МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М. М. Кабардова

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2 .

Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность .

Научный руководитель:

преподаватель­­ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. В. Коваленко

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Д. Н. Ванян

(подпись, дата)

Краснодар 2018СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1 Теоретико-методические основы исследования трудовых ресурсов

и управления персоналом на предприятии 5

* 1. Трудовые ресурсы и персонал: единство и различие в интерпретации отечественной и зарубежной HR-школ…………………………. 5

1.2 Управление персоналом и кадровая политика 8

1.3 Методы управления персоналом на предприятии 12

1.4 Методы анализа и оценки использования трудовых ресурсов и

системы управления персоналом на предприятии 16

2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов

и управления персоналом ПАО «Роснефть» 22

2.1 Организационно-экономическая характеристик ПАО «Роснефть» 22

2.2 Анализ основных показателей, характеризующих использование

и управление трудовыми ресурсами 28

2.3 Анализ и оценка трудовых ресурсов ПАО «Роснефть» 34

3 Повышение эффективности использования трудовых ресурсов и

управления персоналом ПАО «Роснефть» 38

3.1 Предложения и мероприятия по совершенствованию системы

управления персоналом 38

3.2 Предложения и мероприятия по повышению

эффективности использования трудовых ресурсов в ПАО «Роснефть 46

Заключение 51

Список использованных источников 53

Приложение А Постановление о внесении изменений 56

Приложение Б Форма №1 бухгалтерского баланса ПАО «Роснефть» 57

Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2016 год 59

ВВЕДЕНИЕ

Человеку труда принадлежит решающая роль в развитии хозяйственной деятельности, совершенствовании ее организации и управления с целью получения наибольшей отдачи от своей творческой работы.

Рабочая сила, как совокупность физических и духовных способностей человека является главной производительной силой общества и составляет трудовые ресурсы всех предприятий и учреждений принадлежащих к различным отраслям народного хозяйства.

Об актуальности темы свидетельствует, в частности, тот факт, что результаты производственно-хозяйственной деятельности, выполнение бизнес-плана, динамика выполнения плана производства во многом определяются степенью использования трудовых ресурсов. Кроме того, интенсификация общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции предполагают максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий.

Достаточная обеспеченность компании нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для объёмов оказания услуг и повышения эффективности работы компании. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объём и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов, и, как результат объём оказания услуг, себестоимость перевозок, прибыль и ряд других экономических показателей.

Целью данной работы является изучение теоретико-методических аспектов трудовых ресурсов на предприятии, анализ и оценка и управления персонала в ПАО «Роснефть». Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач: во-первых, обеспеченность рабочих мест производственных подразделений персоналом в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе; затем, использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства; наконец, эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда).

Предмет исследования – трудовые ресурсы предприятия. Объектом исследования в работе выступает ПАО «Роснефть».

Информационную базу исследованиясоставили законодательные нормативные документы, периодические издания и литература, официальные данные отчетов ПАО «Роснефть». В первой главе будут освещены теоретические аспекты, касающиеся понятия, методов управления персоналом, а также методы анализа и оценки использования трудовых ресурсов и системы управления персоналом на предприятии. Также будет затронут вопрос о ключевых разницах отечественной и зарубежной HR-школ .

Во второй главе данной работы будет дана характеристика деятельности ПАО «Роснефть», проведен анализ основных показателей, характеризующих использование и управление трудовыми ресурсами. В третьей главе будут предложены возможные мероприятия, призванные усовершенствовать систему управления персоналом.

Структура и объем работы.Курсовая работа состоит из введения, в котором отражается актуальность работы, предмет, объект, цели и задачи работы, трех глав, раскрывающих сущность работы, а также заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. Теоретико-методические основы исследования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии
   1. Трудовые ресурсы и персонал: единство и различие в интерпретации отечественной и зарубежной HR-специалистов

Экономический потенциал предприятия во многом характеризуется трудовыми ресурсами, которым принадлежит особая роль в его деятельности. Это обусловлено тем, что технологическая и экономическая эффективность производственной деятельности достигается только в результате взаимодействия трудовых ресурсов с материальными, финансовыми, информационными и другими видами ресурсов предприятия.

Понятие трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интел­лектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

Понятие персонал считается более емким, оно включает весь состав работающих на предприятии. В него входят:

– работники основного (штатного) состава;

– лица, принятые на работу по совместительству с других предприятий;

– лица, выполняющие работы по разовым договорам гражданско-правового характера (договору поручения, договору на оказание услуг и т.п.).

Персонал предприятия должен обладать целым рядом характеристик, которые подразделяются на количественные и качественные. Где качественные:

– наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности;

– определенные профессиональные и личные интересы (стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации);

– наличие определенных психологических, интеллектуальных, физических качеств, необходимых для конкретной профессиональной деятельности.

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям; по специальностям и квалификационным признакам.

Зачастую на веб-сайтах, которые предоставляют возможность искать работу и находить работников, возникают вакансии HR-специалиста. Эти две буквы английского алфавита можно часто встретить со словом «менеджер», и чаще всего мы их ассоциируем с отделом кадров. Что же означает аббревиатура HR? Аббревиатура HR произошла от двух английских слов – human resources, что в переводе на русский означает «человеческие ресурсы». Таким образом, если расшифровывать название HR-специалист, получится – специалист по человеческим ресурсам. На самом деле, эта работа похожа на работу обычного кадровика, но с дополнительными функциями [1] .

Задача HR-специалиста состоит в том, чтобы выбрать для компании самых способных, самых талантливых и креативных сотрудников. Также в обязанности HR-специалиста входит формирование благоприятной рабочей обстановки, правильное распределение работников, в соответствии с намеченными целями и поставленными задачами предприятия.

На сегодняшний день, важность грамотного подхода к формированию человеческого ресурса на предприятии признают все. Но Россия, к сожалению, только начала осваивать опыт работы с персоналом, который на Западе складывался на протяжении десятилетий. Существует целый ряд различий в подходах к управлению в отечественных и иностранных организациях (представлено в Таблице 1)

В иностранной, в частности западной организации, любой директор по персоналу – полноправный участник бизнеса. Как правило, он является талантливым коммуникатором и координатором деятельности в области управления человеческим ресурсом в команде руководителей. Так, в случае необходимости реформ он выполняет функцию «проводника» перемен в компании.

Таблица 1 – Различия в подходах к управлению персоналом в российских и иностранных компаниях

|  |  |
| --- | --- |
| Различия в подходах к управлению персоналом в российских и иностранных компаниях | |
| Российские компании | Иностранные компании |
| Используется проектный подход – «есть  проблема  —  сделаем». Применяются краткосрочные системы мотивации. | Системный  подход  к  УЧР  и  выстраивание  функций  с учетом  стратегии. Применяются  долгосрочные  системы  мотивации. |
| Развитие  HR-менеджмента  происходит  параллельно  с  раз  витием  политики  и  экономики  страны | Развитый  HR-менеджмент  следствие  развитого  капитализма |
| Компании  имеют  значительный  потенциал  для  роста  эффективности | Эффективность  компаний  выше  по  сравнению  с  российскими. |
| Персонал  рассматривается  как  статья  затрат,  работодатели  предпочитают  не  инвестировать  в  долгосрочное  развитие  персонала,  а  брать  готовых  специалистов  на  рынке  труда,  часто  просто  перекупать  их | Персонал  рассматривается  как  человеческий  капитал,  компании  инвестируют  в  долгосрочное  развитие  персонала |
| Внутренним  коммуникациям  не  придается  большого  значения,  они  не  считаются  важными | Выше  роль  коммуникаций, информированности, прозрачности |
| Подход  к  управлению  персоналом  обусловлен  необходимостью  быстрой  отдачи | Важен  бренд  работодателя,  выше  ориентация на  ценности,  отношение  к  этике,  лояльность  персонала  компании |
| Система  управления  персоналом  часто  характеризуется  индивидуальным  подходом  к  сотрудникам | Система  управления  персоналом  структурирована,  направлена  на  повышение  эффективности  и  реализуется  последовательно |
| Социальные  объекты  и  инфраструктура,  наследие  социализма  и  принципа  распределения | Социальная  ответственность,  адресные  льготы  сотрудникам  компании |
| Преобладание  дружеских  отношений  в  рабочем  коллективе,  часто  их  значение  преувеличено | Отношения  коллег  —  «не  дружба,  но  уважение  и  сотрудничество» |

В отечественных организациях HR-специалист в большей степени кадровик, традиционно занимающийся делопроизводством и выполняющий административные функции. Отчасти это связано с тем, что трудовое законодательство в России достаточно жестко регулирует внутренний документооборот: на каждое движение персонала нужна бумага унифицированной формы. Охрана труда не входит в задачи HR-менеджера – за нее отвечает специальная служба под руководством главного инженера, при этом ее работа регламентируется Трудовым кодексом РФ, а не техническими спецификациями.

Начисление зарплаты на российских предприятиях, как правило, относится к сфере ответственности директора по финансам или экономике. А вот формирование мотивационных схем - это функция менеджера по персоналу. Обычно руководство ставит ему задачу создания такой системы стимулирования, от применения которой все сотрудники работали бы максимально эффективно. И поскольку при решении подобных задач российские специалисты реже своих западных коллег обращаются к помощи консультантов, массу времени HR тратит на поиск, сбор или определение показателей эффективности для премирования, создавая формулу вознаграждения, при использовании которой весь коллектив должен резко повысить выработку/продажи. Если этого не происходит, во всем винят несовершенную систему мотивации или нерадивых сотрудников.

1.2 Управление персоналом и кадровая политика предприятия

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы или предприятия, путем использования труда, опыта, таланта этих людей, а также с учетом их удовлетворенности трудом.

Предметом управления персоналом является непосредственно сам персонал, а также отношения, возникающие в процессе совместного достижения поставленных целей предприятия.

Как деятельность управление персоналом включает в себя:

* отбор, наем и прием персонала
* оценка персонала при подборе и приеме
* стимулирование трудовой деятельности рабочих
* адаптацию и профориентацию
* регулирование конфликтов
* обеспечение безопасности работников
* высвобождение персонала
* управление нововведениями
* повышение квалификации, а также обучение и переподготовка кадров.

Анри Файоль первым озвучил методы и принципы управления персоналом, однако после они были дополнены Лоуренсом Питером. Таким образом, основные принципы:

* разделение труда – позволяет предлагать больше товаров и услуг при тех же усилиях работников организации;
* власть – управляющий должен не просто иметь право отдавать распоряжения, а пользоваться авторитетом среди подчиненных, быть примером во всем;
* дисциплина – выполнение всех требований, соблюдение устава; единство распорядительства – подчиненные должны получать приказы исключительно от одного человека, двойное управление ведет к недопониманию, разногласиям;
* единство руководства – единое управление и четко установленный план способствует высокой производительности труда, так как подчиненные знают, какой объем работы нужно выполнить, каких требований придерживаться;
* подчинение общим интересам – этот метод управления персоналом нацелен на работу в команде, взаимопонимание и помощь;
* вознаграждение персонала – любой труд должен оплачиваться, при этом премии стимулируют увеличение активности;
* линии коммуникации – все звенья управляющей цепи должны быть взаимосвязаны, чтобы контролировать работников организации, но не прикладывать к этому максимум усилий.

Одна из ключевых задач рыночной экономики – эффективно использование кадрового потенциала. Решение этой задачи – четко разработанная кадровая политика государства. Кадровая политика – это совокупность целей и задач, определяющих деятельность по воплощению трудового коллектива, который содействовал совмещению целей и приоритетов компании, а также ее коллектива [2] .

Главным объектом кадровой политики является персонал. Персонал, в свою очередь, это личный состав работников какого-либо учреждения, обладающий определенными профессиональными и качественными характеристиками, посредством которых достигается максимальная эффективность предприятия. Задачи и цели управления персоналом на любом предприятии реализуются посредством кадровой политики. Таким образом, можно выделить следующие типы кадровой политики:

* пассивная
* реактивная
* превентивная
* активная

Пассивная кадровая политика. Суть пассивной кадровой политики заключается в том, что сотрудник, являющийся ответственным за управление кадрами, устраняет именно негативные последствия деятельности. Прогноз в потребностях сотрудников заранее не составляется. Конфликт пытаются устранить как можно быстрее, не разбираясь в сути и результатах .

Активная кадровая политика. Суть – в организации существуют и непосредственно осуществляются прогнозы развития кадровой политики и средства на ее воздействие.

Выделяют следующие элементы управления персоналом организации:

1. поиск и адаптация
2. оперативная работа с персоналом
3. стратегическая работа с персоналом

Процесс управления персоналом. Для описания процесса управления персоналом необходимо рассмотреть схему менеджмента, состоящую из трех уровней. Лишь при непрерывном взаимодействии всех элементов этой схемы, может быть достигнуто наиболее эффективное управление работниками организации [3].

Рисунок 1 – Схема менеджмента

Превентивная кадровая политика. Данная политика характерна наличием обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации, но организация не имеет возможности влиять на нее. В рамках развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребностей в кадрах. В основном, проблема таких организация заключается в разработке целевых кадровых программ.

Реактивная политика. Данная политика характерна для предприятий, на которых существует возможность контроля появления негативных факторов, а также предотвращение их. С такой политикой у компаний возникают трудности со среднесрочным прогнозированием.

Также классифицируют кадровую политику по уровню открытости:

* Открытая кадровая политика. Для данной политики характерна простота трудоустройства, т.е. допускается прием сотрудников со стороны на любую должность, даже руководящую. Здесь сотрудники не «выращиваются» в организации, а используют внешние трудовые ресурсы. Данная схема встречается в недавно созданных организациях, цель которых стремительный рост и завоевание рынка
* Закрытая кадровая политика. Данная политика характерна компаниям, для которых корпоративная атмосфера очень важна. При использовании данной политики допускаются в основном внутренние трудовые ресурсы. Новый персонал для таких предприятий редкость , такие работники принимаются изначально на низший уровень. Однако, потенциал роста у них все равно имеется.
  1. Методы управления персоналом предприятия.

Эффективность деятельности организации напрямую зависит от уровня и компетентности специалистов, работающих на данном предприятии. Именно поэтому на сегодняшний день уделяется особое внимание концепциям и методам управления персонала. Методами управления являются способы осуществления управленческих воздействий на персонал организации для достижения целей управления производством.

Создание системы управления персоналом использующей современные методы и технологии, научные разработки и методические рекомендации практикующих специалистов позволяет решить наиболее важные задачи управления.

Основными задачами системы управления персоналом являются: реализация целей управления кадрами, создание условий, при которых происходит постоянное повышение коэффициента полезного действия, работников предприятия, увеличение профессионального потенциала работников.

Выделяют ряд основных методов управления персоналом:

1. Экономические. Это непосредственно материальные выплаты, т.е. увеличение или уменьшение заработной платы, размер премиальных, больничных, отпускных.
2. Административные. Четкое руководство над людьми в организации. Основа данного метода – дисциплина. Поступки или действия, нарушающие порядок, не должны оставаться без внимания.
3. Психологические. Данный метод связан с мотивацией трудового персонала, с личностным и коллективным развитием. Внимание именно к личности сотрудника – одна из важных задач менеджера.
4. Социологические. Данный метод играет достаточно важную роль в управлении персоналом. Он позволяет определить место того или иного сотрудника в коллективе, выявить лидера, связать мотивацию и конечный результат производства.

Основными способами административного воздействия являются:

1) меры организационного воздействия: штатное расписание; положение о подразделениях; должностные инструкции; организация рабочего места; коллективный договор; правила трудового распорядка; организационная структура управления; устав учреждения. Все перечисленные документы могут

быть оформлены в виде стандартов учреждения и введены в действие приказом

директора. В то же время исполнение данных документов (инструкций, правил, положений) целиком и полностью зависит от способности персонала (желания) выполнять данные инструкции утвержденные руководством;

2) меры распорядительного воздействия: приказы; распоряжения; указания; инструктирование; наставления; целевое планирование; нормирование труда; координация работ; контроль исполнения.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, исполнение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления учреждения в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. Наиболее популярной и категоричной формой распорядительного воздействия является приказ, т.к. его неисполнение чревато соответствующей санкцией (наказание);

3) меры материальной ответственности и взыскания: добровольное возмещение ущерба учреждению, удержания из заработной платы; полная материальная ответственность; коллективная материальная ответственность; Данные меры имеют под собой материальную составляющую, что в той или иной мере оказывает существенно влияние на трудящихся;

4) меры дисциплинарной ответственности и взысканий: замечание; выговор; строгий выговор; понижение в должности; увольнение. Вышеперечисленные меры направлены на поддержание дисциплины и порядка в организации;

5) меры административной ответственности: предупреждение; штраф; возмещение ущерба. В последнее время возросла роль административной ответственности, все чаще стали налагаться штрафы за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение приказов и распоряжений и т. д. [5]

В современном мире роль административных методов снижается. Происходящие процессы в обществе являются тем фактором, который препятствует использованию административных методов. Безработица, галопирующая инфляция, задержка заработной платы, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, все эти факторы негативное влияют на управление персоналом в целом.

Экономические методы. Управляющие воздействия на персонал осуществляются на основе использования экономических законов и категорий.

Экономические методы заключаются в использовании путей воздействия на экономические интересы персонала организации и экономических контрагентов с помощью налогов, цен, кредитов, заработной платы, прибыли и других экономических рычагов в попытке создать эффективный механизм работы организации. Главная цель экономических методов заключается в использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность администрации предприятия за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться выполнения установленных задач без специальных указаний [6].

Социально-психологические методы воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию работников с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе [22]. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

* поощрение в виде похвалы;
* методы социального планирования;
* личное убеждение;
* внушение,
* личный пример,
* регулированиt межличностных и межгрупповых отношений,
* воздействие на моральный климат в коллективе.

Социально-психологические методы управления отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление действия.

Социально-психологические методы направлены на использование методов убеждения, побуждения, склонения объекта управления к желаемым для субъекта действиям, личного примера и т.д.

Также, выделяют дополнительные методы, относящиеся к общей функции управления:

* методы нормирования
* методы учета
* методы планирования
* методы мотивации
* методы анализа
* методы координации
* методы контроля
* методы регулирования.
  1. Методы анализа и оценки использования трудовых ресурсов и системы управления персоналом на предприятии.

Эффективность деятельности предприятия определяется эффективностью функционирования его персонала. Человеческие ресурсы организации, являясь ценным и достаточно дорогим фактором в рыночной экономике, требуют рационального использования потенциала и определенных методов анализа и оценки использования трудовых ресурсов на предприятии.

Таким образом, перед анализом стоят следующие задачи:

* оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по количественным и качественным параметром;
* оценка эффективности использования рабочего времени и фонда оплаты труда на предприятии;
* оценка эффективности использования персонала.

Источниками информации для анализа трудовых ресурсов служат:

* статистическая отчетность о численности, заработной плате и движении работников предприятия;
* штатное расписание, трудовые договоры и контракты, приказы по личному составу, личные карточки;
* данные табелей учета рабочего времени, материалы фотографий рабочего дня и хронометражей;
* оперативная отчетность структурных подразделений.

Достаточное количество трудовых ресурсов – обязательное условие успешной работы предприятия, обеспечивающее наиболее быстрое и качественное достижение цели.

Количественную оценку можно провести следующими показателями:

1. Излишек или недостаток численности работников определяется как разность величин фактической и плановой среднесписочной численности работников соответствующих категорий, профессий:

(1)

,

где ЧР1 *-* численность работников отчетного периода;

 ЧР0– численность работников периода;

1. Относительное отклонение численности работников определяется сравнением фактической численности работников с плановой численностью с учетом изменения объема производства, темпов роста, прироста, процента выполнения плана:

(2)

B,

где *IВ* — показатель, характеризующий уровень выполнения плана по объему валовой продукции в отчетном периоде;

Основное внимание уделяют доле вспомогательного персонала в общей численности рабочих, доле рабочих в численности ППП, доле вспомогательных рабочих в общей численности ППП. По вспомогательным работам следует обратить внимание на сокращение применения ручного труда.

1. Плановая потребность численности рабочих:

,

(3)

где ОП – объем производства,

В – выработка на одного рабочего.

Качественный состав рабочих характеризуется их общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнем, возрастной и внутрипроизводственной структурой.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой – изучение ее движения. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику показателей, приведенных в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели, характеризующие динамику движения рабочей силы

|  |  |
| --- | --- |
| Оборот по приёму = | Принято работников всего |
| Среднесписочная численность работников |
|  |  |
| Оборот по выбытию = | Уволено работников всего |
| Среднесписочная численность работников |
|  |  |
| Текучесть кадров = | Уволено по собственному желанию и нарушения дисциплины |
| Среднесписочная численность работников |
|  |  |
| Постоянство кадров = | Количество работников, проработавших год |
| Среднесписочная численность работников |

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по этим признакам. Поскольку они происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Рабочее время – это время, в течение которого работник фактически выполняет работу. Учет рабочего времени ведется в человеко-днях и человеко-часах. Отработанный человеко-час – это час фактической работы одного человека. Отработанным человеко-днем считается день, когда рабочий явился на работу и приступил к ней, независимо от продолжительности рабочего времени, а также день, проведенный в служебной командировке [7] .

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Таблица 3 – Основные показатели баланса рабочего времени одного рабочего

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель фонда времени | Условные обозначения | Формула расчета | Примечания |
| Календарный | Тк | Тк=365дн |  |
| Номинальный (режимный) | Tном | Тном=Тк-tвых | Твых– время выходных и праздничных дней |
| Явочный | Тяв | Тяв=Тном-tнеяв | Тнеяв – дни неявок: отпуска, по болезни, по решению администрации, прогулы и пр. |
| Полезный фонд рабочего времени | Тп | Тп=Тяв.t-tвп | t – номинальная продолжительность рабочего времени,  tвп – время внутрисменных простоев и перерывов в работе, сокращённых и льготных часов |

Элементом системы менеджмента является система управления персоналом, от их эффективности зависит результат деятельности предприятия. Под данным термином принято понимать совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Система управления персоналом состоит из элементов:

* методология адаптации сотрудников на предприятии;
* мотивация и рациональная организации сотрудников;
* способы и механизмы развития персонала;
* подходы и технологии к набору и оценке персонала.

Система управления кадрами основывается на трех методах:

* методы экономического управления. Данный метод основывается на материальном стимулировании – санкции, цена, зарплата.
* метод прямого воздействия. Сюда входит документация, которая закрепляет функции персонала.
* социально-психологические методы. Данный метод основан на мотивационных механизмах.

Экономические и директивные методы направлены на поощрение исполнительности, а социально-психологические на инициативу. Они низко эффективны для высококвалифицированных работников, которые занимаются умственной деятельностью.

Грамотная мотивация – полдела в построении эффективной системы управления персоналом. Важную роль играет и функция контроля. Контроль дает возможность получить обратную связь. На ее основе будет строиться дальнейшая стратегия развития персонала.

Контроль осуществляется согласно параметрам оценки деятельности работников. Перечень таких параметров, показателей качества может быть велик – от прибыли до клиентских отзывов и прочее. Задача отдела контроля направлена на выявление слабых мест организации. После выявления таковых можно решать, что делать и как делать. Это информационный контроль.

Человеческому капиталу не случайно отводится ведущее место в продвижении и развитии организации на экономическом рынке. Слаженная деятельность профессиональных работников под руководством талантливых лидеров – это не только гарантированная прибыль, но и соответствующая репутация в деловых кругах [8].

Исследователи выделяют две основных группы методов, которые позволяют сформировать систему по управлению персоналом:

* определяющие направления развития и совершенствования системы по управлению человеческими ресурсами;
* характеризующие требования, которым должна соответствовать сама система и её деятельность.

Среди отдельных методов можно выделить метод сравнения. Он является основой для построения эффективной работы, т. к. позволяет понять, чем существующая система в организации отличается от других, в т. ч. конкурентных. Экспертно-аналитический метод применяется, когда у организации для реализации своих задач в области кадровых изменений есть возможность привлечь экспертов или консультантов.

Начальникам организации всегда нужно следить за тем, является ли система по управлению персоналом частью общей карты руководства. Иногда из-за отсутствия контроля и согласованных действий она может противоречить общей стратегии.

Довольные деятельностью работники, проявляющие инициативу потому, что им нравится это делать, работать не в пример эффективнее людей, подстегиваемых материальными мотивами и страхом совершить ошибку, которая повлечет за собой санкции.

1. Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом ПАО «Роснефть»
   1. Организационно – экономическая характеристика предприятия.

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 1995 г. № 327 «О первоочередных мерах по совершенствованию деятельности нефтяных компаний» и на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1995 г. № 971 «О преобразовании государственного предприятия «Роснефть» в открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть». Более подробно представлено в приложении А.

Цель деятельности данной организации – извлечение прибыли. Предметом деятельности является поиск, добыча, а также переработка нефти, газа, газового конденсата и продуктов их переработки потребителям в Российской Федерации и за ее пределами, любые сопутствующие виды деятельности, а также виды деятельности по работе с драгоценными металлами и драгоценными камнями. Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» находится в собственности государства и является одним из ведущих предприятий топливно-энергетического комплекса России.

В 2002-2004 годах Компания наращивала активы и расширяла географию деятельности. В 2002 году приобретена лицензия на освоение Кайганско-Васюканского участка (проект «Сахалин-5»). В 2003 году получена лицензия на Венинский участок (проект «Сахалин-3»). Приобретена нефтяная компания ОАО «Северная нефть», что значительно укрепило позиции «Роснефти» в Тимано-Печоре. Приобретена Англо-Сибирская нефтяная компания, владеющая лицензией на разработку Ванкорского месторождения в Восточной Сибири [9].

В 2004 году Совет директоров Компании возглавил Игорь Сечин, что стало поворотной точкой в истории «Роснефти». Благодаря поддержке Председателя Совета директоров и слаженного взаимодействия с основным акционером – государством Компания за короткий период существенно повысила эффективность корпоративного управления, провела серьезную работу по консолидации нефтедобывающих и перерабатывающих активов, повысила финансовую дисциплину. Все это позволило «Роснефти» уже в 2005 году занять лидирующие позиции среди нефтяных компаний России по объемам добычи нефти и газа и, как следствие – в июле 2006 года провести первичное размещение акций на Лондонской фондовой бирже (IPO). Общая сумма размещения составила 10,7 млрд. долл. – это пятое крупнейшее IPO в мире и крупнейшее за всю историю нефтегазовой отрасли, а также - среди российских компаний. Доверие Компании оказали такие глобальные энергетические игроки, как BP, SINOPEC, купив крупные пакеты акций, акционерами ОАО НК «Роснефть» стали около 150 тыс. российских физических лиц.

«Роснефть» заняла первое место среди российских компаний в исследовании информационной прозрачности агентства Standard&Poor’s и продемонстрировала высокую устойчивость в условиях мирового финансового кризиса и, сохраняя объем финансирования стратегических проектов, продолжила генерировать свободный денежный поток и сокращать чистый долг.

В 2010 году запущена работа над новыми проектами в секторе переработки (нефтехимическое предприятие на Дальнем Востоке и Тяньцзинский НПЗ в Китае). Приобретены доли в четырех НПЗ на территории Германии, благодаря чему суммарная переработка компании выросла более чем на 20% - до 61,6 млн. тонн. Сохранены позиции лидера по росту добычи нефти среди российских и иностранных конкурентов. Достигнуты высокие финансовые результаты, чистый долг Компании сократился [10] .

С мая 2012 по настоящее время Игорь Сечин – Президент, Председатель правления ОАО «НК «Роснефть».

Ключевым событием для НК «Роснефть» в 2012 году стало достижение окончательных договоренностей по приобретению 100 % доли в ТНК-ВР. Полная консолидация этой эффективной компании, обладающей качественными активами, позволит «Роснефти» стать крупнейшей публичной нефтедобывающей компанией в мире, увеличить размер газового бизнеса, оптимизировать каналы поставки и сбыта» - отметил Игорь Сечин.

В августе 2013 года НК «Роснефть» заключила Соглашение о стратегическом сотрудничестве с компанией ExxonMobil, которое на начальном этапе предусматривает совместную разведку лицензионных участков в Карском и Черном морях. В планах альянса – ряд других проектов в области геологоразведки и освоения углеводородных месторождений в России, США и других странах мира; создание совместного Арктического научно-проектного центра шельфовых разработок (ARC) в Санкт-Петербурге. В январе 2015 г. «Роснефть» начала добычу нефти на месторождении Аркутун-Даги с использованием буровой платформы «Беркут», самой крупной в мире. Объем добычи на месторождении при выходе на плановую мощность достигнет 4,5 млн. тонн в год. «Роснефть» стала одним из самых активных участников деловой программы XIX Петербургского международного экономического форума. Всего из 205 заключенных в рамках форума контрактов, Компания подписала рекордные 58 соглашений, а также выступила организатором традиционного Саммита глав энергетических компаний [11]. Подписанные соглашения, несмотря на внешнее экономическое давление, расширили ранее достигнутые договоренности с российскими и зарубежными партнерами, и открыли новые перспективы сотрудничества по всем направлениям бизнеса Компании.

С каждым годом Роснефть наращивает объемы нефтедобычи. Компания производит добычу нефти во всех нефтегазоносных районах страны, включая добычу в Восточной и Западной Сибири, Южной России, на Дальнем Востоке и в Арктическом шельфе. Роснефть располагает 9 крупными нефтеперерабатывающими заводами и 4 мини НПЗ на территории России, а также 7 НПЗ за ее пределами.

Уставный капитал ПАО «Роснефть» состоит из номинальной стоимости акций, которые были приобретены и оплачены акционерами, он составляет 105 981 778,17 рублей. Основным акционером предприятия выступает государство, ему принадлежит 75,16% акций. Более четко структуру акционерного капитала можно представить в таблице 4.

Таблица 4 – Структура акционерного капитала в ПАО «Роснефть»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Акционеры | Количество акций | Доля в акционерном капитале, % |
| ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ»1 (акционер) | 7 965 816 383 | 75,16 |
| ООО «РН-Развитие»2 (акционер) | 1 010 158 003 | 9,53 |
| ОАО «Сбербанк России» (номинальный держатель) | 1 079 659 409 | 10,19 |
| Прочие юридические лица, владеющие менее 1% акций | 166 800 814 | 1,57 |
| Физические лица | 53 965 053 | 0,51 |
| Акции, находящиеся на балансе ОАО «НК «Роснефть»3 | 321 778 155 | 3,04 |
| **Итого** | **10 598 177 817** | **100,00** |

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов на уровне не менее 100%, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании.

Давая общую характеристику компании, нельзя оставить без внимания бухгалтерский баланс, представленный в приложении Б.

Финансовое состояние предприятия характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств. В таблице 5 отражены данные о формировании прибыли в 2015 - 2016 годах.

Таблица 5 - Формирование прибыли ПАО «НК «Роснефть» в 2014 – 2016 годах, млрд. руб.



Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней, динамики разнообразных финансовых коэффициентов показателей оборачиваемости. Они очень важны для организации.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество предприятия, может оцениваться:

Скоростью оборота – количество оборотов, которое делают за анализируемый период капитал организации и его составляющие.

Периодом оборота – средним сроком, за который возвращаются в хозяйственную деятельность организации денежные средства, вложенные в производственно-коммерческие операции.

Информация о величине выручки берется из «отчета о прибылях и убытках»). Средняя величина активов для расчета коэффициентов деловой активности определяется по балансу по форме средней арифметической.

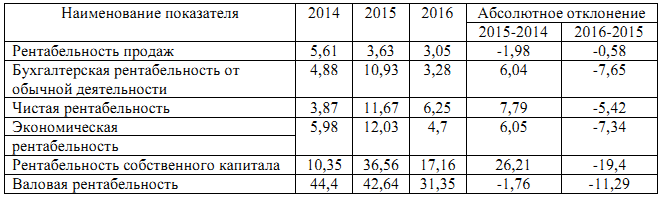
Таблица 6 – Средние величины активов и пассивов ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 годах



Анализ эффективности деятельности организации невозможен без учета показателей рентабельности. Рентабельность – это степень доходности, прибыльности, измеряется с помощью системы относительных показателей, которые характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений их деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т. д.), выгодность продукции и услуг отдельных видов.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.

Таблица 7 – Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность) ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 годах



Одним из наиболее убедительных свидетельств применения на практике принципов сильного корпоративного управления можно назвать состав Совета директоров и его комитетов. Члены Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» - опытные руководители, пользующиеся высоким авторитетом в деловом сообществе. Для более эффективного рассмотрения вопросов на заседаниях Совета директоров, по многим наиболее важным тематикам свои рекомендации предоставляют постоянно действующие Комитеты Совета директоров – Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегическому планированию и Комитет по аудиту.

* 1. Анализ основных показателей, характеризующих использование и управление трудовыми ресурсами.

Достойная оплата труда сотрудников – основа системы управления персоналом Компании. ПАО «НК «Роснефть» последовательно реализует политику высокой социальной ответственности, в том числе в части заработных плат и компенсаций.

При определении уровня и структуры оплаты труда Компанией используются данные общепризнанных обзоров заработных плат и компенсаций, в которых принимают участие крупнейшие нефтегазовые компании.

Также данные региональных рынков труда используются для мониторинга конкурентоспособности заработных плат работников с целью их своевременной корректировки.

В Компании сформирован системный подход к определению уровней оплаты труда и компенсационных пакетов работников с учетом региональных особенностей присутствия дочерних обществ Компании, в том числе находящихся на территориях со сложными климатическими условиями.

Большое значение ПАО «НК «Роснефть» уделяет программе мотивации, основанной на оценке эффективности результатов деятельности работников. Проводится оценка как коллективной составляющей, так и индивидуального вклада каждого работника в общие итоги. Система стимулирования персонала нацелена на достижение высоких производственных результатов и повышение производительности труда [12].

ПАО «НК «Роснефть» имеет репутацию одного из наиболее социально ответственных работодателей. В рамках повышения социальной защищенности работников в Компании разработан типовой Коллективный договор, в котором отражен перечень социальных льгот и гарантий, предоставляемых работникам Дочерних обществ сверх норм Трудового законодательства РФ.

Приоритетными направлениями, заложенными в Шаблоне «Типовой коллективный договор», являются:

* социальная поддержка многодетных и малообеспеченных семей работников;
* социальная поддержка пенсионеров;
* создание условий по привлечению и удержанию персонала в регионах деятельности Компании с неблагоприятными климатическими условиями и на работах с неблагоприятными условиями труда;
* поддержка работников, попавших в трудную жизненную ситуацию.

 ПАО «НК «Роснефть» уделяет особое внимание укреплению системы партнерских взаимоотношений с профсоюзными организациями дочерних обществ и Межрегиональной профсоюзной организацией ПАО «НК «Роснефть».

На регулярной основе проводятся встречи руководства кадрово-социального блока Компании Роснефть с профсоюзным активом дочерних обществ для обсуждения вопросов, волнующих трудовые коллективы.

В целом, Компания ведет сбалансированную политику в области оплаты труда, социальных льгот и гарантий для эффективного построения бизнеса.

Успех в профессиональной деятельности и командной работе каждого из сотрудников Компании зависит от объема знаний и навыков, которыми они обладают. Роснефть предоставляет своим сотрудникам возможности для постоянного совершенствования их способностей и навыков. Ключевым аспектом политики в области обучения и развития персонала является стратегия внутреннего роста и профессионального развития.

В ПАО «НК «Роснефть» работает единая корпоративная система подготовки кадров, охватывающая все направления бизнеса и категории персонала [13] .

Корпоративная система обучения и развития персонала ПАО «НК «Роснефть» направлена на решение следующих стратегических задач:

* обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса Компании;
* усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
* обеспечить стратегические проекты Компании подготовленным персоналом;
* выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве;
* обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании, задействованных в системе управления промышленной безопасности;
* обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников компании, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

В соответствии с обозначенными задачами и в зависимости от целей, для достижения которых происходит обучение и развитие, программы делятся на следующие категории: программы обязательного обучения, обеспечивающие безопасность труда и качество выполнения работ на производстве, программы профессионального развития, в том числе профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, целевые курсы развития профессиональных компетенций, управленческие программы [15].

Через обучение транслируются государственные требования, корпоративные политики и процедуры, лучшие российские и зарубежные практики. Компания ведет управленческую подготовку руководителей, выявляет и развивает кадровый резерв. Действующая система дистанционного обучения содержит большое количество корпоративных курсов и мультимедийных пособий, обеспечивая быстрый и удобный доступ сотрудников к знаниям.

Для распространения опыта и знаний между сотрудниками с целью повышения эффективности их деятельности активно используются внутренние ресурсы и накопленная экспертиза. Непрерывность внутреннего обучения обеспечивается совместными усилиями сотрудников кадровых служб, руководителей подразделений и экспертов в различных профессиональных областях, что позволяет сохранить накопленный организационный потенциал, ускорить внедрение корпоративных стандартов, улучшить знание бизнес-процессов и межфункциональное взаимодействие[15] .

Компания непрерывно наращивает мощности учебно-тренинговой базы в регионах деятельности с целью активного использования и развития собственного ресурса обучения. Работу 10 полигонов практического тренинга и 59 учебных центров и классов обеспечивают более 2000 чел. тренерского и преподавательского состава из числа экспертов Компании. Реализуется программа оснащения Учебных центров тренажерами для отработки практических навыков оперативного персонала опасных производственных объектов.

В Обществах Группы Компании реализуется система наставничества и развития рабочих, эффективность которой обеспечивает разработка и внедрение корпоративных образовательных стандартов по рабочим профессиям, включающим не только корпоративные требования к профессиональной квалификации рабочих, а также учебно-программную документацию и контрольно-измерительные материалы для оценки знаний и навыков. Эксперты Компании принимают участие в государственном проекте по разработке отраслевых профессиональных стандартов.

Корпоративная система оценки персонала успешно функционирует в ПАО «НК «Роснефть» с 2005 года. В основу системы положен компетентностный подход. Критериями оценки являются — корпоративные, управленческие и профессионально-технические компетенции.

Действующая система оценки способствует решению значимых бизнес-задач:

* планирование обучения и развития персонала Компании;
* отбор работников в Кадровый резерв Компании;
* формирование Экспертных сообществ;
* обеспечение руководства актуальной информацией об уровне развития компетенций персонала для принятия кадровых решений при приеме на работу и повышении в должности.

Для оценки работников используются передовые методы, действующие в крупнейших международных компаниях – тестирование, личностные опросники, интервью по компетенциям, центры оценки, деловые оценочные игры, 360° и другие.

В Компании идет непрерывный процесс улучшения системы оценки и развития рабочих, специалистов и руководителей. С этой целью разработаны и используются:

* профессионально-технические компетенции и инструменты оценки блоков «Геология и разработка месторождений», «Добыча», «Шельфовые проекты», «Нефтепереработка», «Управление персоналом», «Проектно-изыскательские работы», «Нефтепродуктообеспечение», «Логистика и транспорт», «Экономика и финансы» и др.;
* профессиональные стандарты и контрольно-измерительные материалы для ключевых профессий в области добычи, переработки и нефтепродуктообеспечения;
* инструменты оценки управленческих компетенций руководящего состава и кандидатов в Кадровый резерв Компании.

Результаты оценочных процедур учитываются при формировании индивидуальных планов развития и ложатся в основу планирования мероприятий по обучению и развитию работников Компании.

Программа кадрового резерва Компании включает системную работу по выявлению лучших, наиболее перспективных сотрудников, их подготовке и продвижению на ключевые управленческие позиции. Для Компании программа кадрового резерва – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса, для работников – это, прежде всего, возможности для развития и карьерного роста.

Программа кадрового резерва Компании предполагает формирование резерва на позиции 1-го, 2-го и 3-го эшелонов управления.

Кадровый резерв 1-го эшелона управления Компании утверждается на уровне Центрального Аппарата управления ПАО «НК «Роснефть». Резервисты 1-го эшелона управления Компании могут рассматриваться на целевые позиции в нескольких Обществах Группы ПАО «НК «Роснефть», при этом Компания обеспечивает возможности для самореализации резервистов путем ротации, приоритетного назначения на целевые позиции и участия в ключевых проектах Компании.

* 1. Анализ и оценка трудовых ресурсов ПАО «Роснефть»

Главный актив Компании – это высокопрофессиональный персонал, мотивированный на эффективную работу в непростых ситуациях сегодняшнего дня.

В 2016 году Компания вновь подтвердила свой статус одного из крупнейших работодателей Российской Федерации. На 31.12.2016 списочная численность ОГ Компании по периметру МСФО составила 295,8 тысяч человек, увеличившись на 13% по сравнению с концом 2015 года. Основная причина увеличения численности Компании – приобретение группы ПАО «АНК «Башнефть», рост масштабов бизнеса, ввод персонала из приобретенных подрядных сервисных организаций в штат Обществ Группы.

Средний возраст сотрудников Компании практически не изменился и составил 39,9 лет (на конец 2015 г. — 39,7). Руководящие должности занимали 37,1 тыс. сотрудников (на конец 2015 г. — 32,7 тыс. человек) [16].

При этом доля работников, относимых к категории «Руководители», на 31.12.2016 не изменилась по сравнению с 31.12.2015 и также составила 12,5 % от общей списочной численности (и остаётся такой уже в течение трёх лет  подряд, что связано в т.ч. с системной работой по унификации и оптимизации организационных структур ОГ).

Повышение эффективности труда – один из ключевых приоритетов Компании. Для реализации этой задачи в 2016 г. была завершена работа по разработке и утверждению укрупнённых показателей производительности труда по предприятиям основных бизнес-блоков и в целом по Компании.

В ПАО «НК «Роснефть» внедрена эффективная система ключевых показателей эффективности (КПЭ), являющаяся неотъемлемой частью мотивации и вознаграждения персонала Компании [17] .

​​​Однако компания «Роснефть» в условиях неустойчивой рыночной конъюнктуры продолжает поиск новых источников роста капитализации компании, повышает экономическую эффективность и качество инвестиционной программы . Такая работа неизбежно коснулась в 2017 году деятельности центрального аппарата — здесь мы поставили себе цель — обеспечить сокращение численности на 20% от уровня 1 января 2016 года», — заявил президент «Роснефти» Игорь Сечин (цитата по пресс-релизу компании). Таким образом, динамика на 2017 год выглядит следующим образом:

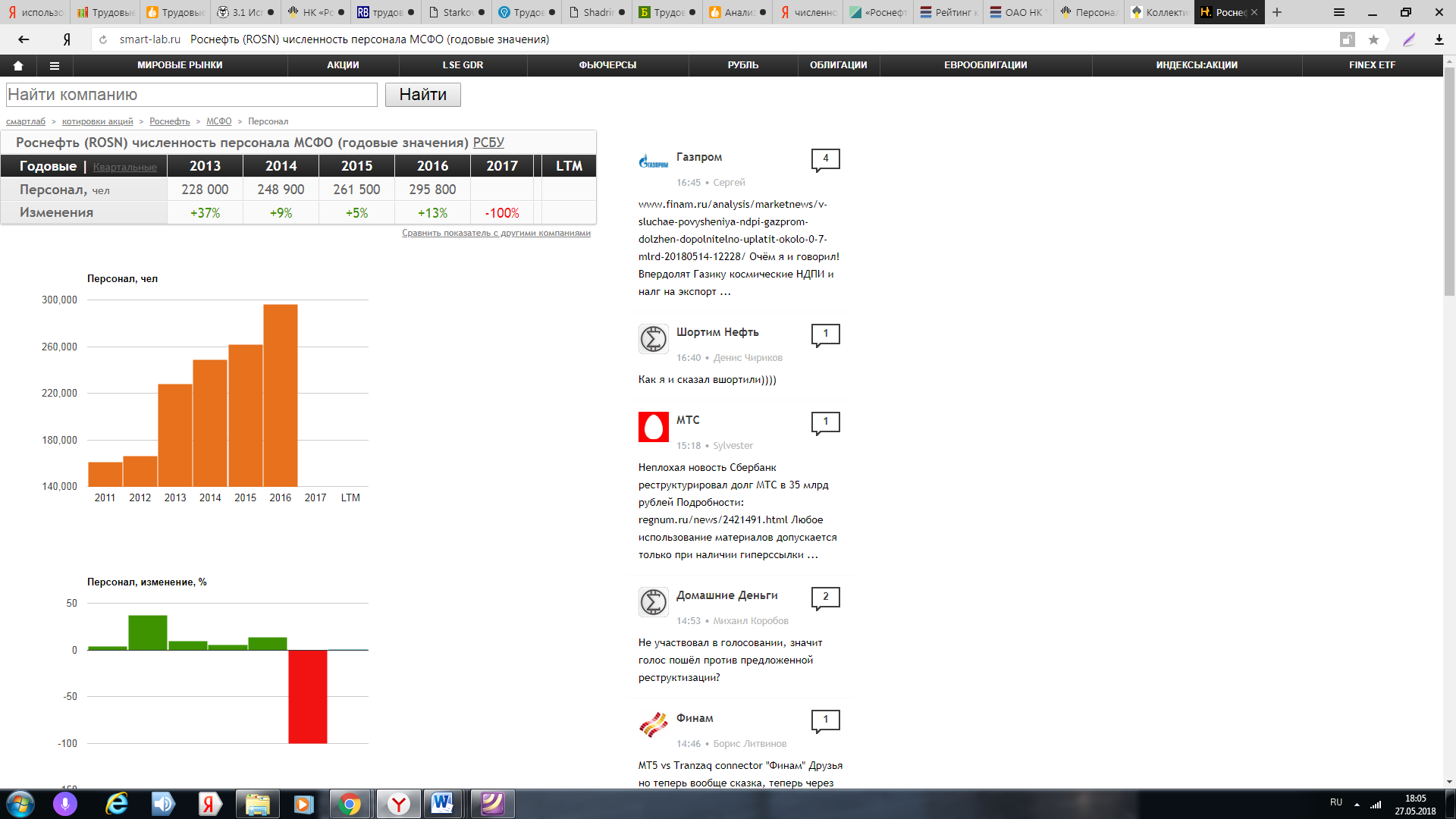


Рисунок 2 – Динамика изменения численности персонала на 2017 год

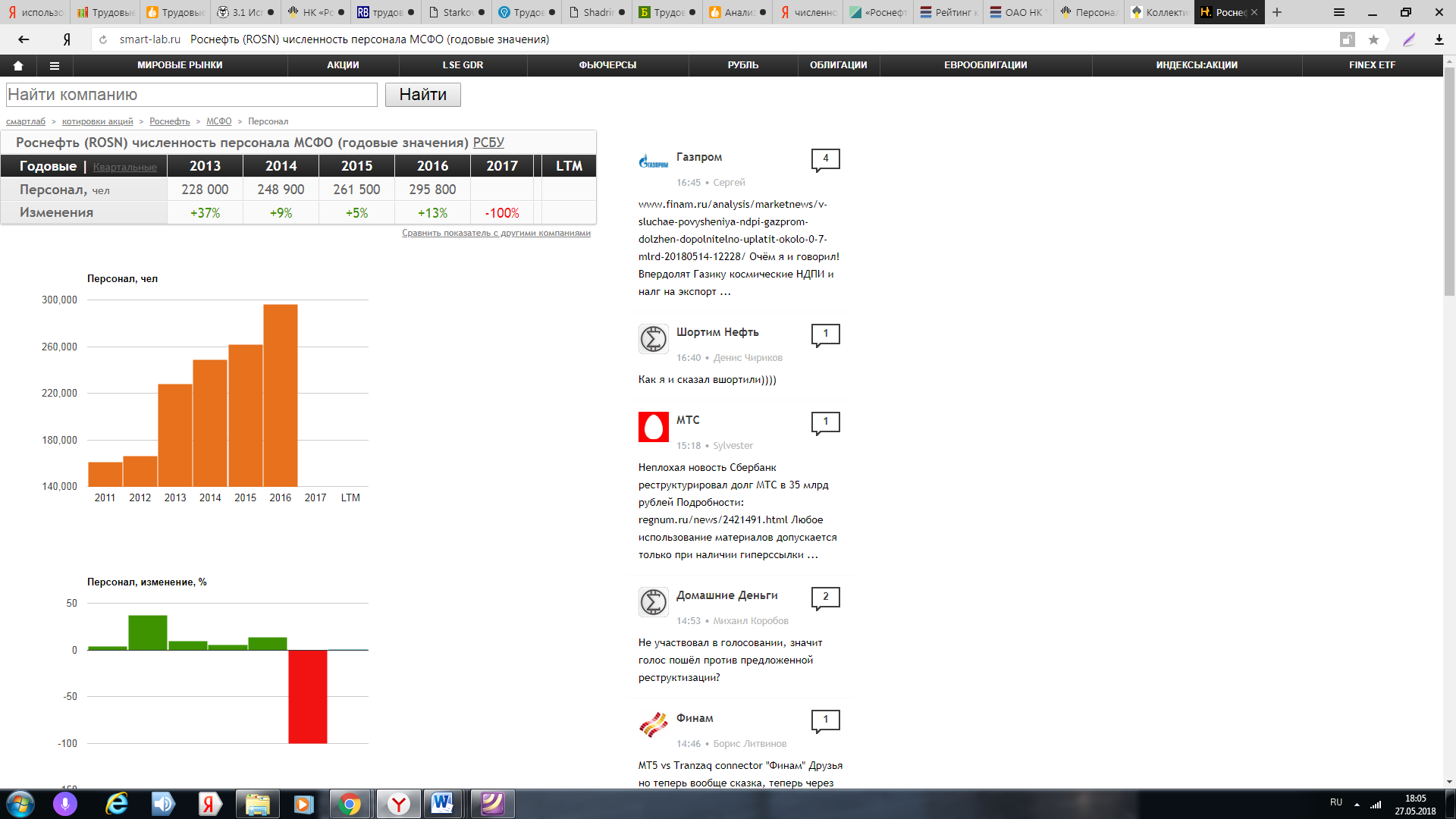


Рисунок 3 – Численность персонала на 2017 год

ТЭК долгое время являлся и продолжает оставаться одной из ведущих отраслей экономики России. На сегодняшний день в нашей стране можно выделить несколько ведущих нефтегазовых компаний. Одной из них является НК «Роснефть».

Ни для кого не секрет, что основа любой организации – это не корпоративный символ, не ее подразделения, ни даже область ее работы. Основой всех организаций являются люди, работающие в ней. И эффективность работы организации напрямую зависит от того, насколько грамотно происходит управление кадрами. НК «Роснефть» ни только занимает лидирующие позиции среди нефтегазовых компаний РФ, но и способна конкурировать с передовыми компаниями мира. Автор этой статьи видит прямую связь лидирующих позиций компании с эффективной и продуманной политикой управления персоналом. Целью этого доклада я вижу проведение анализа основных приемов управления персоналом в компании ОАО НК «Роснефть».

Высокий уровень конкуренции за рабочие ресурсы на нефтегазовом рынке приводят к необходимости вести грамотную и эффективную политику по привлечению и удержанию персонала.

Работа с персоналом в НК «Роснефть» ведется в Департаменте кадров «Роснефти». Его задачами являются: быстрая и качественная интеграция новых сотрудников, помощь в повышении квалификации и развитии сотрудников, формальная работа, связанная с документацией, обеспечение эффективной мотивации персонала, работа по подбору и подготовке кадров (работа с молодыми специалистами, стажерами) и т.д. Деятельность этого департамента связана с работой остальных подразделений [18].

Фундаментальной основой эффективной работы персонала в «Роснефти» следует признать работу по подготовке молодых специалистов. Эта работа заключается в активном сотрудничестве компании с ВУЗами и привлечение перспективных студентов к работе и стажировке. Так же следует отметить, что существуют специальные классы «Роснефти» в некоторых школах, где работа ведется со школьниками.

Другой аспект деятельности Департамента кадров – это проведение тестов и иных аттестаций сотрудников. Особенностью таких мероприятий является то, что они проводятся среди сотрудников всех уровней: от рядовых работников до управленцев высшего звена. Это позволяет выявить их реальный уровень и квалификацию. В зависимости от результатов таких тестирований может быть начислена премия, предложено повышение, а может и, наоборот.

С целью обеспечения постоянного роста сотрудников в профессиональном плане проводятся специальные и семинары. На них в качестве преподавателей приглашаются ведущие специалисты России и мира. Это позволяет сотрудникам приобщиться к мировому опыту в нефтегазовой отрасли.

Для повышения удовлетворенностью работой и роста результатов, Департамент кадров НК «Роснефть» проводит мотивационные тренинги и использует другие приемы сплочения коллектива. Так же подобным приемам обучают менеджеров компании. Это необходимо для того, чтобы они были способны эффективно управлять сотрудниками и мотивировать их «на месте».

Проведя анализ деятельности Департамента кадров НК «Роснефть», наглядно стали видны и понятны механизмы обеспечения управления людскими ресурсами в компании. В целом, все те же приемы используются в других компаниях по всему миру. Но значительного положительного эффекта можно добиться только в случае правильного и умелого их применения на практике. Рассматривая работу кадровых служб компании, автор пришел к выводу, что на данном этапе применяется один из самых эффективных методов работы с персоналом – это индивидуальный подход к каждому сотруднику. Этот подход позволяет тщательно отслеживать настроения, пожелания каждого работника, продемонстрировать, что он важен для организации, найти к каждому индивидуальный подход. Это позволяет удерживать необходимых сотрудников.

Итог анализа эффективности управления персоналом в ОАО НК «Роснефть» лучше всяких слов отражается в современных позициях, занимаемых компанией, в графиках, отражающих темпы роста. Все эти показатели указывают на одно: «Роснефть» активно растет, развивается, увеличивает свою стоимость и вес на мировом рынке. Эти показатели были бы невозможны без квалифицированного персонала и грамотного управления им.

1. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом ПАО «Роснефть»
   1. Предложения и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

На основании проведенного в данной работе анализа состояния системы управления персоналом в ПАО «Роснефть» предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров.
2. Периодическое повышение квалификации работников.
3. Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста.
4. Формирование социального пакета.
5. Поднятие корпоративного духа.
6. Создание и содержание зоны отдыха.
7. Внедрить методику оценки персонала «360 градусов».

Рассмотрим каждое из предлагаемых мероприятий более подробно.

Улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров. Так как основными составляющими системы управления персоналом является, набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по повышению эффективности должны затрагивать эти направления, с учетом экономического, социального и организационного эффекта. Мероприятия по улучшению системы набора, отбора и подготовки кадров включают в себя расходы на поиск, приём высококвалифицированных специалистов на предприятие. Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности которые существуют на предприятии, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем по набору определяется кадровой службой разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом должны учитываться такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведётся и из внешних и из внутренних источников. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Предлагается, при появлении на предприятии любой открывающейся вакансии, уведомлять всех служащих о ней, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. С другой стороны, в ходе внешнего отбора в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития. В любом случае предпочтение должно отдаваться человеку, имеющему наилучшую квалификацию, а также образование, уровень его профессиональных навыков, опыт, личные качества. Так же необходимо учитывать то, что при отборе на руководящую должность не последнюю роль играет совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и сего подчиненными. Для более эффективного проведения собеседования с кандидатами отделу кадров предлагается совместно с психологом и руководителем разработать анкеты, с интересующими их вопросами. Практика отбора показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

Периодическое повышение квалификации работников. Руководство должно регулярно проводить программы обучения, подготовки и переподготовки работников. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует руководство - обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса, подчас не поддерживается. Исследования и опыт отдела кадров показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, наверное, более перспективно. Рекомендуется проводить повышение квалификации (подготовку, переподготовку) нового персонала после отработки не менее 6 месяцев. Это можно обосновать тем, что первые месяцы человек адаптируется, может получить необходимые навыки у более опытных работников, без материальных затрат. После 6 месяцев работы менеджеры уже видят, желает ли этот человек продолжать работать, проанализировав достигнутые им результаты. Часто мы можем встретить такую ситуацию, когда работник пройдёт курсы по повышению квалификации за счёт средств предприятия, после чего он может найти более перспективное рабочее место. В результате предприятие потеряет и работника и вложенные в него средства. Эффективное использование потенциала работников должно включать в себя: планирование и совершенствование работы с персоналом; поддержку и развитие способностей и квалификации работников. Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы: производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; обучение сотрудников вторым и смежным профессиям; экономическое обучение. Рекомендуется заключать договора с различными учебными заведениями, выделять беспроцентные ссуды на образование на несколько лет. Приоритет, конечно, по решению генерального директора рекомендуется отдавать молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Для поддержания уровня квалификации работников рекомендуется проводить ежегодную аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывать план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершать кадровые перестановки.

Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста. В результате проведения данного мероприятия работники будут иметь чётко установленные критерии и ярко выраженную цель - повышение по карьерной лестнице. Рекомендуется широко развивать на предприятиях планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников. Демографическая политика предприятия должна быть направлена на "омоложение" коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов. Хотелось бы, чтобы в организации проводилась планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях должен составлять более 80%. Предлагается ввести следующую модель динамики кадров на руководящих постах. Руководитель не должен занимать лидирующее место более 3-5 лет. За этот период времени можно реально осуществить все намеренные мероприятия. После этого срока, директору (и другим специалистам) стоит сменить занимаемую должность. Если работник проявил себя как хорошо квалифицированный специалист, то его следует повысить в должности и наоборот. Смена руководства будет стимулировать всех членов коллектива на более ответственное выполнение своей работы, т.к. каждый будет уверен, что он может легко достичь вершины руководства. Новые директора будут приносить новые идеи, направления развития, сохраняя наиболее лучшие достижения. Ведь ни от кого не секрет, что человеческим идеям есть предел без новых вдохновений. Так же и руководитель, возглавлял определённый период времени, выдал все идеи, пусть на его место придёт другой, а он спуститься чуть ниже по служебной лестнице. На этом месте он лучше ощутит результаты своей деятельности, возможно придумает ещё ряд мероприятий и через определённый период он снова же будет иметь возможность возглавить предприятие. Эта модель позволит избежать застоя кадров, позволит руководителям лучше понимать своих подчинённых. Исходя из принципа "кадры решают все", руководство постоянно должно демонстрировать работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе, наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Необходимо активно поощрять участие работников предприятия в принятии управленческих решений, в организации собраний, в создании специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. Должны быть разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Должна быть разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников должны быть установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников должна производиться в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектив. Оплата труда не должна ограничиваться рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года рекомендуется пересмотреть, т.е. они могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда. Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанный с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Формирование социального пакета. Данное мероприятие предусматривает получение дополнительного медицинского страхования. Сотрудники получат большие скидки на услуги фитнес - центров, санаториев и т.п. Люди изъявят желание всесторонне развиваться, будет формироваться и укрепляться корпоративная культура. Должно быть запланировано выделение денежных средств на медицинское обслуживание работников. Социальный пакет может включать в себя следующее: добровольное медицинское страхование; страхование от несчастных случаев; страхование родственников по корпоративным целям; оплата обедов; предоставление скидок на покупку лекарств; предоставление корпоративных скидок на другие виды страхования (автомобиля, имущества и т.п.) частичная/полная оплата мобильной связи; предоставление абонементов для посещения фитнес-центров, бассейна; санаторно-курортное лечение. Предоставление такого социального пакета во много раз увеличит привязанность работников к предприятию, будет способствовать его всестороннему развитию.

Поднятие корпоративного духа. Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления по А. Файолю. Файоль считал, что в организации должна быть хорошо развита корпоративная культура, каждый работник должен понимать цель деятельности организации, ее миссию и свою роль для достижения поставленных целей. В данное мероприятие входят: проведение корпоративных праздников, организация тимбилдингов. Рекомендуется разделить персонал на две группы: от 19 до 30 лет и после 30 лет. Обосновывается это тем, что люди примерно в этих возрастных границах имеют более менее схожие жизненные ориентиры, а следовательно, и мотивы по повышению производительности. Необходимо сплачивать коллектив проведением тимбилдинговых мероприятий, корпоративных вечеров. Эти мероприятия будут чаще посещаться людьми 1-й группы, повышая уровень уважения, доверия в коллективе. Люди старше 30 более заняты заботой о семье, более привязаны к дому. Именно для них следует организовывать поездки в зоны отдыха, возможно даже с членами их семьи. Так же для них необходимо сделать доску почёта или создать на сайте компании специальную страницу, выполняющую функцию доски почета. Возможно освещение трудовых заслуг в отраслевых СМИ. Люди, относящиеся ко 2-й группе, будут испытывать гордость за то, что именно на них должна ровняться молодёжь, что они являются примером, что с их мнением считается руководство.

Создание и содержание зоны отдыха (ресепшен). Наиболее важным направлением деятельности современного менеджера является удержание высококвалифицированных кадров на предприятии и развитие потенциала своих работников. Нужно создать такую рабочую атмосферу, чтобы работник, придя, не хотел уходить с предприятия. Чтобы всё необходимое он мог получить, не обращаясь в другие инстанции. Рекомендовано образовать мини-кафе, зону отдыха - небольшое помещение в пределах арендуемого офиса. После введения данного мероприятия сотрудники будут иметь возможность отвлечься от напряжённой рабочей обстановки, а также сблизиться друг с другом. По результатам исследования многие работники на подсознательном уровне раздражены во время, так называемых 5 минутных перерывов коллег на чашечку кофе на рабочем месте. Ничего удивительного тут нет. В то время как кто-то рядом, на своём рабочем месте трапезничает, у человека на подсознательном уровне задаётся вопрос: а почему я в это время должен работать? Даже если человек будет сильно загружен, не будет даже обращать внимания, чтобы не видеть, наше обоняние тяжело смирить. Поэтому предлагается создать так называемый "ресепшен" - зона отдыха. Здесь работники смогут приятно провести перерыв, оторваться от рабочей атмосферы, работники разных отделов смогут поделиться результатами работы. Так же зона отдыха будет делать коллектив более сплочённым. Так же это будет способствовать адаптации новичков.

Методику оценки персонала «360 градусов» (она же – «круговая оценка») начали активно применять на Западе в 90-е годы XX века. Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты, но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Кроме того, сотрудника могут попросить оценить самого себя. Данный вид оценки используется для улучшения внутренней коммуникации развития корпоративной культуры. Это взгляд на сотрудника с разных сторон. Информацию получают с помощью беседы с самим сотрудником, его непосредственным начальником, коллегами, подчинёнными, а в отдельных случаях и с клиентами оцениваемого. Данная оценка может проводиться для менеджеров среднего звена, руководителей команды, проекта и для сотрудников работающих с внешними и внутренними клиентами. На основе результатов предоставляется развёрнутая обратная связь, которая основана на объективных данных и носит развивающий характер. Информация, полученная сотрудниками, позволяет оценить сильные стороны сотрудника, наметить зоны развития, улучшить внутреннюю коммуникацию в подразделении. Преимущества использования этой системы состоит в том, что сотрудник может сравнить свою самооценку компетенций с тем, как другие люди, работающие с ним, оценивают его компетенции и его поведение. На сегодняшний день оценка «360 градусов» является одним из наиболее популярных источников информации для развития. Наиболее эффективно его использование в выявлении потребностей в обучении и в создании индивидуальных планов развития. Данный метод не рекомендуется использовать в качестве единственного источника информации при принятии решения о продвижении, пересмотре размеров заработной платы или увольнении. Принимая решение о перспективах карьерного роста сотрудника, менеджер по персоналу старается составить о нем как можно более полное представление, выявить его потребность в профессиональном росте, определить способы повышения эффективности его труда. Сделать это позволяет метод, получивший название «360 градусов». Процедура оценки «360 градусов» выделяется три основных этапа: 1. Разработка системы компетенций для оценки персонала по методу «360 градусов». Так как в процедуру оценки вовлечено большое количество сотрудников компании, очень важно создать простую и понятную систему компетенций, чтобы избежать ситуаций, когда одни и те же термины понимаются сотрудниками по-разному. Система компетенций разрабатывается, исходя из ценностей и целей компании. 2. Проведение оценки персонала. Анкеты предлагаются для заполнения сотрудникам, как в бланковом, так и в электронном виде. Чтобы не было погрешностей, связанных с усталостью и ослаблением внимания, важно, чтобы время, необходимое для заполнения анкеты, не превышало 1.5-2 часа. 3. Анализ информации и предоставление обратной связи сотрудникам по итогам оценки. Собранная информация обрабатывается с помощью статистических методов и может быть представлена в виде таблиц [20].

* 1. Предложения и мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ПАО «Роснефть»

Планирование производительности труда – разработка плана по повышению производительности груда, системы мероприятий по его реализации и контроль за их выполнением.

Для начала необходимо составить план мероприятий по повышению производительности труда в компании ОАО «НК «Роснефть» на 2018 год, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 – План мероприятий по увеличению производительности труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проблема | Мероприятие | Факторы улучшения | Ожидаемый эффект |
| Снижение материальной заинтересованности | Материальная мотивация персонала | 1) премирование персонала за выполнение стратегических целей компании или участия в развитии компании (10-20 %); | Увеличение объема реализации на 7,5 %. |
| 2) выплата квартальной премии по результатам квартальной отчетности (в размере оклада работника). |
| Рыночные изменения | Набор квалифицированных специалистов | 1) привлечение студентов ведущих вузов России выпускных курсов для прохождения практики с последующим предоставлением работы; | Увеличение объема реализации на 10,2 %. |
| 2) набор персонала на ярмарках вакансий или на презентациях предприятия |
| Обучение и повышение квалификации | 1) переподготовка кадров (с целью совмещения профессий); |
| 2) дистанционное электронное обучение. |

Следующим шагом будет произведен расчет планируемой производительности труда, за счет предложенных мероприятий.

1. Повышение производительности труда за счет обучения и переобучения персонала, повышение их квалификации.

Ключевыми направлениями в планируемом 2018 году профессионально-технического обучения станут:

* блок «Разведка и добыча» – 10,1 тыс. человеко-курсов;
* блок «Переработка, Коммерция и Логистика» – 15,3 тыс. человеко-курсов.

Также в 2018 году планируется большое внимание уделить целевой управленческой подготовке руководителей и развитию кадрового резерва (объем целевого обучения резервистов составит около 5,6 тыс. чел./курсов).

1. Материальная мотивация персонала.

После проведения работ по повышению квалификации персонала в Компании планируется снизить брак и улучшить качества работ и выпускаемой продукции. За эти результаты, а также за выполнение стратегических целей компании или участия в развитии компании предлагается премирование работников, что также повлияет на производительности труда.

Рассмотренные выше мероприятия позволят Компании увеличить выручку от реализации на 17,7 % (7,5% + 10,2 %).

##### Стратегическими целями компании является увеличение объема добычи нефти на 7 % и увеличение переработки нефти и нефтепродуктов на 15 % к 2015 году. Учитывая рост цен на нефтепродукты по мнению экспертов на 20 %, то в плане у компании увеличение выручки за счет увеличения переработки и добычи нефти и роста цен на нефтепродукты на 25 %.

##### Проведем расчет планируемой выручки от реализации продукции компании ОАО «НК «Роснефть» на 2018 год:

##### ВРплан = 4 694 000 \* (7,5 % + 10,2 % + 25 %) = 6 6 98 338 млн. руб.

##### Следовательно, рост выручки компании в 2018 году планируется на уровне 42,7 % по сравнению 2013 годом.

##### Далее опираясь на данные производственного календаря, необходимо отметить, что календарных дней в 2016 году 365, из них рабочих 247 дней, выходных 118 дней.

Исходя из уже приведенного плана мероприятий по увеличению производительности труда (таблица 6), планируется увеличить продолжительность рабочего дня до 8,0 часов, с учетом сокращения всех непроизводственных потерь рабочих.

##### Компания ОАО «НК «Роснефть» на 2018 год в связи с увеличением добычи и переработки нефти, планирует увеличение численности компании на 10 %, с увеличением численности промышленно производственного персонала на 12,2 %.

Таблица 7 – Планируемая производительность труда ОАО «НК «Роснефть»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2017 г. | 2018г. | Изменение | |
| % | (+,-) |
| Объем товарной продукции, млн.. руб. | 4 694 000 | 6 698 338 | 142,70 | 2 004 338 |
| Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, тыс. чел. | 228,00 | 250,80 | 110,00 | 22,80 |
| В том числе рабочих | 173,28 | 194,37 | 112,17 | 21,09 |
| Удельный вес рабочих в общей численности работников | 76,00 | 77,50 | 101,97 | 1,50 |
| Отработано дней одним рабочим за год | 250,00 | 247,00 | 98,80 | -3,00 |
| Отработано часов всеми рабочими | 342228,00 | 384075,12 | 112,23 | 41 847 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч. | 7,90 | 8,00 | 101,27 | 0 |
| Среднегодовая выработка одного работника, млн. руб. | 20,59 | 26,71 | 129,73 | 6,12 |
| Выработка рабочего, тыс. руб. |  |  |  |  |
| Среднегодовая | 27089,10 | 34461,79 | 127,22 | 7 373 |
| Среднедневная | 108,36 | 139,52 | 128,76 | 31,16 |
| Среднечасовая | 13,72 | 17,44 | 127,15 | 3,72 |

Учитывая все приведённые мероприятия и факторы, оказывающие влияние на производительность труда в 2017 году, можно отметить в планируемом периоде, планируется увеличение производительности труда на 29,73 %, за счет увеличения численности персонала, роста объема производства, а также увеличение продолжительности рабочего дня рабочих анализируемой компании, что подтверждено расчетами приведенными ниже:

* изменение за счет доли рабочих в общей численности персонала:

ΔГВ уд = (0,775-0,76) \* 250\*7,9\*13,672= 406,34 тыс. руб.

* изменение за счет количества отработанных дней одним рабочим за год:

ΔГВ д =0,775 \* (247-250)\*7,9\*13,72 = -251,93 тыс. руб.

* изменение за счет продолжительности рабочего дня:

ΔГВп = 0,775 \* 247\*(8,0-7,9)\*13,72 = 262,56 тыс. руб.

* изменение за счет среднечасовой выработки:

ΔГВп = 0,775 \* 247\*8,0\*(17,44-13,72) = 5703,2 тыс. руб.

Итого общее изменение составило: 6120,17 тыс. руб. (6,12 млн. руб.)

Следовательно, в планируемом периоде наибольшее положительно влияние на рост производительности труда окажет увеличение среднечасовой выработки рабочих на 27,15 %, что в свою очередь связано с повышением квалификации рабочих и мотивацией.

Таким образом, в четвертой главе было рассмотрено планирование повышения производительности труда в ОАО «НК «Роснефть» на 2018 год. Были предложены мероприятия и возможный ожидаемый эффект от них.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Центральное место в производственной деятельности любой организации занимает труд и его результаты, поскольку с помощью рабочей силы создаётся прибавочный продукт. Это обстоятельство предопределяет отношение к рациональному использованию трудовых ресурсов, так как без коллектива работников не существует организации и без необходимого количества людей определённых профессий и квалификации ни одна организация не может достичь своей цели.

В условиях развивающихся рыночных отношений правильная организация труда и заработной платы должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы, формирование мотивов и стимулов к труду, повышению его качества и производительности. Расходы на оплату труда составляют значительную часть себестоимости продукции, работ, услуг промышленных организаций. Поэтому нормы труда и его оплаты необходимо устанавливать, учитывая не только необходимость воспроизводства рабочей силы, но также конкурентоспособность продукции, работ, услуг на рынке товаров. Курс на рыночную экономику, а, следовательно, на ускорение интенсификации общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции требует полной мобилизации всех имеющихся резервов. А это предполагает максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий. В современных условиях хозяйствования мало ответить на вопрос, как выполнено задание трудовым коллективом. Необходимо, прежде всего, выяснить, какие изменения труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием. Эти изменения могут носить двоякий характер: положительный и отрицательный. И в данном случае задача анализа хозяйственной деятельности состоит в том, чтобы обнаружить все изменения, определить их характер и в последующем либо содействовать, либо противодействовать их развитию.

Правильная оценка хозяйственной деятельности весьма важна, поскольку позволяет установить наиболее действенное, соответствующее затраченному труду, материальное поощрение, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, определить степень выполнения заданий и на этой основе определить новые задания, ориентировать трудовые коллективы на принятие более напряженных планов.

Проведенный анализ динамики и структуры численности персонала анализируемого предприятия выявил, что профессиональный, высококвалифицированный коллектив сотрудников, мотивированных на эффективную работу, – главный актив ОАО «НК «Роснефть» и залог устойчивого развития Компании.

В 2013 г. была успешно проведена интеграция сотрудников новых приобретенных активов. Численность персонала ОАО «НК «Роснефть » увеличилась на 27% и составила 228 тыс. человек на 31 декабря 2013 г. Основные причины увеличения численности Компании — приобретение новых активов, а также рост масштабов бизнеса и развитие производства.

В результате проведенного факторного анализа производительности труда, было выявлено общее изменение производительности труда за счет увеличения объема производства и увеличения численности в 2012 году на 1,694 млн. руб., а в 2013 на 1,991 млн. руб.

Повышение производительности труда за счет обучения и переобучения персонала, повышение их квалификации и за счет мотивирование персонала компании.

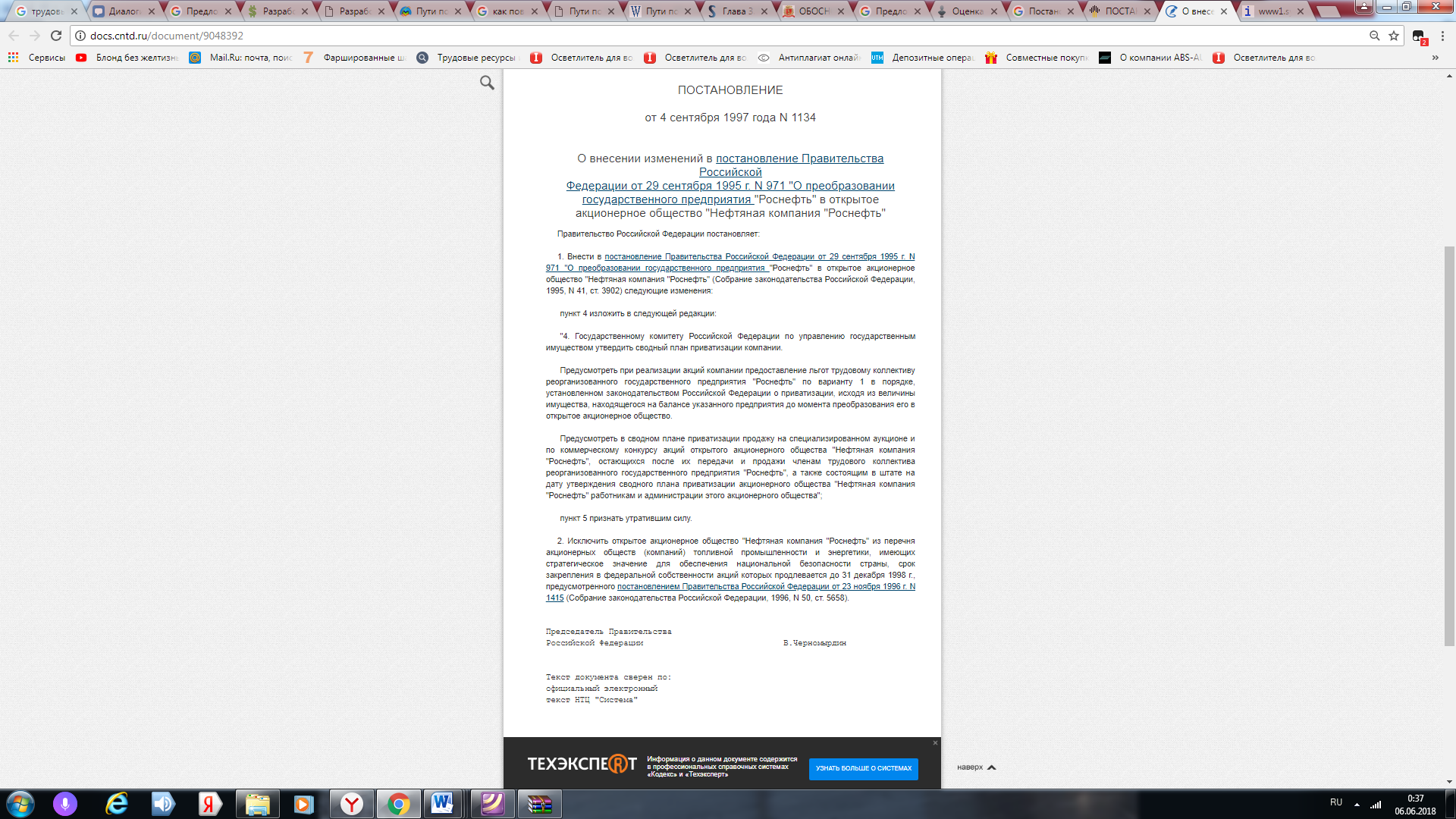
В результате за счет внедрения мероприятий по повышению производительности труда в 2015 году по направлениям предложенным в таблице 6, общее увеличение производительности труда составит 29,73 % или 6,12 млн. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. [Орлова Т. М.](http://172.16.7.180/cgi-bin/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9E%D1%80%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0,%20%D0%A2.%20%D0%9C.) Практикум по комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности: учебное пособие / Т. М. Орлова. - М.: КноРус, 2010. - 256 с.;
2. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие / В. И. Бариленко и др.; ред. В. И. Бариленко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.;
3. [Любушкин, Н. П.](http://172.16.7.180/cgi-bin/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9B%D1%8E%D0%B1%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B8%D0%BD,%20%D0%9D.%20%D0%9F.) Экономический анализ: учебник / Н. П. Любушкин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 575 с.;
4. [Савицкая, Г. В.](http://172.16.7.180/cgi-bin/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F,%20%D0%93.%20%D0%92.) Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. - 5-е изд., перер. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 536 с.;
5. [Тимофеев А. В.](http://172.16.7.180/cgi-bin/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%84%D0%B5%D0%B5%D0%B2,%20%D0%90.%20%D0%92.) Особенности оценки и аттестации персонала предприятий / А. В. Тимофеев // Нефть, газ и бизнес. - 2012. - №1.-С.66-69.;
6. [Немчиков, Е. Н.](http://172.16.7.180/cgi-bin/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9D%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2,%20%D0%95.%20%D0%9D.) Стимулирование инновационной активности производственного персонала предприятий топливно-энергетического комплекса/ Е. Н. Немчиков // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2012. - №1. - С. 42-48;
7. Сотникова С. И. [Бенчмаркинг персонала: опыт, проблемы, перспективы](consultantplus://offline/ref=1CE38C36450EDB547CD9CF1D0917440B073E8991381591A1AA6CB34317T729D) Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. N 3. С. 4 - 12.;
8. Сотникова С. И., Волянский Г. Н. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде // Вестник НГУЭУ. 2012. N 2. С. 46 - 55.;
9. Подсумкова Л. А. Особенности нормирования труда управленческого персонала в инновационной экономике // Инновационная деятельность. 2010. N 2. С. 18 - 23.;
10. Воронин Э. Е., Киселева М. В. К вопросу оценки уровня организации труда на предприятии // Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы: Материалы Ежегодной межрегиональной научно-практической конференции молодых ученых. Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2010. С. 20 - 28.;
11. Папонова Н. Е. Обучение персонала компании : практ. пособие / Н. Е. Папонова. - М. :Финпресс, 2011. - 176 с.;
12. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перер. и доп. - М. : Инфра-М, 2011. - 378 с.;
13. Абрамов А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А. Е. Абрамов. – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2004. – 322 с.
14. Архипов А. М. Экономика труда / А. М. Архипов, И. С. Шацкая. – М.: Экономика, 2009. – 560 с.
15. Баканов М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 195 с.
16. Веснин В. Р. менеджмент: учебник – 2-е издание / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2006 – 365 с.
17. Войтов А. Г. Экономика. Общий курс / А. Г. Войтов. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 610 с.
18. Волгин Н. А. Экономика труда. Социально – трудовые отношения / Н. А. Волгин
19. Волков О. И. Экономика предприятия (фирмы) / О. И. Волков, О. В. Девяткина. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 601 с.
20. Гинзбург А. И. Экономический анализ / А. И. Гинзбург. – Питер, 2007. – 290
21. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 718 с.
22. Ефимова Е. Г. Экономика / Е. Г. Ефимова. – МГИУ, 2008. – 368 с.
23. Ивашковский С. Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень / С. Н. Ивашковский. – М.: Дело, 2008. – 440 с.
24. Карлик А. Е. Экономика предприятий (организаций) / А. Е. Карлик, А. И. Нечитайло. – СПб: Проспект, 2008. – 304 с.
25. Материалы официального сайта ПАО «Рснефть»
26. Нехорошева Л. Н. Экономика предприятия / Л. Н. Нехорошева. – БГЭУ, 2008. – 720 с.
27. Самойлович В. Г. Экономика предприятия / В. Г. Самойлович. – М.: Академия, 2009. – 224 с.
28. Столяров В. И. Экономика / В. И. Столяров. – М.: Академия, 2008. – 512 с.
29. Экономика персонала / М. В. Артамонова, Т. Н. Василюк, Р. П. Колосова, М. В. Луданик. – М. : ИНФА, 2009. – 904 с.

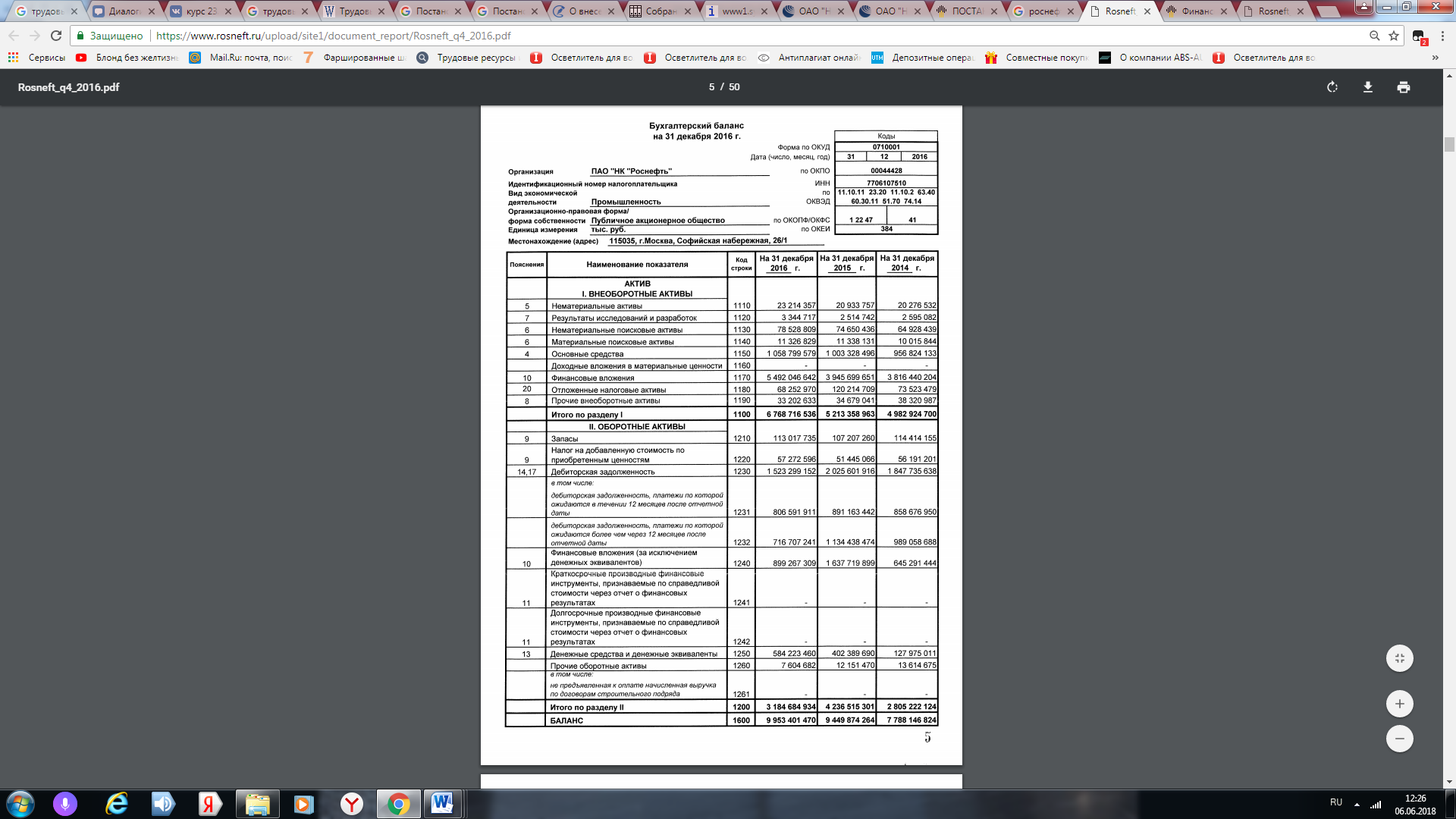
ПРИЛОЖЕНИЕ А

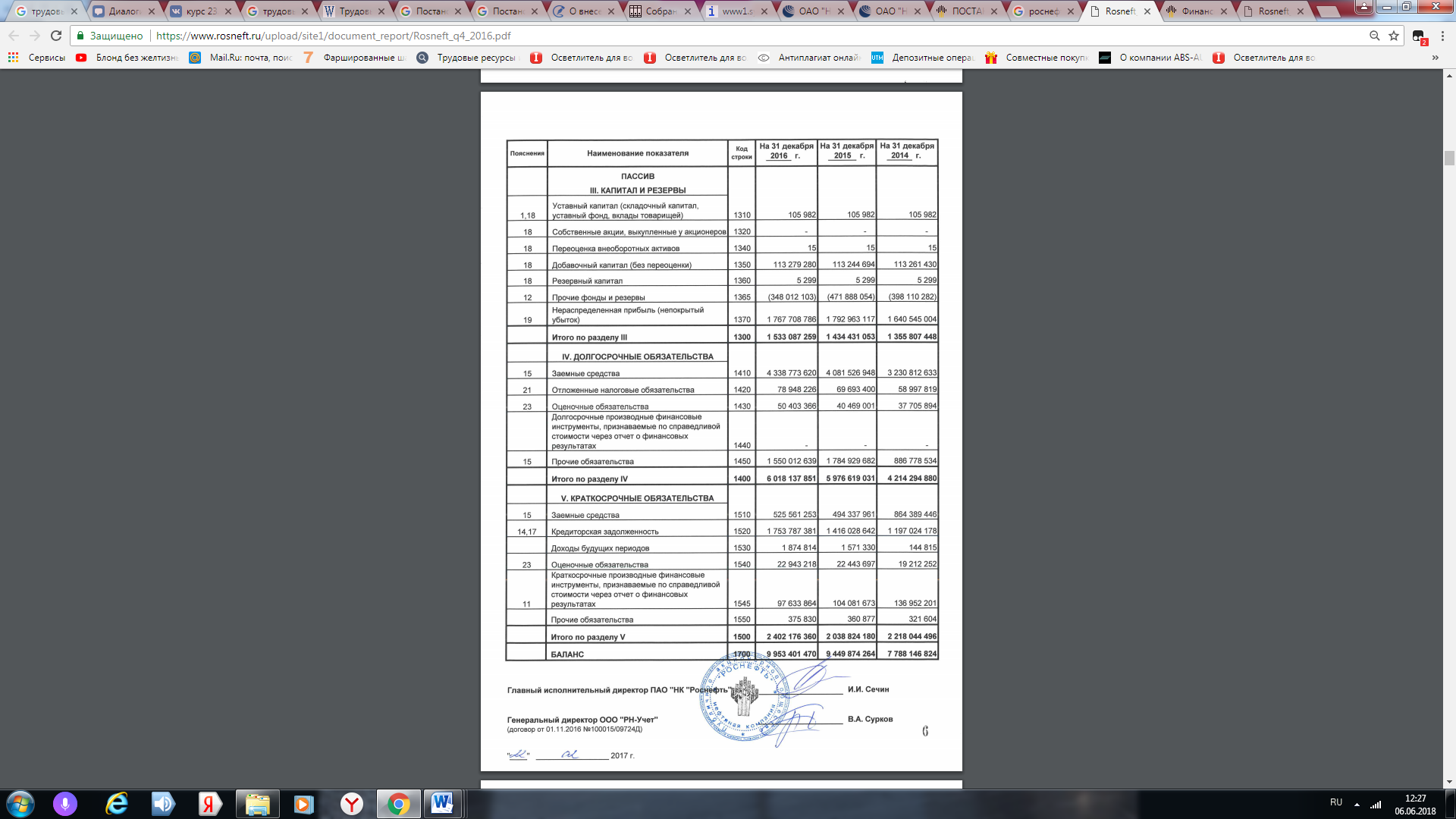
Постановление о внесении изменений в постановление Правительства Российской федерации



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Форма №1 бухгалтерского баланса ПАО «Роснефть»





ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах за 2016 год

