, который равен 1, свидетельствует о том, что Общество финансово устойчиво и имеет возможность погасить обязательства перед кредиторами. Коэффициент финансовой зависимости за последние 3 года имеет тенденцию к незначительному увеличению, что говорит о том, что лишь 13-14% доли заемного капитала существует в общей валюте баланса. Показатель финансового левериджа (коэффициент финансового риска) незначительно снизился по сравнению с 2015 годом, но можно сделать вывод о том, что его значение находится в нормальном состоянии. Данный показатель говорит о том, что Общество является финансово устойчивым и существует возможность получить дополнительное финансирование.

Таким образом, проанализировав организационно-экономическую характеристику ОАО «Газпром газораспределение Белгород», можно сделать следующие выводы:

1. ОАО «Газпром газораспределение Белгород» – это успешно работающее предприятие на территории Белгородской области, деятельность которого направлена на поставку и транспортировку газа населению. В результате своей эффективной работы, Общество считается экономически устойчивым, эффективным и рентабельным.

2. Финансовое состояние ОАО «Газпром газораспределение Белгород» было относительно устойчивым по сравнению с 2014 и 2015 годами. Но некоторые показатели, такие как валовая прибыль, прибыль от продаж,

чистая прибыль, рентабельность продаж и производственной деятельности, коэффициент срочной ликвидности имеют тенденцию к снижению. Это обусловлено снижением объема реализации продукции, увеличением себестоимости единицы продукции, увеличением расходов на производство того или иного товарного продукта, увеличением суммы краткосрочных долгов предприятия и т.д.

2.2. Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Управление ОАО «Газпром газораспределение Белгород» осуществляется: Общим собранием акционеров, Советом директоров, Генеральным директором.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества, в соответствии с Федеральным законом, Уставом, трудовым договором и внутренними документами Общества.

Согласно организационно-штатной структуре генеральный директор ОАО «Газпром газораспределение Белгород» имеет следующих заместителей по направлениям:

- заместитель генерального директора – главный инженер;
- заместитель генерального директора по строительству;
- заместитель генерального директора по общим вопросам;
- заместитель генерального директора по экономике и финансам.

Непосредственно генеральному директору ОАО «Газпром газораспределение Белгород» подчиняются следующие должностные лица и отделы:

- главный бухгалтер;
- юридический отдел;
- отдел корпоративной защиты;
- управление по работе с персоналом;

- советник генерального директора по связям с общественностью и СМИ;
- советник генерального директора по работе с органами власти;
- группа внутреннего контроля и аудита;
- отдел по работе с имуществом;
- корпоративный секретарь;
- специалист по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям.

Управление по работе с персоналом осуществляет выполнение своих функций и задач, руководствуясь Положением об управлении по работе с персоналом, в котором также указаны права и ответственность данного структурного подразделения.

Основные функции управления по работе с персоналом:

1. Создание и поддержание здорового социально-психологического климата в Обществе.
2. Обеспечение Общества кадрами руководителей, специалистов, служащих и рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем Общества.
3. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, положениями, инструкциями и приказами генерального директора.
4. Ведение установленной документации по кадрам, организация кадрового делопроизводства.
5. Расстановка кадров и контроль за правильностью расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях Общества.
6. Обеспечение разработки мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.

7. Организация процесса обучения, аттестации, повышения квалификации персонала.

8. Разработка локальных нормативных актов об оплате труда, премировании работников, осуществление контроля за правильностью их применения.

9. Проведение лечебных и реабилитационных мероприятий в соответствии с назначениями врача, мероприятий по повышению качества медицинского обслуживания и др.

В состав управления по работе с персоналом входят четыре отдела: отдел по работе с персоналом и социального обеспечения (Приложение 6); отдел документационного обеспечения управления, учебно-методический центр и здравпункт (рисунок 2.1). Управление возглавляет начальник, которые в свою очередь назначается на должность приказом генерального директора по представлению начальника управления по работе с персоналом и имеют в своем распоряжении несколько специалистов.

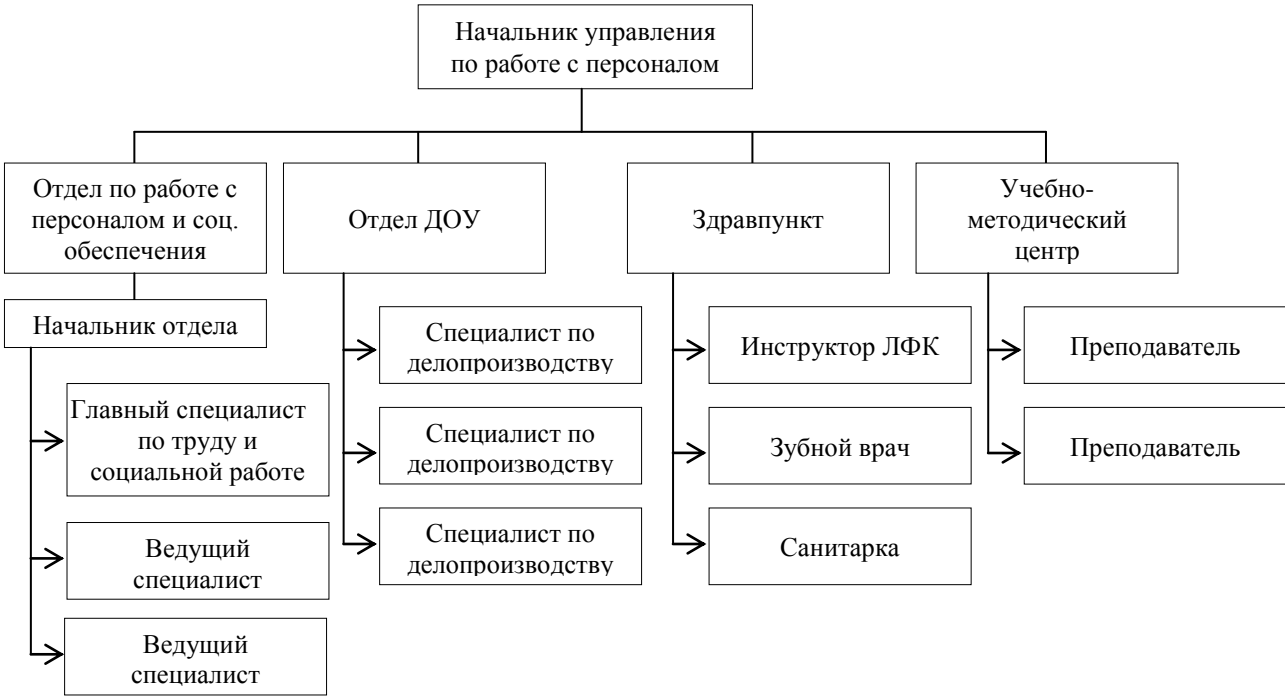


Рис. 2.1. Схема организационной структуры управления по работе с персоналом

Отдел по работе с персоналом и социального обеспечения возглавляет начальник отдела, в подчинении у которого находится главный специалист по труду и социальной работе и два ведущих специалиста. Деятельность

каждого отдельного сотрудника отдела регламентируется должностной инструкцией. В данных инструкциях прописаны функции, должностные обязанности, обязанности в области охраны труда, права и ответственность каждого сотрудника отдела. Основное направление работы данного отдела заключается в организации работы с персоналом в Обществе, в обучении и повышении квалификации работников и в контроле за соблюдением норм трудового законодательства.

В отделе документационного обеспечения работает три специалиста по делопроизводству. Функции отдела документационного обеспечения – организация единой системы документационного обеспечения управления, делопроизводство и организация документооборота, контроль за исполнением поручений руководства и соблюдение установленных сроков подготовки и согласования документов, организационное и информационное обеспечение управленческих функций руководства Общества, организация архивного делопроизводства и ведения архива Общества.

В здравпункте находятся инструктор ЛФК, зубной врач и санитарка 1 разряда. Основное направление деятельности здравпункта – оказание медицинской помощи работникам Общества, контроль за соответствием состояния здоровья работников условиям труда, организация мероприятий по профилактике заболеваемости.

Учебно-методический центр осуществляет подготовку кадров в соответствии со стратегией и текущими планами развития Общества. Учебно-методический центр представляют два преподавателя.

Функциональные взаимосвязи управления по работе с персоналом с другими подразделениями Общества представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Функциональные взаимосвязи управления по работе с персоналом между работниками

Наименование функций управления по работе с персоналом	Наименование должностных лиц									
	Ген. директор	Начальник управления по работе с персоналом	Начальник отдела по работе с персоналом и соц. обеспечению	Главный специалист ОРП	Ведущий специалист ОРП	Специалист по делопроизводству	Преподаватель	Инструктор ЛФК	Зубной врач	Санитарка
Привлечение, отбор и найм персонала	Н	К	Р	О	О	О	Н	Н	Н	Н
Трудовая адаптация	Р	К	О	О	О	Н	О	Н	Н	Н
Профориентация	Н	К	Р	У	У	Н	О	Н	Н	Н
Аттестация	Н	К	О	О	О	У	О	Н	Н	Н
Мотивация и стимулирование персонала	Р	Р	О	О	У	Н	Н	Н	Н	Н
Развитие и обучение персонала	Н	Р	О	О	У	П	О	Н	Н	Н
Деловая оценка персонала	Н	К	О	О	У	Н	У	Н	Н	Н
Повышение квалификации	Р	О	О	У	У	Н	О	Н	Н	Н
Высвобождение персонала	Р	Р	О	У	У	О	Н	Н	Н	Н
Медицинская помощь персоналу	Н	К	К	Н	Н	Н	Н	У	У	У
Организация мероприятий по профилактике заболеваемости среди персонала	Н	Р	О	У	Н	Н	Н	У	У	У
Обеспечение безопасных условий труда	К	О	У	У	У	Н	Н	Н	Н	Н

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ;

Н – не участвует в выполнении данной функции;

К – контролирует ход выполнения данной функции.

На основании данных, приведенных в таблице 2.7, можно сделать вывод о том, что некоторые функции, которые выполняют сотрудники управления по работе с персоналом, дублируются: одну и ту же функцию могут выполнять несколько сотрудников одновременно. Но в то же время

важно отметить тот факт, что управление по работе с персоналом выполняет все функции, касающиеся организации работы персонала и документационного обеспечения.

Говоря о коллективе, работающем в ОАО «Газпром газораспределение Белгород», можно сказать, что он состоит из 3086 человек, включая генерального директора.

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала Общества и его профессионально-квалификационный уровень были использованы вспомогательные материалы, среди которых особо информативными оказались статистические отчеты и справки, позволившие установить количественный и качественный состав работников ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Таблица 2.8
Структура персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютн. отклонение 2016/2014	Относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	3094	3081	3086	-8	-0,3
1.Руководители	432	419	402	-30	-6,9
2. Специалисты	349	346	379	30	8,6
3. Рабочие	2313	2316	2305	-8	-0,4

Проанализировав данные таблицы 2.8, можно сделать вывод о том, что трудовую деятельность в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в 2016 году осуществляют 3086 человек, что по сравнению с 2014 годом меньше на 8 человек или на 0,3%. Большую часть работников составляет такая категория персонала как рабочие, что обусловлено спецификой предприятия. По сравнению с 2014 годом количество рабочих сократилось на 8 человек (0,4%), но количество специалистов увеличилось на 30 человек или на 8,6%.

Таблица 2.9
Распределение персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	46	11,5	92	24,3	342	14,8
30 – 40	138	34,3	140	36,9	523	22,7
40 – 50	87	21,7	85	22,5	594	25,8
50 – 60	90	22,3	29	7,6	670	29,1
Свыше 60	41	10,2	33	8,7	176	7,6
Итого	402	100,0	379	100,0	2305	100,0

Рассмотрев распределение работников по возрасту для определенных категорий персонала, можно сделать вывод о том, что среди руководителей большее количество сотрудников осуществляет свою деятельность в возрасте от 30 до 40 лет, среди специалистов отмечается такая же тенденция, но среди рабочих основная возрастная категория сотрудников находится в возрасте от 50 до 60 лет.

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.9, можно вычислить средний возраст работников Общества, рассчитанный по формуле средней взвешенной:

$$Ср.Возр. = \frac{(25 \times 482) + (35 \times 801) + (45 \times 766) + (55 \times 789) + (61 \times 250)}{3086} = \frac{133200}{3086} = 43 \text{ года}$$

Средний возраст работников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» составляет 43 года, что говорит об их профессиональном мастерстве и наличии опыта работы.

Таблица 2.10
Распределение персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	325	13,8	77	10,6
Специалисты	133	5,6	246	33,7
Рабочие	1899	80,6	406	55,7
Итого	2357	100,0	729	100,0

Проанализировав данные таблицы 2.10, можно прийти к выводу о том, что в половой структуре персонала Общества большую часть сотрудников

составляют мужчины, наибольшее количество которых относится к такой группе работников как рабочие, а среди сотрудников женского пола основная их масса наблюдается среди специалистов.

Таблица 2.11
Распределение персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	3	0,7	47	12,4	150	6,5
От 5 до 10	39	9,7	84	22,2	212	9,2
От 10 до 15	112	27,9	99	26,1	517	22,4
От 15 до 20	137	34,1	68	17,9	587	25,5
Свыше 20	72	17,9	42	11,1	662	28,7
Свыше 30	39	9,7	39	10,3	177	7,7

Рассмотрев количественные характеристики относительно трудового стажа, можно сделать вывод о том, что основная масса работников Общества среди руководителей имеет опыт работы от 15 до 20 лет, среди специалистов от 10 до 15 лет, среди рабочих свыше 20 лет. Состав всех групп работников с основной массой сотрудников со стажем работы более 10 лет позволяет сделать вывод об эффективности их работы и наличии высокого уровня профессионализма.

Таблица 2.12
Распределение персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	4	1,0	4	1,1	618	26,8
среднее специальное	75	18,7	41	10,8	1259	54,6
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
высшее	321	79,9	334	88,1	428	18,6
ученая степень	2	0,4	-	-	-	-

Проанализировав данные таблицы 2.12, можно сделать вывод о том, что основная масса сотрудников руководящего состава имеют высшее образование (79,9%), среднее специальное – 75 человек или 18,7%, среднее – 4 человека или 1,0%. Доля высшего образования среди специалистов также

находится на высоком уровне – 334 человека (88,1%), среднее специальное образование имеют 41 человек или 10,8%, среднее – 4 человека или 1,1%. Среди рабочих профессий преобладает среднее специальное образование (54,6% сотрудников) и среднее (26,8% сотрудников), высшее образование находится на самом низком уровне и охватывает долю сотрудников в 18,6%. Анализ персонала по наличию образования позволяет сделать вывод о том, что сотрудники Общества обладают достаточным уровнем знаний, позволяющим осуществлять свою трудовую деятельность эффективно.

Важнейшим резервом повышения производительности труда в любой отрасли, в том числе и газовой, является рациональное использование рабочего времени рабочих путем всемерного сокращения всех видов потерь. Величина общих потерь рабочего времени на производстве, а также причины их возникновения выявляются в результате обработки фактических данных на основании действующих форм учета и отчетности.

Для анализа рабочего времени и выявления причин потерь были использованы таблицы рабочего времени, листы по нетрудоспособности, заявления и служебные записки. Причины потерь рабочего времени, а также расчёт уровня абсентеизма приведен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	2530	2640	2692
2. целодневные/ внутрисменные простои организации	таблицы рабочего времени	-	-	-
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	-	-	-
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	12	5	-
Всего	официальные документы	2542	2645	2692
Общий баланс рабочего времени Общества за год, чел.-дни		749892	749892	749892
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		0,34%	0,35%	0,36%

Проанализировав данные таблицы 2.13, можно сделать вывод о том, что основная причина потерь рабочего времени в Обществе – это отсутствие работников по болезни. За последний год наблюдается положительная динамика в отношении прогулов, количество которых сократилось до минимума. Произведя расчет коэффициент абсентеизма, можно сделать вывод о том, что лишь 0,36% рабочего времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте по объективным причинам. Возрастающая динамика данного показателя характеризуется увеличением количества работников, отсутствующим на рабочем месте по болезни.

Динамика численного состава и показатели основных кадровых процессов представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Показатели основных кадровых процессов ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	3084	3053	3036
Принято всего, чел.	293	277	296
Выбыло всего, чел.	303	291	294
в т. ч.:			
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	61	61	154
- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	0
- по сокращению штатов	16	15	0
Коэффициент текучести кадров	2,1	2,1	5,1
Коэффициент оборота по приему	9,5	9,1	9,7
Коэффициент оборота по выбытию	9,8	9,5	9,7
Коэффициент постоянства кадров	0,9	0,91	0,9
Коэффициент стабильности коллектива	0,98	0,98	0,96

Таким образом, проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод о том, что кадровая ситуация в ОАО «Газпром Газораспределение Белгород» нестабильна. Негативные тенденции проявляются в приросте количества уволившихся сотрудников по собственному желанию, вследствие чего коэффициент текучести кадров увеличился на 3,1%, коэффициент оборота по выбытию на 0,1% и коэффициент стабильности коллектива снизился на 0,2% в динамике за 3 года. Но, кроме того, отмечается и

положительная динамика в количестве принятых сотрудников и увеличении коэффициента по приему на 0,6%, сокращении количества уволившихся сотрудников за нарушение трудовой дисциплины до абсолютного минимума.

Затраты на персонал – это интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. В таблице 2.15 приведена структура затрат на персонал за 2014-2016 гг.

Таблица 2.15

Структура затрат на персонал ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

№	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2014г.	2015г.	2016г.	2015/2014	2016/2014	2016/2015
1	Оплата труда	51 559	58 282	80 065	6723	28506	21723
2	Набор и отбор персонала	3,7	3,5	3,7	-0,2	0	0,2
3	Обучение и развитие персонала	94,2	97,6	103,8	3,4	9,6	6,2
4	Питание	-	-	-	-	-	-
5	Спецодежда	15 662	19 511	17 793	3849	2131	-1718
6	Охрана труда	23 214	25 591	30 086	2377	6872	4495
7	Медицинское обслуживание	2 606	2 600	6 373	-6	-233	3773
8	Организация отдыха	-	-	-	-	-	-
9	Оплата жилья	-	-	-	-	-	-
	Итого	93138,9	106085,1	134424,5	12946,2	41285,6	41285,6

Проанализировав данные таблицы 2.15, можно сделать вывод о том, что фонд оплаты труда за три отчетных периода увеличился на 21723 тыс. руб. за счет увеличения заработной платы работников. На набор и отбор персонала Общество меньше всего тратит финансовые ресурсы, что не скажешь об обучении и развитии, размер затрат на которых увеличился на 9,6 тыс. руб. В области охраны труда и медицинского обслуживания динамика затрат увеличивается в положительную сторону, что позволит сделать вывод о том, что Общество уделяет особое внимание безопасности труда и сохранению здоровья сотрудников.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом и использования трудового потенциала в ОАО «Газпром газораспределение

Белгород» можно сделать вывод о том, количество сотрудников в Обществе составляет 3086 человек, средний возраст которых 43 года. Это позволяет сделать вывод о том, что Общество имеет в своем распоряжении профессиональный кадровый состав. Большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование, среди рабочих преобладает уровень среднего специального образования. Трудовой стаж среди сотрудников Общества составляет от 10 лет. Данный факт позволяет сделать вывод о том, что сотрудники ОАО «Газпром газораспределение Белгород» обладают высоким профессионализмом и качественно выполняют свои должностные обязанности.

2.3. Оценка актуального состояния системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Оплата труда работников Общества производится на основе повременно-индивидуальной, повременно-премиальной, сдельной и сдельно-премиальной систем оплат труда. Процесс выплаты заработной платы, порядок её выплаты и механизм начисления регламентируется Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Повременно-индивидуальная система оплаты труда предусматривает ежемесячное начисление и выплату работнику заработной платы, включающей:

- должностной оклад (тарифную ставку);
- персональную надбавку до 30%;
- доплаты, надбавки и выплаты, предусмотренные ТК РФ и

Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников.

Повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает ежемесячное начисление и выплату работнику заработной платы, включающей:

- должностной оклад;

- часовую тарифную ставку;
- ежемесячную премию за результаты финансово-хозяйственной деятельности;
- надбавку за стаж работы в газовой промышленности;
- доплаты, надбавки и выплаты, предусмотренные ТК РФ и Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников.

Сдельная система оплаты труда предусматривает ежемесячное начисление и выплату работнику заработной платы, включающей:

- сдельный заработок;
- надбавку за стаж работы в газовой промышленности;
- доплаты, надбавки и выплаты, предусмотренные ТК РФ и Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников.

Сдельно-премиальная система оплаты труда предусматривает кроме оплаты труда по сдельным расценкам, выплат надбавок стимулирующего характера, доплат компенсационного характера, премирование работников за достижение определенных показателей.

Размеры должностных окладов работникам устанавливаются трудовыми договорами в соответствии с перечнем должностей, схемами должностных окладов, утвержденных ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Работникам Общества могут устанавливаться доплаты и надбавки в процентах и в фиксированной сумме, рассчитываемых от установленных должностных окладов руководителей, специалистов и служащих или тарифных ставок рабочих за фактически отработанное время.

Доплаты и надбавки при повременно-индивидуальной, повременно-премиальной, сдельной и сдельно-премиальной системах оплаты труда:

1. К должностным окладам (тарифным ставкам) работников при совмещении профессий, расширении зоны обслуживания, выполнении увеличенного объема работ или исполнении обязанностей временно

отсутствующего работника без освобождения от работы в соответствии со ст.151 ТК РФ могут устанавливаться доплаты в размере до 30%, при повременно-индивидуальной системе – до 20%.

2. За каждый час работы в ночное время (с 22 часов до 6 часов утра) производится доплата к часовым тарифным ставкам в размере 40%.

Надбавки и доплаты при повременно-премиальной, сдельной и сдельно-премиальной системах оплаты труда:

1. К должностным окладам работников могут устанавливаться надбавки за классность: водителям автомобиля 2-го класса – 10%, водителям автомобиля 1-го класса – 25%.

2. К должностным окладам работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными условиями труда, могут устанавливаться доплаты до 12%, при выполнении особо тяжелых работ и работ с особо вредными условиями – до 24%.

С целью повышения материальной заинтересованности работников в достижении высокого уровня личных и корпоративных финансово-хозяйственных результатов, в обеспечении безаварийной и бесперебойной эксплуатации газораспределительных сетей, в выполнении планов по транспортировке природного газа, а также по прочей деятельности, применяется система премирования.

Премирование работников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» (кроме работников, которым установлена повременно-индивидуальная система оплаты труда) и освобожденных работников объединенного профсоюзного комитета производится ежемесячное премирование за выполнение основных показателей в следующих размерах:

- недопущение аварий по вине предприятия – 15%;
- за выполнение графиков текущего и плана капитального ремонта – 15%;
- выполнение плана реконструкций сетей, выполнение программы газификации до 10% (при наличии экономии по ФОТ);

В целях стимулирования работников, которым установлена повременно-индивидуальная система оплаты труда, в обеспечении надежного и бесперебойного газоснабжения потребителей, в повышении эффективности производства, достижении результатов финансово-хозяйственной деятельности, соблюдении трудовой дисциплины производится премирование работников по итогам работы за 1 квартал, 1 полугодие, 9 месяцев в размере до одного должностного оклада с учетом персональной надбавки за каждый отчетный период.

Премии могут выплачиваться по следующим причинам:

1. К праздничным датам 23 февраля – Дню защитника Отечества, 8 марта – Международному женскому дню: всем работникам (кроме работников, которым установлена повременно-индивидуальная система оплаты труда) – в размере 2000 рублей каждая премия; работникам, которым установлена повременно-индивидуальная система – в размере до одного должностного оклада каждая премия.

2. Ко Дню работников нефтяной и газовой промышленности, в связи с юбилейными датами Общества, ОАО «Газпром», ОАО «Газпром газораспределение» - в размере до одного должностного оклада каждая премия.

3. При награждении Государственными и отраслевыми наградами – в размере до одного должностного оклада каждая премия.

4. За присуждение призовых мест на соревнованиях, смотрях-конкурсах – в размере до одного должностного оклада каждая премия.

Работникам ОАО «Газпром газораспределение Белгород», кроме тех, кому установлена повременно-индивидуальная система оплаты труда, могут выплачиваться премии в размере до 3 должностных окладов в год за выполнение отдельных работ, имеющих важное значение для Общества.

В ОАО «Газпром газораспределение Белгород» существует система вознаграждения по итогам работы за год. Для определения размеров вознаграждения по итогам работы за год установлена единая шкала для всех

категорий работников в зависимости от непрерывного стажа их работы (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Размер вознаграждения работников в зависимости от непрерывного стажа их работы

Фактический стаж работы	Плановый коэффициент вознаграждения для работников, установленный к сумме фактически начисленной за год заработной платы, в %
От года до 3 лет включительно	4,5
Свыше 3 лет до 5 лет включительно	6,7
Свыше 5 лет	9,0

Работники могут быть лишены вознаграждения в полном объеме или частично за упущения в работе, нарушение трудовой и производственной дисциплины, неисполнение должностных обязанностей, а также за привлечение к уголовной ответственности, совершившие прогул, хищение, появившиеся на рабочем месте в нетрезвом состоянии.

При анализе организации системы заработной платы персонала целесообразно рассмотреть такие показатели, как фонд оплаты труда, средняя заработная плата одного работника, а также численность персонала (таблица 2.17).

Таблица 2.17

Основные показатели системы оплаты труда в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.

	План	Факт	План	Факт	План	Факт	
1. Фонд оплаты труда, всего, тыс. руб.	46 012	51 559	64 017	58 282	68 112	80 065	54,3
2. Численность персонала, чел.	2750	3094	3090	3081	3016	3086	0,3
3. Среднесписочная численность	-	2604	-	3012	-	3069	17,9
4. Средняя заработная плата работника, руб.	19 000	19 800	19 500	19 350	22 000	23 600	10,5

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.17, можно сделать вывод о том, что в 2014 году отмечается незначительная экономия фонда оплаты труда относительно планового показателя, но в 2015 году он был перерасходован на 11 953 тыс. руб. Данный показатель был обусловлен увеличением заработной платы работников при переизбытке численности в 70 человек относительно планового показателя. Средняя годовая заработная плата 1 работника увеличилась по сравнению с 2013 годом на 10,5%, а размер фактического фонда оплаты труда на 54,3%.

Таблица 2.18
Распределение фонда оплаты труда по категориям работников

Категории работников	2014 г. тыс.руб.	2015 г. тыс.руб.	2016 г. тыс.руб.	2016 г. в % к 2014 г.
1. Руководители	18 500	15 700	22 675	22,5
2. Специалисты	7 279	8 567	13 375	83,7
3. Рабочие	25 779	34 015	44 014	70,7
Итого	51 559	58 282	80 065	54,3

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.18, можно сделать вывод о том, что значительная часть фонда оплаты труда принадлежит такой категории работников, как рабочие, у которых размер фонда оплаты труда за последние три года увеличился на 70,7%, в то время как у руководителей на 22,5%, а у специалистов на 83,7

Целесообразно оценить эффективность заработной платы в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» на основании методик, представленных в пункте 1.3.

Таблица 2.19

Оценка эффективности заработной платы в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование показателей	Результат оценки
1. Показатель экономической эффективности заработной платы (ЭЭ)	1,33
2. Критерий экономической эффективности заработной платы (КЭ)	1,002
3. Коэффициент экономической эффективности заработной платы ($K_{\text{эк.эф.}}$)	1,33
4. Показатель социальной эффективности заработной платы ($CЭ_i$)	1,3
5. Критерий социальной эффективности заработной платы (КС)	1
6. Коэффициент социальной эффективности заработной платы ($K_{\text{соц.эф.}}$)	1,3
7. Показатель зарплатоотдачи ($ЗП_o$)	33 569,3
8. Коэффициент зарплатоемкости продукта ($ЗП_e$)	29,8

Таким образом, оценив степень эффективности систем заработной платы в ОАО «Газпром газораспределение Белгород», можно сделать вывод о том, показатель экономической эффективности, критерий экономической эффективности и коэффициент экономической эффективности отражает тот

факт, что заработная плата сотрудников растет более быстрыми темпами, чем их производительность труда, что приводит к снижению объемов производства и уменьшению количества прибыли. В этом случае необходимо пересмотреть механизм начисления заработных плат, провести их корректировку. Что касается социальной эффективности заработной платы, то можно отметить тот факт, что уровень средней заработной платы работников Общества обеспечивает расширенное воспроизводство рабочей силы и соответствует степени удовлетворения всех потребностей сотрудника. Показатель зарплатоотдачи характеризует ситуацию, когда на 1 рубль заработной платы сотрудников Общества приходится 33 596,3 рублей выручки от реализации и транспортировки газообразного топлива, а коэффициент зарплатоемкости продукта показывает, что для производства 1 рубля продукции требуется затратить 30 рублей на выплату заработной платы.

Изучив систему оплаты труда и премирования в ОАО «Газпром газораспределение Белгород», можно сделать вывод о том, что в Обществе существуют различные системы оплаты труда в зависимости от категорий работников и выполняемой работы. В Обществе существует система ежемесячного и единовременного премирования, вознаграждения по итогам работы за год, а также доплаты и надбавки. Проанализировав динамику изменения фонда оплаты труда, можно сделать вывод о том, что он имеет тенденцию к росту и переизбытку планового показателя вследствие повышения уровня средней годовой заработной платы одного работника на 2,0 тыс. руб. или на 10,5%. Также в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» наблюдается увеличение численности сотрудников до 3120 человек, что не соответствует плановым нормам.

Таким образом, проанализировав организационно-экономическую характеристику ОАО «Газпром газораспределение Белгород» и современное состояние системы заработной платы в Обществе, можно сделать несколько выводов:

1.ОАО «Газпром газораспределение Белгород» – старейшее предприятие Белгородской области, работающее в газовой отрасли. В результате своей эффективной работы, Общество считается экономически устойчивым и платежеспособным. Но некоторые финансовые результаты Общества имеют тенденцию к снижению по сравнению с 2015 и 2014 гг. В состав данных показателей входят: снижение рентабельности, прибыли от продаж и чистой прибыли, увеличение себестоимости продукции и расходов на ее изготовление, снижение уровня объёма транспортировки природного газа населению и промышленным потребителям.

2.Численность сотрудников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» составляет 3086 человек, большая часть из которых имеет высшее образование среди руководителей и специалистов, среднее специальное образование среди рабочих и стаж работы более 10 лет. Основная категория персонала Общества – рабочие, что обусловлено спецификой предприятия.

3. В результате роста фактической численности сотрудников и увеличения уровня их заработной платы в 2016 году фонд оплаты труда существенно превысил плановые нормы. Зарплата сотрудников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» находится на достаточно высоком уровне, и темпы ее роста опережают темпы роста производительности труда. Работники не нацелены на повышение работоспособности вслед за повышением средней заработной платы, которая полностью обеспечивает воспроизводство рабочей силы. Система не учитывает личные результаты сотрудника, поэтому необходимо разработать единую методику оценки эффективности деятельности руководителей, специалистов и рабочих, которая позволит справедливо премировать работника на основании единых оценок результатов деятельности.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Заработная плата является основным источником дохода работников, с ее помощью осуществляется контроль за мерой труда и мерой потребления. Она должна стимулировать работника к труду, способствовать повышению его качества и производительности [27, с.84].

При проведении комплексного анализа состояния системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» были выявлены несколько проблемных областей, на основе которых предложены несколько рекомендаций и мероприятий по их устранению.

Причинно-следственные связи между решениями проблем и ожидаемыми результатами представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию организации системы заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

№	Проблема	Рекомендация	Мероприятия	Результаты
1	Превышение размера планового показателя фонда оплаты труда за счет увеличения плановой численности	1. Оптимизация численности.	1.1. Оценка размера потерь в ФОТ. 1.2. Выявление причин потерь. 1.3. Расчет оптимальной численности персонала. 1.4. Разработка программы	1. Сокращение затрат на персонал – снижение размера ФОТ путем абсолютной экономии численности и в 70 человек.

	Общества.		сокращения. 1.5. Создание приказа о сокращении. 1.6. Предупреждение сотрудников. 1.7. Расторжение трудовых отношений. 1.8. Выплата компенсаций.	
--	-----------	--	---	--

Продолжение табл.3.1

2	Темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда	2.Пересмотр существующей системы оплаты труда персонала и премирования персонала. Разработка новой системы, оплаты персонала, ориентиро	2.1.Разработка единой методики оценки деятельности руководителей, специалистов и служащих на основе единых критериев работы для каждой категории персонала. 2.2.Разработка методики расчета	1.Увеличение производительности труда минимум на 20%. 2.Увеличение объема реализации и транспортировки газа населению и промышленным потребителям на 7,4 тыс. м ³ при
---	---	--	--	---

		ванной на повышени е результат ивности сотрудник ов и учитываю щая личный реальный их вклад в деятельно сть Общества.		минималън ом росте производит ельности труда на 20%.
--	--	---	--	---

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» и период их реализации приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

№ пп .	Мероприятие	Период реализац ии	Ресурсы	Затраты
1.	1.1.Оценка размера потерь в ФОТ. 1.2.Выявление причин потерь. 1.3.Расчет оптимальной численности персонала. 1.4.Разработка	10.01.201 8- 30.05.201 8	1. Возобновляем ые (человеческие). 2.Финансовые .	Затраты на выплату выходног о пособия работник ам -1500 тыс. руб.

	программы сокращения. 1.5. Создание приказа о сокращении. 1.6. Предупреждение сотрудников. 1.7. Расторжение трудовых отношений. 1.8. Выплата компенсаций.			
--	---	--	--	--

Продолжение табл. 3.2

2	2.1. Разработка единой методики оценки деятельности руководителей, специалистов и служащих на основе единых критериев работы для каждой категории персонала.	01.02.2018 - 20.03.2018	1. Возобновляемые (человеческие). 2. Финансовые.	Премия: - главному бухгалтеру – 15 000 рублей; - начальнику управления по работе с персоналом – 17 000 рублей.
3	Итого			1532 тыс. руб.

Проанализировав стоимость по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение

Белгород» и ресурсы, используемые в ходе внедрения данного мероприятия, можно сделать вывод о том, что для внедрения данных мероприятий требуются временные затраты около 5 календарных месяцев и финансовые затраты в размере 1532 тыс. руб.

Ответственные лица за реализацию каждого мероприятия представлены в матрице ответственности в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Матрица ответственности по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Работы по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	Ответственные лица							
	Генеральный директор Общества	Заказчик проекта	Инвестор проекта	Руководитель проекта	Начальник отдела по работе с персоналом и соц. обеспечению	Начальник юридического отдела	Начальник планово-экономического отдела	Специалист отдела организации труда и заработной платы
1. Оценка размера издержек на персонал	-	К	-	К	-	-	В	В
2. Выявление причин издержек	-	К	-	К	-	-	В	В
3. Расчет оптимальной численности персонала	-	К	-	К	В	-	В	В
4. Разработка программы сокращения	У	К	К,У	К,У	В	С	В	В
5. Создание приказа о сокращении	У	У	-	С	В	-	-	-
Продолжение табл. 3.3								
6. Предупреждение сотрудников	-	К	-	-	В	-	-	-
7. Расторжение трудовых отношений	-	К	-	К	В	К	-	-
8. Выплата компенсаций	-	К	К,У	К	-	-	В	-
9. Классификация должностей по категориям	-	К	-	К	В	-	-	В
10. Определение показателей эффективности работников для соответствующих категорий	-	К	-	В	В	-	-	В
11. Разработка методики расчета	-	К	-	В	-	-	В	В

В – выполняет; К – контролирует; У – утверждает; С – согласовывает.

Проанализировав данные таблицы 3.3, можно сделать вывод о том, что в ходе реализации мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» будут принимать участие несколько ответственных лиц, каждое из которых наделено определенной функцией.

Выявление и оценка рисков – важный этап проектирования мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород». Риски мероприятий представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Риски внедрения мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

№	Наименование риска	Оценка риска	Предупреждающие действия	Корректирующие действия
1	Возникновение социальной напряженности и снижение лояльности персонала при реализации процедуры оптимизации штата	высокий	Соблюдение ТК РФ (выполнение процедур и этапов порядка сокращения)	Предложение работникам других имеющихся свободных должностей. Организация работы по естественному высвобождению(увольнение в связи с уходом на пенсию) работников с целью максимального увеличения количества вакантных должностей.

Продолжение табл. 3.4

2	Неправильное определение критериев эффективности деятельности работников. Отсутствие опыта разработки и внедрения систем заработной платы и премирования	высокий	Обучение сотрудников технологиям организации и разработки систем заработной платы и премирования персонала. Обеспечить эффективное взаимодействие	Переработка новой системы заработной платы и премирования персонала. Привлечение опытного специалиста в области организации и разработки систем заработной платы и премирования персонала.
---	--	---------	--	---

	персонала.		команды проекта, руководителя организации и др. сотрудников.	
3	Неправильная оценка результатов работы сотрудников по группам определенных критериев.	высокий	Организация эффективного обучения специалистов, производивших оценку деятельности работников, технологиям расчета и начисления новой системы з/п.	Создание единого независимого отдела по оценке деятельности сотрудников с применением новых автоматизированных систем расчета з/п.
4	Сопrotивление сотрудников Общества новой системе оплаты труда	высокий	Преждевременное информирование сотрудников об изменении в области оплаты труда. Мониторинг мнений о системе з/п. Правильное определение ключевых показателей эффективной работы. Разработка системы з/п, ориентированной на увеличение ее размера путем премирования.	Переработка новой системы заработной платы и премирования персонала.

Проанализировав риски, представленные в таблице 3.4, можно сделать вывод о том, что они имеют высокую оценку и степень возникновения, но своевременные предупреждающие действия со стороны руководства помогут избежать их возникновения.

Проанализируем подробно проблемные области, выявленные в ходе оценки актуального состояния системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», и предложенные мероприятия для их устранения.

Так, анализ эффективности организации системы заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» по методикам экономической и социальной эффективности показал, что темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда, т.е. заработная плата растет более быстрыми темпами, чем производительность труда. Кроме того, система организации заработной платы не направлена на стимулирование эффективной работы и повышения результативности. Механизм начисления и выплаты премий не учитывает личный вклад каждого из сотрудников Общества.

Для решения данной проблемы предлагается разработать и внедрить систему премирования, построенную на основании единой методики оценки деятельности. Премирование по результатам работы на основании единой методики позволит повысить стимул к труду не только у отдельного сотрудника, но и подразделения в целом и не допустить дискриминации в вознаграждении. Вследствие чего результаты Общества будут наиболее очевидны, что позволит увеличить прибыль, снизить себестоимость продукции, повысить производительность труда и рентабельность.

Основная цель премирования по итогам работы – повышение производительности труда и лояльности персонала Общества, создание у них чувства приверженности и ответственности за собственные результаты работы.

Ежемесячная премия сотрудникам ОАО «Газпром газораспределение Белгород» выплачивается из фонда оплаты труда и начисляется в процентах от оценки результатов деятельности по единой методике (Приложение 2). Максимальный размер премии для сотрудников Общества рассчитывается по следующей формуле:

$$П = \% \times ЗП_{пост.} \quad (3.1)$$

где П – премия сотрудника;

% - результаты анализа деятельности за отчетный период одного сотрудника по единой методике оценки;

$ЗП_{пост.}$ - постоянная часть заработной платы сотрудника, руб..

Анализ результатов деятельности за отчетный период одного сотрудника оценивается по единой методике, которая включает в себя 4 блока характеристик: характер выполняемых работ, характеристики процесса выполнения работ, отношение к работе, профессиональная компетентность. Каждый блок включает в себя определённый набор характеристик, степень выраженности которых оценивается по 5-ти бальной шкале (Приложение 2).

Максимальный размер премии может быть снижен в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности деятельности, установленных для каждого сотрудника по единой методике.

Так же необходимо разработать систему премирования подразделений, что позволит добиться коллективной слаженности в работе, нацелить совместные усилия сотрудников на результат Общества и повысить производительность труда.

Ежемесячная премия сотрудникам подразделений выплачивается из фонда оплаты труда ОАО «Газпром газораспределение Белгород». Ежемесячная премия на подразделение рассчитывается в месяце, следующим за отчетным, при условии выполнения подразделением ключевых показателей эффективности деятельности, определенных для него (Приложение 3). Максимальный (базовый) размер премии на подразделение рассчитывается по следующей формуле:

$$П = Пр_{ср.} \times К_{сomp.} \quad (3.2)$$

где П – премия на подразделение;

$Пр_{ср.}$ – средневзвешенная премия на одного работника, руб.;

$К_{сomp.}$ – количество сотрудников в конкретном подразделении.

Максимальный размер премии может быть снижен в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности деятельности, установленных для конкретного подразделения.

Используется два типа показателей, характеризующих работу подразделения ОАО «Газпром газораспределение Белгород»:

1. Основные показатели служат для определения исходного размера ежемесячного премиального фонда подразделения.

2. Дополнительные показатели служат для снижения исходного размера премиального фонда подразделения. Их невыполнение приводит к частичному снижению начисленной по основным показателям премии.

Расчет ежемесячной премии на подразделение ОАО «Газпром газораспределение Белгород» производится по следующим правилам:

В случае соблюдения основных показателей – на подразделение рассчитывается премия в обусловленном по каждому основному показателю размере от базового размера премии. В случае частичного соблюдения показателя размер премии уменьшается по линейной зависимости (например, за каждый процент невыполнения показателя – премия снижается на 5 %).

Распределение премиального фонда коллектива сотрудников (подразделения, бригады, участка и др.) между его сотрудниками происходит на основе оценок работы каждого конкретного работника в истекшем месяце. Премиальный фонд коллектива распределяется между сотрудниками полностью (без остатка).

Определение размера премии для сотрудника осуществляется исходя из оценок его работы в течение месяца по заранее известным критериям (показателям оценки). Оценки даются непосредственным руководителем сотрудника.

Оценки выставляются в специальном бланке – лист определения коэффициента личных показателей (Приложение 3). На основании полученных оценок и с учетом удельного веса должностного оклада сотрудника в общем постоянном фонде оплаты труда подразделения

вычисляется коэффициент премирования конкретного работника по следующей формуле:

$$КП_{comp.} = \frac{ЗП_{пост.}}{\sum ЗП_{пост.}} \times \frac{Балл_{comp.}}{\sum Балл_{comp.}} \quad (3.3)$$

где $КП_{comp.}$ – коэффициент премирования сотрудника;

$ЗП_{comp.}$ – постоянная часть заработной платы сотрудника (оклад), руб.;

$\sum ЗП_{окл.}$ – сумма окладов всех сотрудников подразделения (постоянный ФОТ подразделения), руб.;

$Балл_{comp.}$ – итоговый балл сотрудника;

$\sum Балл_{comp.}$ – общая сумма итоговых баллов всех сотрудников.

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

$$П = ФОТ_{пр.} - ЗП_{пост.} \times \frac{КП_{comp.}}{\sum КП_{comp.}} \quad (3.4)$$

где $П$ – месячная премия сотрудника;

$ФОТ_{пр.}$ – премиальный фонд подразделения;

$ЗП_{пост.}$ – постоянная часть заработной платы сотрудника (оклад), руб.;

$КП_{comp.}$ – коэффициент премирования сотрудника;

$\sum КП_{comp.}$ – сумма коэффициентов премирования всех сотрудников подразделения.

Кроме того, при оценке актуального состояния системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», было установлено, что фонда оплаты труда превысил плановый показатель на 11 953 тыс. руб. за счет увеличения плановой численности Общества в 70 человек.

Для снижения размера фонда оплаты труда до планового показателя предложено оптимизировать численность персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» с целью снижения расходов на персонал.

Предположим, что объем выручки от реализации произведенной продукции в результате внедрения единой методики оценки деятельности руководителей, специалистов и служащих на основе единых критериев работы для каждой категории персонала увеличится на 20%, что в свою очередь зависит от показателя производительности труда и отразится на абсолютной и условной экономии численности персонала.

Абсолютная экономия численности работников за счет роста производительности труда устанавливает численность сотрудников, который могут быть уволены с предприятия в результате перевыполнения (плана) производительности труда. Данный показатель определяется по формуле 3.5:

$$\Delta \bar{P}_{\text{абс}} = \bar{P}_{\text{факт}} - \bar{P}_{\text{план}} \quad (3.5)$$

где $\bar{P}_{\text{факт}}$ – среднесписочная численность по факту, чел.

$\bar{P}_{\text{план}}$ – среднесписочная численность по плану, чел.

Условная экономия численности работников за счет роста производительности труда устанавливает численность сотрудников, которые дополнительно не будут приняты в штат в результате роста производительности труда. Показатель условной экономии численности рассчитывается по формуле 3.6:

$$\Delta \bar{P}_{\text{усл.}} = \bar{P}_{\text{усл.}} - \bar{P}_{\text{факт}} \quad (3.6)$$

где $\bar{P}_{\text{факт}}$ – среднегодовая численность по факту;

$\bar{P}_{\text{усл.}}$ – условная численность работников, т. е. то количество работников, которое должно было бы работать на предприятии, если бы не было роста производительности труда, т. е. если производительность труда выполненная равна производительности труда плановой.

Условная численность определяется по формуле 3.7:

$$\Lambda \bar{P}_{\text{усл.}} = \frac{B_{\text{план.}}}{\text{ПТ}_{\text{факт.}}} \quad (3.7)$$

где $B_{\text{план}}$ – объем выручки по плану, руб.

$\text{ПТ}_{\text{факт}}$ – производительность труда по факту.

Результаты оптимизации численности персонала за счет внедрения методики оценки деятельности руководителей, специалистов и служащих на основе единых критериев работы для каждой категории персонал представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5
Расчет абсолютной и условной экономии численности персонала в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование показателя	2015 год		Абсолютное отклонение, +/-	Относительное отклонение, %
	План	Факт		
1. Выручка от реализации, млн. руб.	3,2	2,7	0,5	20,0
2. Производительность труда, руб.	1055,8	879,8	270,2	30,7
3. Среднесписочная численность персонала, чел.	3031	3069	-38	-1,2
4. Абсолютная экономия, чел.	70		-	-
5. Условная экономия, чел.	551		-	-

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.5, можно сделать вывод о том, что при внедрении данной методики оценки деятельности руководителей, специалистов и служащих на основе единых критериев работы для каждой категории персонал выручка от реализации увеличится примерно на 20%, производительность труда на 30,7, что в свою очередь

позволит дополнительно не принять на работу 551 человек и уволить 70 человек.

В результате экономии численности персонала в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» фонд оплаты труда при средней заработной плате будет меньше на 1652 тыс. руб.

Таким образом, разработав мероприятия по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», можно добиться следующих результатов: оптимизировать фонд оплаты труда и рационально его расходовать за счет изменения численности штата, повысить производительность труда, как отдельного сотрудника, так и подразделения в целом путем внедрения единой методики оценки результатов деятельности, учитывающей личный вклад сотрудника. Данная система ежемесячного премирования по единой методике оценивания будет способствовать усилению мотивирующей роли заработной платы и обеспечит ее большую зависимость от результатов деятельности каждого работника.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Эффективность мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» - залог успеха их реализации.

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

- капитальные вложения;

– годовой экономический эффект от мероприятия относительно сокращения фонда оплаты труда и увеличения прибыли и объемов производства;

– чистый экономический эффект;

– срок окупаемости затрат;

– рентабельность инвестиций.

Объем капитальных вложений определяется по формуле 3.8:

$$K = K_{\text{вых.пс.}} + K_{\text{пр.}}, \quad (3.8)$$

где K – капитальные вложения мероприятий;

$K_{\text{вых.пс.}}$ – капитальные вложения на выплату выходного пособия сотрудникам Общества, руб.;

$K_{\text{пр.}}$ – капитальные вложения на выплату премии сотруднику, участвующим в разработке системы ежемесячного премирования по единой методике оценивания, руб.

Расчет капитальных вложений приведен в формуле 3.9:

$$K = 1500 + 32 = 1532 \text{ тыс. руб.} \quad (3.9)$$

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ф.общ.}} = \mathcal{E}_{\text{пр.}} + \mathcal{E}_{\text{ФОТ}}, \quad (3.10)$$

где $\mathcal{E}_{\text{ф.общ.}}$ – годовой экономический эффект от внедрения всех мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», руб.;

$\mathcal{E}_{\text{пр.}}$ – экономический эффект относительно увеличения прибыли и объемов производства, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{ФОТ}}$ – экономический эффект относительно сокращения фонда оплаты труда, руб.

Экономический эффект относительно увеличения прибыли и объемов производства определяется по формуле 3.11:

$$\mathcal{E}_{\text{пр.}} = \left(\frac{\Pi_0}{A_0} - \frac{\Pi_1}{A_1} \right) \times A_1, \quad (3.11)$$

где $\mathcal{E}_{\text{пр.}}$ – годовой прирост прибыли, руб.;

Π_1 и Π_0 - годовая прибыль по проектируемому и базовому вариантам, руб.;

A_1 и A_0 - годовой объем произведенной продукции (работ, услуг) по проектируемому и базовому вариантам, м³.

Рассчитаем экономический эффект относительно увеличения прибыли и объемов производства:

$$\mathcal{E}_{пр.} = \left(\frac{2,7}{0,014} - \frac{3,2}{0,019} \right) \times 0,019 = 460 \text{ тыс. руб.} \quad (3.12)$$

Экономический эффект относительно сокращения фонда оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{ФОТ} = \PhiОТ_{баз.} + \PhiОТ_{пр.}, \quad (3.13)$$

Рассчитаем экономический эффект относительно сокращения фонда оплаты труда:

$$\mathcal{E}_{ФОТ} = 80065 - 78413 = 1652 \text{ тыс. руб.} \quad (3.14)$$

Произведем расчет годового экономического эффекта:

$$\mathcal{E}_{ф.общ.} = 1652 + 460 = 2112 \text{ тыс. руб.} \quad (3.15)$$

Расчет чистого экономического эффекта от реализации данных мероприятий определяется по формуле 3.16:

$$\mathcal{Ч}_{эк.эф.} = \mathcal{E}_{ф.общ.} - K, \quad (3.16)$$

где $\mathcal{Ч}_{эк.эф.}$ - чистый экономический эффект от реализации мероприятий, руб.;

$\mathcal{E}_{ф.общ.}$ - годовой экономический эффект от реализации мероприятий, руб.;

K - капиталовложения (затраты) на внедрение проекта, руб.

Произведем подробный расчет чистого экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»:

$$\mathcal{Ч}_{эк.эф.} = 2112 - 1532 = 580 \text{ тыс. руб.} \quad (3.17)$$

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

$$T_a = \frac{K}{\text{Э}_{ф.общ.}}, \quad (3.18)$$

где T_a – срок окупаемости проекта, лет;

K – капиталовложения (затраты) на внедрение проекта, руб.;

$\text{Э}_{ф.общ.}$ – годовой экономический эффект, руб.

Срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» равен:

$$T_a = \frac{1532}{2112} = 0,7 \text{ года}, \quad (3.19)$$

Рентабельность мероприятий определяется по формуле 3.20:

$$R = \frac{Ч_{\text{эк.эф.}}}{K} \times 100\%, \quad (3.20)$$

Таким образом, рентабельность инвестиций составит:

$$R = \frac{580}{1532} \times 100\% = 37,8\%, \quad (3.21)$$

Социальный эффект выражается в повышении лояльности персонала, увеличении мотивации персонала к качественному выполнению трудовых обязанностей, повышении уровня удовлетворенности системой заработной платы и премирования персонала, повышении уровня и качества жизни работников, воспитании у работников чувства коллективизма и товарищеской взаимопомощи.

Новая система заработной платы, предусматривающая премию за личный эффективный вклад как одного сотрудника, так и подразделения в целом, позволяет уравновесить темп роста производительности труда и заработной платы, что приведет к повышению прибыли Общества,

рентабельности производственной деятельности, а также к снижению себестоимости продукции. Оптимизированная система заработной платы сотрудников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» при повышении своей экономической эффективности, обеспечивает высокий показатель социальной эффективности, позволяющий сделать вывод о том, что новая заработная плата будет в полной мере удовлетворять потребностям каждого работника и эффективно воспроизводить рабочую силу.

Оценив эффективность предложенных мероприятий, можно сделать вывод о том, что они являются экономически эффективными. Данные мероприятия по совершенствованию отдельных показателей влекут за собой увеличение прибыли Общества и производительности труда работников за счет повышения премиальной части заработной платы, которая является основным стимулом к повышению своей эффективности.

Разработав мероприятия по совершенствованию системы организации заработной платы в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» и оценив их эффективность можно сделать следующие выводы:

1. Мероприятия по совершенствованию системы организации заработной платы позволяют рационально использовать фонд оплаты труда работников, снижая при этом расходы Общества на выплату заработной платы, премий и вознаграждений, а также повышая производительность труда не только отдельного сотрудника, но и подразделения в целом.

2. Разработанные мероприятия являются экономически эффективными и целесообразными. Так, в результате оптимизации численности и заработной платы персонала Общества, уменьшится фонд оплаты труда. Затраты на разработку системы ежемесячного премирования составили 32 тыс. руб., на оптимизацию численности персонала 1500 тыс. руб. Размер данных расходов для Общества является незначительным. Годовой экономический эффект является положительным и составляет 2 112 тыс. руб. Внедрение системы ежемесячного премирования по результатам деятельности, которая оценивается по единой методике, и

оптимизация численности, будет окупаема через 0,7 года. Рентабельность проекта является положительной и составляет 37,8%.

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы ОАО «Газпром газораспределение Белгород» является залогом успешного функционирования Общества на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждое предприятие или организация любой формы собственности сталкивается с проблемой организации системы заработной платы персонала, отвечающая критерию эффективности и являющаяся залогом повышения производительности труда. Действия по организации системы заработной платы персонала включают в себя определение форм и систем оплаты труда работников предприятия, разработку системы должностных окладов руководителей, специалистов и рабочих, выработку критериев и определение размеров премиальных выплат за отдельные достижения работников.

Проанализировав теоретические аспекты организации заработной платы персонала, можно сделать несколько выводов о том, что:

1. Заработная плата – это основная часть средств, представляющая собой долю дохода и зависящая от конечных результатов работы как отдельного работника, так и всего коллектива. Механизм распределения заработной платы между работниками заключается в определении количества и качества затраченного труда, реального трудового вклада каждого сотрудника и размера вложенного капитала.

2. На сегодняшний день существуют две системы заработной платы – сдельная и повременная. Определенная система и форма заработной платы имеет свою методику расчета, строящуюся на различных базовых принципах, коэффициентах и индексах. Выбор той или иной системы, формы и использование ее в деятельности предприятия зависит от его специфики, масштабов деятельности, организационно-экономического состояния и способа производства и реализации продукции. В любом случае использование и применение определенной системы и формы заработной платы должно способствовать повышению как эффективности деятельности всего предприятия, так личных результатов работников.

Вторая глава выпускной квалификационной работы построена на анализе организационно-экономической характеристики, системы

управления персоналом и использования трудового потенциала и современного состояния системы заработной платы в ОАО «Газпром газораспределение Белгород». Проведенный анализ позволяет сделать несколько итоговых выводов:

1. ОАО «Газпром газораспределение Белгород» – предприятие Белгородской области, основным видом деятельности которого является поставка и транспортировка природного газа как населению, так и промышленным предприятиям. В своем распоряжении Общество имеет 3086 высококвалифицированных сотрудников, большая часть из которых среди руководителей и специалистов имеет высшее образование и стаж работы более 10 лет. В половозрастной структуре персонала преобладают мужчины, средний возраст работников 43 года. Основная категория персонала – рабочие, трудовая деятельность которых направлена на транспортировку и реализацию газа, а также на выполнение строительно-монтажных работ.

2. Финансовое состояние ОАО «Газпром газораспределение Белгород» за 2014-2016 гг. было относительно устойчивым, но некоторые показатели отражают существенные темпы снижения эффективности деятельности Общества. Это отражается в снижении прибыли и выручки от продаж, повышении себестоимости продукции, увеличении кредиторской задолженности и оборотных активов, снижении производительности труда, что является следствием падения рентабельности производственной деятельности и рентабельности продаж.

3. Система организации заработной платы работников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» производится на основе повременно-индивидуальной, повременно-премиальной, сдельной и сдельно-премиальной систем оплат труда. Так же данные системы предусматривают премии по итогам работы. Размеры должностных окладов работникам устанавливаются трудовыми договорами в соответствии с перечнем должностей, схемами должностных окладов, утвержденных ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Так, в результате проведенного анализа системы организации заработной платы было установлено, что фонд заработной платы используется нерационально и влечет за собой существенные материальные потери. Переизбыток фонда является следствием увеличения численности персонала, показатель которого не соответствует плановой норме. Для решения данной проблемы было предложено оптимизировать фонд заработной платы путем снижения численности персонала. В ходе внедрения данного мероприятия фонд заработной платы уменьшится на 1 652 тыс. руб.

Кроме того, в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» было установлено, что темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда, а система премирования персонала не учитывает личный вклад работника в результаты деятельности Общества. Так как премия является главным стимулом к эффективному исполнению трудовых обязанностей, было рекомендовано разработать единую методику оценки результатов работы каждого сотрудника, на основании которой выплачивается и рассчитывается премия. Определение размера премии для каждого сотрудника осуществляется путем оценки его работы в течение календарного месяца по заранее известным критериям (показателям оценки), которые выставляются непосредственным руководителем сотрудника.

В результате оценки социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы организации заработной платы персонала Общества были получены следующие результаты:

1. Общий годовой экономический эффект составил 2 112,00 тыс. руб.
2. Чистый экономический эффект равен 580 тыс. руб.
2. Срок окупаемости – 0,7 года.
3. Рентабельность проекта – 37,8%.
4. Социальный эффект выражается в увеличении производительности труда, в повышении уровня удовлетворенности системой заработной платы и премирования персонала, уровня жизни работников Общества, воспитании у сотрудников чувства коллективной ответственности за выполненную работу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации. Комментарий к последним изменениям / Под ред. Г.Ю. Касьяновой. – М.:АБАК, 2016. – 320 с.
2. Андреев С.В. Оплата труда [Текст] / С.В. Андреев, В.К. Волкова. – М.: Альфа-Пресс, 2012. -514с.
3. Антонова О. В. Экономика организации (предприятия, фирмы): учебник для студентов высших учебных заведений [Текст] / О.В. Антонова. – М.: Вузовский учебник , 2010. – 526 с.
4. Асалиев А.М. Экономика труда: учеб. пособие для студентов вузов (бакалавриат) [Текст] / авт.: А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 171 с.
5. Баканов М.И. Теория экономического анализа: Учебник [Текст] / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М: Экономист, 2010. – 415с.
6. Баянова О. В. Управление затратами на оплату труда по данным управленческого анализа / О.В. Баянова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – №2. – С. 125 – 133.
7. Белякова А.П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия / А.П. Белякова // Концепт. – 2015. – №8. – С. 1 – 6.
8. Береза В.М. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда / В.М. Береза // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – №4 (56). – С. 169 – 173.
9. Березняк Е.Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика / Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – №21. – С. 144 – 148.
10. Богатая И.Н. Развитие методики аудита расчетов с персоналом по оплате труда в коммерческих организациях / И.Н. Богатая, К.И. Лосик // Фундаментальные исследования. – 2013. – №9-3. – С. 718 – 723.

11. Богословский Д.В. Основные формы и системы заработной платы. Номинальная и реальная заработные платы [Текст] / Д.В. Богословский. – Москва: Лаборатория книги, 2010. – 134 с.
12. Вайсбурд В.А. Экономика труда: учеб. пособие [Текст] / В.А. Вайсбурд. – М.: Изд-во «ОмегаЛ», 2011. – 376 с.
13. Ветлужских Е.Н. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний [Текст] / Е.Н. Ветлужских. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 127 с.
14. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI [Текст] / Е.Н. Ветлужских. – Москва: Альпина Паблишер, 2014. – 98 с.
15. Вишневская Н. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений / Н. Вишневская // Вопросы экономики. – 2009. – № 4. – С. 91-103.
16. Гузенкова О.В. Направления совершенствования расчетов по оплате труда в бюджетных организациях / О.В. Гузенкова // Экономика и управление в современных условиях : материалы Междунар. (заочн.) науч.-практ. конф. – 2015. – С.31-34.
17. Григашкина С.И. Методика оценки эффективности заработной платы / С.И. Григашкина // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – С. 148-152.
18. Девятаева Н.В. Развитие системы экономических взглядов на оплату труда / Н.В. Девятаева, О.В. Княжева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №4-1. – С. 65-71.
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст] / И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 568с.
20. Егоров С.Н. Управление персоналом [Текст] / С.Н. Егоров. – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 417с.

21. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 376 с.
22. Жуков А. Аудит системы стимулирования и оплаты труда / А. Жуков // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2012. – №8. – С. 55 – 62.
23. Исаева М.А. Совершенствование системы оплаты труда на базе тарифной системы / М.А. Исаева // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – №8. – С. 228.
24. Капелюшников Р.И. Производительность и оплата труда: немного простой арифметики [Текст] / Р.И. Капелюшников. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 40 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 854с.
26. Кириллова О.Г. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда в рыночных условиях / О.Г. Кириллова, Т.И. Петрова // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – №2. – С. 78 – 80.
27. Колосова О.Г. Организация оплаты труда как фактор конкурентоспособности предприятия на рынке / О.Г. Колосова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – №2. – С. 84 – 89.
28. Курочкин В.Н. Организация, нормирование и оплата труда [Текст]: учебное пособие / В.Н. Курочкин.– Москва: Директ-Медиа, 2014. – 234 с.
29. Кушлин, В.И. Экономика предпринимательства. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / В.И. Кушлин // М.: Владос, 2011. - 240 с.
30. Лытнева Н.А. Системы оплаты труда на предприятиях реального сектора экономики / Н.А. Лытнева // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2012. – №2 (12). – 139-144.
31. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда [Текст]: учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 368 с.

32. Максимова О.Н. Характеристика форм и систем оплаты труда на промышленном предприятии / О.Н. Максимова, В.А. Экова, И.А. Майкова // Вопросы экономических наук. – 2014. – № 1(65). – С. 53–54.

33. Марченкова И.Н. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда / И.Н. Марченкова // Территория науки. – 2015. – №3. – С. 124-129.

34. Модорский А.В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы / А.В. Модорский // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2014. – №1(20). – С. 97-102.

35. Мухина Е.Р. К вопросу о классификации систем материального стимулирования / Е.Р. Мухина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – №1-2 (32). – С. 83 – 84.

36. Овчинникова, Т. Взаимосвязь экономических показателей с эффективностью отдельно взятого производства / Т. Овчинникова, В. Соколов, И. Хореев // АПК: экономика, управление, 2010. – №9. – с. 50–55.

37. Озеров П.И. Адаптация к производственной системе предприятий повременной формы оплаты труда // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 4. – С. 20–24.

38. Организация и регулирование оплаты труда [Текст]: учеб. пособие / под ред. М.Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 301 с.

39. Панов А.М. Оплата труда в России: состояние и условия формирования / А.М. Панов // Проблемы развития территории. – 2014. – №1 (69). – с. 82 – 91.

40. Рогожникова Ю.С. Основные принципы формирования заработной платы / Ю.С. Рогожникова // Уровень жизни населения регионов России. – 2013. – №10. – С. 47 – 59.

41. Рогожникова Ю.С. Формирование уровня заработной платы в рамках концепции достойного труда / Ю.С. Рогожникова // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №3 (22). – С. 17 – 28.

42. Сабирова Л.Т. Внутрифирменная политика оплаты труда: теория и современная практика [Текст] / Л.Т. Сабирова, Т.Ю. Стукен. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. – 232 с.

43. Санданова Б.Д. Системы оплаты труда работников промышленных предприятий / Б.Д. Санданова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2014. – №10. – С. 225 – 227.

44. Санников С.В. Модификация форм заработной платы в современных условиях / С.В. Санников, Л.А. Иванченко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2014. – № 10. – С. 326–328

45. Свиридова Н.В. Рейтинговая оценка эффективности системы оплаты труда / Н.В. Свиридова, Ф.К. Туктарова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – №2 (22). – С. 193-198.

46. Семенов В.С. Оплата труда как одна из функций управления персоналом / В.С. Семенов // Инновационная наука. – 2015. – №10-2. – С. 124 – 127.

47. Тагильцева Е. Оценка уровня гибкости систем оплаты труда / Е. Тагильцева // Человек и труд. – 2011. – № 9. – С. 50–52.

48. Тихонов Р.И. Стимулирующий эффект систем заработной платы [Текст] / Р.И. Тихонов. – Москва: Лаборатория книги, 2010. – 152 с.

49. Тур В.М. Моделирование внутрифирменных тарифных систем оплаты труда на предприятиях / В.М. Тур // Труды Белорусского государственного технологического университета. Серия 7: Экономика и управление. – 2012. – №7. – С. 32 – 34.

50. Утенин В.В. Распространенные системы оплаты труда в российских компаниях и типичные ошибки при их разработке и внедрении / В.В. Утенин, С.В. Киселев // Менеджмент сегодня. – 2012. – №2. – С. 78 – 92.

51. Федорова М.С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии / М.С. Федорова // Молодой ученый. – 2011. – №7. – С. 119 – 121.

52. Хасанов Р.Р. Эволюция экономических взглядов в области оплаты труда / Р.Р. Хасанов // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2. – С. 88 – 91.

53. Шильников А.С. Место оплаты труда в системе управления человеческими ресурсами / А.С. Шильников // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5. – С. 17 – 28.

54. Экономика и социология труда: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003.

55. Экономика труда: социально-трудовые отношения [Текст] / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2010. – 736 с.

56. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений [Текст]: Учебник. / Под ред. С.Б. Барнгольц, Г.М. Тация. – 3-е издание переработанное и дополненное. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 407с.

57. Эрдынеева Ж.Д. Совершенствование системы оплаты труда работников на предприятии / Ж.Д. Эрдынеева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – №43. – С. 85 – 89.

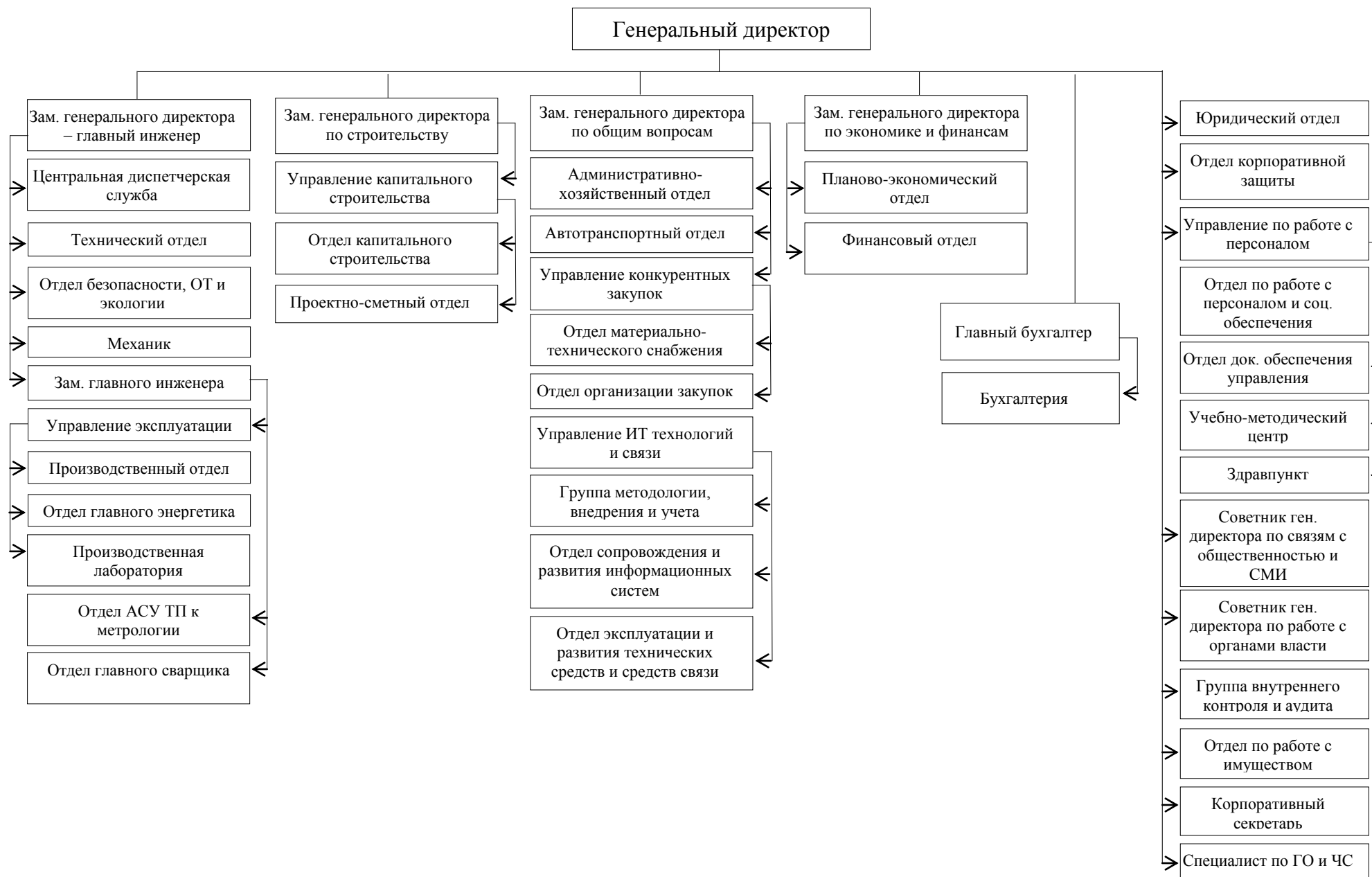
58. Яковлев, Р.А. Оплата труда в организации [Текст] / Р.А. Яковлев. – М.: МЦФЭР, 2003. – 448 с.

59. Заработная плата. Формы и системы оплаты труда [Электронный ресурс]: [Официальный сайт] / Клерк. ру. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/buh/articles/323825/>

60. Филиал ОАО «Газпром газораспределение Белгород в г. Белгороде» [Электронный ресурс]: [Официальный сайт] / Открытое акционерное общество «Газпром газораспределение Белгород». – Режим доступа: <http://www.beloblgaz.ru/company/filiais/center/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационная структура предприятия (организации)



Методика оценки результатов деятельности сотрудника
ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Оценка результатов деятельности сотрудников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» за отчётный период (месяц) производится по 4-м блокам характеристик:

1. Характер выполняемых работ.
2. Характеристики процесса выполнения работ.
3. Отношение к работе.
4. Профессиональная компетентность.

Каждый блок включает в себя определённый набор характеристик, степень выраженности которых оценивается по 5-ти бальной шкале.

Критерии определения баллов при оценке деятельности сотрудника:

1 балл – характеристика не отмечена и не выражена, результаты деятельности предельно низкие. Данный факт требует срочного повышения результатов по большинству итоговых ключевых показателей деятельности, необходимых для выполнения основных трудовых обязанностей в занимаемой должности.

2 балла – характеристика у сотрудника выражена слабо. Рекомендуется повышение результатов по ряду ключевых показателей деятельности, необходимых выполнения основных трудовых обязанностей в занимаемой должности.

3 балла – характеристика выражена в средней степени, необходимой для выполнения основных трудовых обязанностей сотрудника в занимаемой им должности. Для повышения результатов деятельности желательно выполнить рекомендации эксперта по саморазвитию.

4 балла – характеристика выражена в яркой степени, показатели результатов деятельности превышают большинство основных выдвинутых требований. Данный сотрудник рекомендован в стратегический кадровый

резерв и является его потенциальным кандидатом. Рекомендовано составление карьерных планов с предусмотренным вертикальным или горизонтальным перемещением.

5 баллов – характеристика у данного сотрудника выражена в исключительной степени, результаты которого непосредственно оказывают влияние на повышение показателей эффективности всего структурного подразделения. Данный сотрудник рекомендован как кандидат в оперативный кадровый резерв и является претендентом на установление персонального оклада, либо заключение контракта.

Итоговая сумма баллов по 4-м блокам характеристик рассчитывается путём суммирования итоговой суммы по каждому из 4-х блоков и является среднегодовой оценкой эффективности деятельности руководителей, специалистов и служащих ОАО «Газпром газораспределение Белгород», которая сопоставляется с процентными характеристиками.

Таблица 1

Качественные характеристики выполняемой работы

Характеристики	Оценочная шкала (баллы)				
	1	2	3	4	5
Сложность выполняемой работы	1	2	3	4	5
Нестандартность выполняемой работы	1	2	3	4	5
Значимость выполняемой работы для подразделения	1	2	3	4	5
Срочность выполняемой работы	1	2	3	4	5
Внеплановость выполняемой работы	1	2	3	4	5
Сумма баллов по блоку					

Таблица 2

Характеристики процесса выполняемой работы

Характеристики	Оценочная шкала (баллы)				
	1	2	3	4	5
Качество выполняемой работы	1	2	3	4	5
Своевременность выполняемой работы	1	2	3	4	5

Соблюдение норм и стандартов при подготовке отчётных и аналитических материалов	1	2	3	4	5
Интенсивность выполнения работы	1	2	3	4	5
Сумма баллов по блоку					

Таблица 3

Отношение к работе

Характеристики	Оценочная шкала (баллы)				
	1	2	3	4	5
Ответственность	1	2	3	4	5
Самостоятельность	1	2	3	4	5
Инициативность	1	2	3	4	5
Дисциплинированность	1	2	3	4	5
Целеустремленность	1	2	3	4	5
Сумма баллов по блоку					

Таблица 4

Профессиональная компетентность

Характеристики	Оценочная шкала (баллы)				
	1	2	3	4	5
Наличие необходимых знаний и профессиональных навыков для выполнения должностных обязанностей	1	2	3	4	5
Аналитические способности	1	2	3	4	5
Способность к эффективному управлению ресурсами (временными, информационными, человеческими, материальными и т.д.)	1	2	3	4	5
Работа в команде	1	2	3	4	5
Учет интересов и потребностей клиента	1	2	3	4	5

(внешнего и внутреннего)					
Обучаемость, умение применять полученные знания на практике	1	2	3	4	5
Коммуникабельность	1	2	3	4	5
Сумма баллов по блоку					

Таблица 5

Соотношение суммы баллов и процентов доплаты

Диапазон	Сумма баллов	Минимально гарантированный процент доплаты по диапазону	Максимальный процент доплаты по диапазону
1	0 – 21	-	-
2	22 – 42	-	10%
3	43 – 63	10%	30%
4	64 – 84	30%	55%
5	Свыше 84	55%	60%

В обязанности эксперта, оценивающего деятельность сотрудника ОАО «Газпром газораспределение Белгород» за отчетный период (месяц), входят также указание в оценочном листе своих персональных рекомендаций по совершенствованию его деятельности и дальнейшему индивидуальному развитию.

Методика оценки результатов деятельности структурного подразделения ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Таблица 1

Лист определения коэффициента личных показателей

Параметр	Вес параметра	Макс. балл	Мин. балл
1. Нарушение сроков исполнения заказа по вине сотрудника ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	0,1	1	0
2. Совершение ошибочных действий и нарушений, приведших к дополнительным материальным затратам Общества.	0,3	1	0
3. Наличие обоснованных жалоб со стороны внешних клиентов.	0,3	1	0
4. Ошибочные действия специалиста, приведшие (или которые могут привести) к возникновению сложности в работе Общества.	0,1	1	0
5. Невыполнение распоряжений и указаний руководителя Общества.	0,2	1	0

Правила расчёта итогового показателя по методике оценки результатов деятельности структурного подразделения ОАО «Газпром газораспределение Белгород»:

1. При соблюдении установленных норм и правил в работе сотрудника по каждому параметру устанавливается значение промежуточного коэффициента равное 1.

2. За каждую ошибку в работе снимается от 0,1 до 0,5 баллов в зависимости от её значимости.

3.Общее значение коэффициента рассчитывается путем средневзвешенного показателя.

Пример расчета: За месяц работы сотрудник ОАО «Газпром газораспределение Белгород» допустил одно нарушение срока, не приведшее к серьёзным последствиям (снят 0,1 балл по первому параметру) и не выполнил два распоряжения руководителя (снято 0,2 балла по пятому параметру). Коэффициент личных показателей определяется следующим образом: $(0,1 \times 0,9) + (0,3 \times 1) + (0,3 \times 1) + (0,1 \times 1) + (0,2 \times 0,8) = 0,95$