

УДК 331.1

## О МЕТОДАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ГАЗПРОМ НЕФТЕХИМ САЛАВАТ»

**Бикметов А.Г., Малышева О.С., Хафизов А.М., Капустин Г.В.**

*Филиал ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»,  
Салават, e-mail: alik\_hafizov@mail.ru*

В данной статье рассматривается одна из главных и актуальных проблем на современном этапе развития экономики – проблема в области работы с персоналом. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться как важнейший элемент капитала организации, а затраты на оплату его труда, повышение квалификации, подготовку и переподготовку, создание благоприятных и безопасных условий деятельности – как особый вид инвестиций. Преимущественно работники имеют как высшее, так и среднее образование. Анализ структуры персонала предприятия по профессиональным характеристикам служит основой для более глубокого описания профессиональной деятельности каждой категории работников. Так как повышение квалификации производится раз в пять лет, то эффективность предложенных мероприятий считаем целесообразно рассчитывать при помощи программы Desktop на этот период времени. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления персоналом на предприятии полностью подтвердилась.

**Ключевые слова:** персонал, квалификация, методы, управление, предприятие, численность, инвестиции, личность, ресурс, эффективность

## METHODS OF STAFF MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF JSC «GAZPROM NEFTEKHIM SALAVAT»

**Bikmetov A.G., Malysheva O.S., Khafizov A.M., Kapustin G.V.**

*Branch of SEI HPE «Ufa State Petroleum Technological University»,  
Salavat, e-mail: alik\_hafizov@mail.ru*

This article discusses one of the main and urgent problems at the present stage of development of the economy – the problem in the field of work with personnel. In this approach man is viewed as a significant element of capital of the organization, and the costs of labour, skills upgrading, training and retraining, creation of favorable and safe conditions of activity – as a particular type of investment. Mostly workers have both the highest and secondary education. Analysis of the structure of the personnel of the enterprise on occupational characteristics provides the basis for more in-depth description of the professional activity of each category of workers. Since training is done once in five years, the effectiveness of the proposed measures we consider appropriate to calculate using the Desktop at this time. Economic efficiency of measures on improvement of HR management at the company were fully confirmed.

**Keywords:** personnel, qualification, methods, management, the company, population, investment, personality, resource, efficiency

Любому руководителю организации или ее подразделения, так или иначе, приходится управлять своим персоналом. В широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели [8]. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве. Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации [7].

В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях их максимального использования [3]. Человек в системе менеджмента является ведущим звеном всех процессов,

из которых складывается деятельность предприятия: все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы.

Необходимо помнить, что качественный подбор работников определяет успешность всей системы управления персоналом предприятия. Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой [5].

Персонал – ценный ресурс организации. Данный подход является самым распространенным в современной теории менеджмента. Человеческие ресурсы являются одним из факторов производства, наряду с трудом, капиталом, сырьем, технологией и знаниями (информацией). По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других ресурсов, используемых организацией.

Автор учебника «Управление персоналом» В.Р. Веснин отмечает, что персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [4].

Таким образом, персонал можно определить как некоторое количество человек одного трудового коллектива, которые имеют определенные различия между собой и объединенных по инициативе руководства с учетом этих различий для решения задач, предусмотренных уставом предприятия, организации, фирмы [6].

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку Ю.Г. Одегов выделяет методы [1]:

- организационные (в том числе административные);
- экономические;
- социально-психологические.

Методы управления используются в комплексе, так как неразрывны и органичны отношения, на которых они базируются. Успешное использование методов управления в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит свое выражение практическое использование этих законов [2].

Открытое акционерное общество «Газпром нефтехим Салават» – это современная нефтеперерабатывающая компания России.

Предприятие является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе; круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание места его нахождения, а также собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации [1].

Среднесписочная численность персонала в 2015 году составила 15996 чел. Анализируя показатели заработной платы, можно наблюдать тенденцию ее увеличения с 13175 руб. до 23852 руб. Уровень доходов работников Общества в течение года вырос на 10%.

Таким образом, перспективы развития предприятия связаны с общими тенденциями развития экономики России нефтегазовой отрасли и основаны на инвестировании и капитальных вложениях в дальнейшее техническое перевооружение и модернизацию имеющихся производственных мощ-

ностей, привлечении квалифицированного персонала, освоении новых рынков сбыта услуг, снижении времени оказания услуг и повышении качества их результатов, совершенствовании структуры Общества, повышении квалификации персонала (обучение), обновление основных средств.

Персонал организации делится на такие категории: руководители; служащие – работники, осуществляющие финансово – расчетные функции; специалисты, осуществляющие управление производственным процессом; рабочий персонал. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Проанализировав качественный состав трудовых ресурсов ОАО «Газпром нефтехим Салават», мы выявили, что на предприятии в основном трудятся работники в возрасте от 20 до 30 лет, их доля в общей численности персонала составила в 2015 году 40%. Это позволяет сделать вывод о том, что в организации преимущественно эффективное распределение численности работников по возрастным категориям, то есть на предприятии преобладают работники от 20 до 40 лет, что относится к наиболее трудоспособному возрасту.

Преимущественно работники имеют как высшее, так и среднее образование. Это объясняется спецификой деятельности данного предприятия. Процент дипломированных специалистов в общей численности составил в 2015 году около 20%, а рабочий персонал составляет 40% от всей численности. В среднем около 384 работающих имеют стаж от 10 до 15 лет, их доля в общей численности персонала составила в 2015 году 38,5%. Несколько уступают работники, имеющие стаж от 5 до 10 лет, их доля в общей численности персонала составила в 2015 году 25%. Наименьшее количество персонала имеет стаж свыше 20 лет, их доля в общей численности работающих составила в 2015 году 73% работника.

Анализ структуры персонала предприятия по профессиональным характеристикам служит основой для более глубокого описания профессиональной деятельности каждой из названных категорий.

Так как на предприятии трудятся в основном рабочие, целесообразно проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д.

По среднему тарифному разряду и среднему тарифному коэффициенту рабочих их квалификационный уровень за 2015 год

несколько снизился. Средний тарифный разряд за 2015 год ниже, чем за 2013 год, это может привести к менее качественному производству. Это говорит о том, что рабочие не повышают квалификационный уровень. Для повышения квалификационного уровня необходимо направлять наиболее перспективных работников на курсы повышения квалификации и на обучение в различные специализированные учебные заведения.

Для совершенствования формирования и развития системы управления персоналом на ОАО «Газпром нефтехим Салават» предлагается мероприятие по совершенствованию управления персоналом.

Обучение и повышение квалификационного уровня работников связано с издержками предприятия. Оно оплачивает обучение повышения квалификации работника. Мы определили, что квалификацию необходимо повышать как минимум 400 работникам в год. По опыту данного предприятия фактические затраты на обучение одного работника составляют 14 000 рублей. Вложение денежных средств с целью получать доходы является инвестированием.

Под инвестициями понимают осуществление экономических проектов в настоящем с расчетом получить доходы в будущем.

Основу инвестиционной деятельности предприятия составляет реальное инвестирование, которое может осуществляться в различных формах.

Планируемые, реализуемые и осуществленные инвестиции принимают форму капитальных (инвестиционных) проектов. Однако эти проекты нужно оценить и прежде всего на основе сопоставления затрат на проект и результатов его реализации. Для этого осуществляют проектный анализ – анализ доходности капитального проекта на основе сопоставления затрат на проект и выгод, которые будут от него получены.

В экономическом и финансовом анализе используют специальную технику для измерения текущей и будущей стоимости одной денежной меркой. Этот технический прием называется дисконтированием.

Дисконтирование является процессом, обратным исчислению сложного процента, а уровень обесценивания называется ставкой дисконта.

Инвестиции предполагают их оценку с учетом затрат и доходов. При оценке исходят из того, что будущий капитал всегда дешевле сегодняшнего. Это связано не только с инфляцией, но и с тем, что, вкладывая деньги в проект, инвестор получит доход в будущем, а если бы он вложил их в банк под проценты, то получил бы доход сегодня. Приведение будущей стоимости к современной величине называется дисконтирование.

Предполагается, что затраты и доходы по проекту, который мы рассматриваем сегодня, при реализации проекта будут обесцениваться. И степень обесценивания пропорциональна ставке банковского процента и уровню инфляции. Уровень обесценивания называется ставкой дисконта. Основные критерии, используемые для оценки эффективности инвестиционных проектов:

Чистый доход – накопленный доход за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum \text{ДП}_i, \quad (1)$$

где ДП – денежный поток, определяемый как

$$\text{ДП} = \text{ЧП} + \text{А} - \text{К}, \quad (2)$$

где ЧП – чистая прибыль; А – амортизация; К – капитальные затраты.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) – это накопленный дисконтированный эффект за период времени. Для признания проекта эффективным необходимо, чтобы  $\text{ЧДД} > 0$ .

$$\text{ЧДД} = \sum (\text{ДП}_i \cdot K_i), \quad (3)$$

где  $K_i$  – коэффициент дисконтирования, определяемый как

$$K = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

где  $r$  – ставка дисконта;  $t$  – число лет, отделяющих год вложения от года приведения.

Внутренняя норма доходности (ВНД, IRR) – характеризует рентабельность проекта, а также показывает ставку, при которой чистый дисконтированный доход проекта равен нулю:

$$\text{ВНД} = r, \text{ при } \text{ЧДД} = 0. \quad (5)$$

Внутренняя норма доходности показывает верхнюю границу допустимого уровня банковского процента, превышение которого делает проект убыточным.

$$\text{IRR} = r_1 + \frac{\text{NPV}_1}{\text{NPV}_1 - \text{NPV}_2} \cdot (r_2 - r_1), \quad (6)$$

где  $r_1$  – значение выбранной ставки дисконтирования, при котором  $\text{NPV}_1 > 0$ ;  $r_2$  – значение выбранной ставки дисконтирования, при котором  $\text{NPV}_2 < 0$ .

Для дальнейшего анализа отбираются те инвестиционные проекты, которые имеют IRR не ниже некоторого порогового значения. За величину порогового значения, как правило, принимается ставка банковского процента (13–15%) или ставка рефинансирования ЦБ.

Срок окупаемости проекта показывает, за какой период времени окупается проект. Этот показатель применим для быстрой оценки при выборе альтернативных проектов.

Расчет эффективности инвестиционного проекта

Годы	0	1	2	3	4	5
Издержки на обучение, тыс. руб.	5600					
Амортизация, тыс. руб.	0	1120	1120	1120	1120	1120
Остаточная стоимость, тыс. руб.	5600	4480	3360	2240	1120	0
Валовая прибыль, тыс. руб.	–	1400	1400	1400	1400	1400
Налоги, тыс. руб.	–	459,20	434,56	409,92	385,28	360,64
Чистая прибыль, тыс. руб.	0	940,80	965,44	990,08	1014,72	1039,36
Денежный поток, тыс. руб.	–5600	2060,8	2085,44	2110,08	2134,72	2159,36
НДП, тыс. руб.	–5600	–3539,20	–1453,76	656,32	2791,04	4950,40
Ставка дисконтирования, тыс. руб.	1	0,91	0,82	0,75	0,68	0,62
ДДП, тыс. руб.	–5600	1873,45	1723,50	1585,33	1458,04	1340,79
НДДП, тыс. руб.	–5600	–3726,54	–2003,04	–417,70	1040,33	2381,12
NPV, тыс. руб.	2381,12					
Внутренняя норма доходности IRR, %	38,50					
Срок окупаемости с начала реализации проекта РР, год	3,70					
Дисконтированный срок окупаемости с начала реализации проекта, год	4,26					

Различают простой срок окупаемости и дисконтированный срок окупаемости

Если проект будет реализован в течение 5 лет, то величина амортизации составит 20% от капитальных затрат, если в течение 10 лет, то величина амортизации составит 10% от капитальных затрат.

В результате проведенного расчета всего для реализации предложенных мероприятий необходимо 5 600 000 руб. в год. Так как повышение квалификации производится через пять лет, то эффективность предложенных мероприятий мы считаем целесообразно рассчитать при помощи программы Desktop на этот период времени (таблица).

Анализируя данные таблицы, мы получаем, что экономический эффект является хорошим показателем целесообразности внедрения проекта предложенных мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Повышение квалификации рабочих – один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда. Это является интенсивным фактором развития производства, что в свою очередь, способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия.

**Список литературы**

1. Антохова М.В. Актуальные проблемы профессиональной подготовки кадров в сфере по управлению персоналом // Экономика и социум. – 2014. – № 4–1(13) – С. 412–413.

2. Биктяков К.С. Современные тенденции в управлении персоналом // Проблемы экономики. – 2013. – № 4. – С. 21–22.

3. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал [Электронный ресурс] // HR-journal: интернет-журнал «Работа с персоналом». – 2013. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/op/uchenie.html> (дата обращения: 20.11.2015).

4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

5. Герасимова Е.В. Цели и содержание оценки персонала как объект управления // Научная перспектива. – 2013. – № 8. – С. 27–28.

6. Горелова Л.В., Гордеев С.В. Инновационные подходы к управлению затратами на персонал в организации // Вестник Екатеринбургского университета. – 2010. – № 1. – С. 4–8.

7. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие – М.: ПРИОР, 2013. – 365 с.

8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

**References**

1. Antohova M.V. // Jekonomika i socium. 2014. no. 4–1(13) pp. 412–413.

2. Biktjakov K.S. // Problemy jekonomiki. 2013. no. 4 pp. 21–22.

3. Varlamova E. Kak i zachem obuchajut personal [Jelektronnyj resurs] // HR-journal: internet-zhurnal «Rabota s personalom». 2013. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/op/uchenie.html> (data obrashhenija: 20.11.2015).

4. Vesnin V.P. Upravlenie personalom. Teorija i praktika: uchebnoe posobie M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt 2011. 688 p.

5. Gerasimova E.V. Celi i sodержanie ocenki personala kak ob#ekt upravlenija // Nauchnaja perspektiva. 2013. no. 8. pp. 27–28.

6. Gorelova L.V., Gordееv S.V. Innovacionnye podhody k upravleniju zatratami na personal v organizacii // Vestnik Ekaterinburgskogo Universiteta. 2010. no. 1 pp. 4–8.

7. Djatlov V.A. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie M.: PRIOR, 2013. 365 p.

8. Kibanov A.Ja. Osnovy upravlenija personalom: uchebnoe posobie M.: INFRA-M, 2013. 304 p.