

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 005.962.131:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Бурькин Тимофей Павлович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Результаты освоения образовательной программы 38.04.02 Менеджмент

Шифр компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные (универсальные) компетенции	
УК(У)-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ДПК (У)-1	способностью осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
 Руководитель ООП
 _____ Н.О. Чистякова
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-3АМ81	Бурькину Тимофею Павловичу

Тема работы:

Оценка эффективности персонала предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	14.12.2020 № 349-55/с

Срок сдачи студентом выполненной работы	14.01.2021
---	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Отчет по преддипломной практике 2. Учебники и учебные пособия 3. Периодические издания 4. Интернет-источники 5. Электронные ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретико-методологические аспекты оценки эффективности персонала предприятий 2. Общая характеристика предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» 3. Оценка эффективности персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» и предложение мер по ее повышению 4. Корпоративная социальная ответственность
Перечень графических материалов	Рисунок 1 – Модель оценки персонала Рисунок 2 – Этапы оценки работников Рисунок 3 – Достоинства и недостатки применения КРІ для оценки эффективности персонала Рисунок 4 – Динамика объема транспортировки газа (с линией тренда) Рисунок 5 – Организационная структура ООО « Газпром

	<p>трансгаз Томск» Рисунок 6 – Виды деятельности ООО « Газпром трансгаз Томск» Рисунок 7 – Состав Интегрированной системы менеджмента ООО « Газпром трансгаз Томск» Рисунок 8 - Динамика активов ООО «Газпром трансгаз Томск» Рисунок 9 - Структура капитала ООО « Газпром трансгаз Томск» Рисунок 10 - Структура затрат на производство ООО « Газпром трансгаз Томск» (2019 г.) Рисунок 11 - Структура выручки от реализации ООО « Газпром трансгаз Томск» (2019 г.) Рисунок 12 – Динамика персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» в разрезе категорий (по состоянию на конец 2019 года) Рисунок 13 – Структура персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» по образованию (по состоянию на конец 2019 года) Рисунок 14 - Структура персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» по стажу работы (по состоянию на конец 2019 года) Рисунок 15 – Сопоставление динамики производительности труда и затрат на персонал Рисунок 16 – Результаты оценки компетенций руководителя одного из подразделений ООО « Газпром трансгаз Томск» Рисунок 17 - Результаты опроса персонала об удовлетворенности, действующей системы стимулирования в ООО «Газпром трансгаз Томск» Приложение А. Бухгалтерский баланс ООО «Газпром трансгаз Томск» на 31.12.2019 г. Приложение Б. Отчет о прибылях и убытках ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2019 г.</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25.10.2018
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Бурыкин Т.П.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 107 страниц, 17 рисунков, 25 таблиц, 37 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: эффективность персонала, эффективность труда, методики оценки персонала, ключевые показатели эффективности, структура персонала, система стимулирования.

Объектом работы является ООО «Газпром трансгаз Томск».

Целью выполнения данной работы является разработка методов оценки эффективности персонала предприятия (на примере предприятия нефтегазовой отрасли) и формирование системы рекомендаций, направленных на повышение эффективности персонала.

Представленная диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованных источников.

В процессе выполнения работы рассматривались теоретико-методологические аспекты оценки эффективности персонала предприятий, характеристика деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск», а также осуществлена оценка эффективности персонала ООО «Газпром трансгаз Томск».

В результате выполнения диссертации были разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности персонала ООО «Газпром трансгаз Томск».

Термины и определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями.

Персонал: совокупность людей, вовлеченных в трудовой процесс.

Явочная численность: количество работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках.

Списочная численность: численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами), а также работающих собственников предприятия, получающих на нем заработную плату.

Оборот по приему: количество работников, принятых на предприятие за определенный период.

Оборот по увольнению: количество работников, уволенных за определенный период.

Оборот по текучести: количество работников, уволенных за определенный период по неуважительным причинам.

Производительность труда: плодотворность, эффективность производственной деятельности людей.

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретико-методологические аспекты оценки эффективности персонала предприятий.....	10
1.1 Персонал предприятия и основные характеристики его деятельности.....	10
1.2 Основные подходы и методики оценки эффективности труда персонала.....	20
1.3 Зарубежные методики оценки эффективности персонала и проблемы их применения в России	30
2 Общая характеристика предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром трансгаз Томск»	38
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Газпром трансгаз Томск»...	42
2.3 Экономические показатели деятельности предприятия	46
3 Оценка эффективности персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» и предложение мер по ее повышению	58
3.1 Оценка эффективности персонала	58
3.2 Анализ действующей системы стимулирования, направленной на повышение эффективности персонала	69
3.3 Разработка системы мероприятий по повышению эффективности персонала.....	79
4 Корпоративная социальная ответственность.....	86
Заключение	96
Список использованных источников	99
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Газпром трансгаз Томск» на 31.12.2019 г.	103
Приложение Б Отчет о прибылях и убытках ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2019 г.	106

Введение

Актуальность темы оценки эффективности персонала в современных условиях крайне высока, так как уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияют на достижение целей организации, таких как максимальная прибыль, способность к конкурентной борьбе, обеспечение социального благополучия работников.

В современной экономике конкуренция среди предпринимателей постоянно возрастает и ужесточается. При этом главным ресурсом организации для ее совершенствования и развития является персонал, от которого зависит репутация и будущие успехи компании. Следовательно, для плодотворной и динамичной работы фирмы необходимо уметь подбирать, развивать, обучать и правильно использовать данный ресурс. Все эти процессы взаимосвязаны и для решения каждой из проблем существуют определенные методы оценки персонала.

Неудивительно, что уже в 20–30-х годах двадцатого века возник интерес к использованию научного подхода в организации труда и контроля работников. В 50–80-е годы начали появляться схемы для тестирования различных категорий сотрудников, направленные на выявление показателей результативности их работы. С начала 90-х и по сегодняшний день происходит систематизация существующих знаний и развитие новых методик, помогающих компаниям эффективно оценивать персонал.

Целью выполнения данной работы является разработка методов оценки эффективности персонала предприятия (на примере предприятия нефтегазовой отрасли) и формирование системы рекомендаций, направленных на повышение эффективности персонала.

Задачи работы:

- исследовать теоретико-методологические аспекты оценки эффективности персонала предприятий;

- систематизировать существующие методы и подходы к оценке эффективности персонала предприятия;
- дать общую характеристику предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- рассмотреть существующий подход к оценке персонала на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» и выполнить оценку по этому подходу;
- предложить направления совершенствования оценки эффективности персонала для ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- разработать систему рекомендаций, направленных на повышение эффективности персонала.

Предметом работы выступает эффективность персонала, объектом - ООО «Газпром трансгаз Томск».

В первом разделе диссертации будут рассматриваться основные подходы к пониманию сущности персонала, его типичные признаки и классификации персонала. Также в первом разделе будут охарактеризованы основные подходы и методики оценки эффективности труда персонала, в том числе зарубежные.

Во втором разделе диссертации будет представлена оценка деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск», в том числе определены показатели экономической эффективности предприятия.

Третий раздел диссертации будет посвящен оценке эффективности персонала ООО «Газпром трансгаз Томск», выявлению недостатков существующей системы стимулирования персонала и разработке мероприятий по повышению эффективности персонала.

1 Теоретико-методологические аспекты оценки эффективности персонала предприятий

1.1 Персонал предприятия и основные характеристики его деятельности

Совокупность людей, вовлеченных в трудовой процесс, принято называть персоналом организации. Персонал организации рассматривается как один из главных факторов эффективного функционирования любой организации.

Существует три основных подхода к определению содержания понятия «персонал» (лат. *persona* — личность):

- согласно управленческому подходу персонал организации можно определить как совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения конкретных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми считаются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления;

- экономический подход определяет категорию «персонал» как совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.). Экономический подход выявляет в категории «персонал» количественные характеристики;

- в кадровом деле принято употреблять понятие «кадры», т.е. основной (штатный, постоянный), квалифицированный состав работников. Термин «кадры» (с первичным значением «рамка» в немецком и французском языках) пришел в управленческую терминологию из

армейского лексикона, где он означает группу профессиональных военных — рядовых, командного состава и резерва [1, с. 35].

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Независимо от подхода к определению категории, можно выделить существенные наиболее типичные признаки персонала, а именно:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены (договором найма). В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица — собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим личным трудом;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);

- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации. Важнейшим фактором, обеспечивающим достижение целей организации, является трудовая активность персонала;

- способность персонала изменять свои параметры под воздействием субъекта управления (увеличиваться на фазе подъема и сокращаться в условиях кризиса);

- способность персонала к развитию. Люди, работающие в организации, способны повышать квалификацию, усваивать передовой опыт и знания [2, с. 19].

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала. В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля за фондом заработной платы и выплатами социального характера.

Оптимальная расстановка кадров на каждом предприятии определяется профессионально квалификационной структурой персонала, объединяющей три тесно связанных между собой понятия:

- профессиональная структура рабочей силы, т.е. соотношение представителей различных профессиональных групп;
- квалификационная структура, т.е. соотношение работников различных уровней квалификации;
- содержание квалификации, т.е. набор требуемых для выполнения определенной работы знаний, умений, навыков, опыта и других компонентов [3, с. 18].

Согласно официальной статистике Международной организации труда (МОТ) основная форма классификации профессионально-квалификационной структуры персонала — разделение занятых на три укрупненные группы:

- «белые воротнички», т.е. сосредоточенные преимущественно на нефизическом труде (инженерно-технический персонал и конторские служащие);
- «синие воротнички», т.е. рабочие различных профессий и уровней квалификации (преимущественно занятые физическим трудом);
- «серые воротнички», или работники обслуживания, (повара, официанты, медицинский обслуживающий персонал, полицейские, пожарные, работников домашнего хозяйства и т.п.).

Что касается труда управленческого аппарата, он также имеет несколько уровней. На предприятиях индустриально развитых стран принята следующая классификация:

- Top management, т.е. высшее звено управления (президент/генеральный директор и другие члены правления);
- Middle management — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- Lower management — низшие звенья управления (руководители подразделов, цеховых бюро, руководители групп, мастера, бригадиры) [4, с. 78].

В России иной подход к разделению персонала на группы. Прежде всего, обратимся к ст. 15 Трудового кодекса РФ (ТК РФ), из которой следует, что персонал организации может состоять из работников, выполняющих трудовую функцию:

- по определенной специальности, т.е. работников, которые приобрели соответствующую специальность после прохождения обучения в порядке, предусмотренном стандартами Министерства образования и науки РФ;
- определенной квалификации, т.е. работников, прошедших обучение для получения соответствующей профессии. Иными словами, к данной категории работников относят рабочих, а наименование их профессий определяют исходя из Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Квалификация — это степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы;
- определенной должности, т.е. при заключении трудовых договоров с работодателем лица, имеющие определенную специальность / определенную профессию / не имеющие профессионального образования, претендуют на замещение вакантных должностей данной организации. Наименование

должностей работников конкретной организации определяется по ОКПДТР и Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих.

ОКПДТР состоит из двух разделов: профессии рабочих и должности служащих. разработана на основе Единой номенклатуры должностей служащих (ЕНДС) и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Благодаря этому классификатору получаем первое деление служащих на три группы:

- руководители (руководители организаций, руководители служб и подразделений в организациях (к числу руководителей относятся и их заместители));

- специалисты: зависимости от характера выполняемых функций или сферы деятельности выделяются: специалисты, занятые инженерно-техническими и экономическими работами, специалисты, занятые на работах по международным связям, специалисты юридических служб;

- другие служащие. Например, выделена категория технических исполнителей [5].

В соответствии с ОКПДТР и ЕНДС в организации необходимо распределять работников по категориям персонала. В любом случае классификация персонала в первую очередь должна максимально соответствовать потребностям и задачам, стоящим перед организацией.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям. По отношению к участию в производственно-технологическом процессе персонал, как правило, подразделяется на две категории: основные и вспомогательные работники. Основные работники осуществляют деятельность, непосредственно связанную с осуществлением миссии фирмы, а вспомогательные работники выполняют вспомогательные функции.

По функциям, выполняемым в процессе труда, персонал подразделяется на шесть категорий:

- рабочие(основные — выпускают непосредственно продукцию и вспомогательные — обслуживают производственный процесс);
- инженерно-технические работники(ИТР);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал(МОП);
- ученики;
- охрана.

По месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на следующие категории:

- линейные руководители — руководители подразделений, занимающиеся основной для данной организации деятельностью и несущие ответственность за выполнение и реализацию основных целей (генеральный директор, директор завода, заместитель, бригадир);

- функциональные руководители — руководители подразделений, обеспечивающие нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющие вспомогательные функции(начальник отдела снабжения, начальник отдела маркетинга, начальник отдела управления персоналом);

- специалисты аппарата управления — исполняют специальные, конкретные функции управления для содействия руководителям при принятии управленческих решений, а также самостоятельно освещать все специфические аспекты деятельности линейных и функциональных подразделений(экономисты, инженеры, юристы, программисты);

- технический/вспомогательный персонал — обслуживает процесс управления и обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение (секретарь, курьер и т.д.) [6, с. 87].

Оснований для классификации персонала в организации можно выделить значительно больше, но не стоит забывать, что персонал обладает сложной структурой, которая также позволяет выделять ключевые категории персонала. Принято выделять различные структуры персонала:

- штатную, определяющую состав должностей постоянных сотрудников организации;
- функциональную, характеризующую распределение полномочий и ответственности сотрудников;
- социальную, представляющую трудовой коллектив предприятия как совокупность групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Социальная структура коллектива дает основание для классификации персонала, а также необходима для принятия обоснованных стратегических решений по развитию предприятия, совершенствованию системы управления. В частности, выделяются половозрастная структура, классификация персонала по образовательному уровню, семейному положению, стажу работы.

Количественная характеристика трудовых ресурсов(персонала) предприятия в первую очередь измеряется показателями численности работников.

Различают три вида численности персонала:

1) явочная численность характеризует количество работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках. Это необходимая численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество отсутствующих по различным причинам(отпуска, болезни и др.);

2) списочная численность учитывает численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами(контрактами), а также работающих собственников предприятия, получающих на нем заработную плату. В списочном составе учитываются как фактически явившиеся на работу, так и отсутствующие на работе по каким-либо

причинам(отпуска, болезни, командировки и т. д.). Не включаются в списочный состав лица, работающие по договору подряда и другим договорам гражданско-правового характера;

3) среднесписочная численность показывает, сколько в среднем работников ежедневно числилось в списках предприятия за рассматриваемый период(месяц, квартал, с начала года, за год). Она определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца. Численность за выходные и праздничные дни приравнивается к списочной численности предыдущего рабочего дня [7, с. 209].

Немаловажное значение на предприятии имеет планирование численности персонала. В целях определения потребности в кадрах применяются показатели, характеризующие наличие и движение персонала на предприятии:

Оборот по приему – количество работников, принятых на предприятие за определенный период.

Оборот по увольнению – количество работников, уволенных за определенный период.

Оборот по текучести – количество работников, уволенных за определенный период по неважным причинам.

Увольнение по уважительным причинам происходит, например, из-за выхода работника на пенсию, его призыва в армию, сокращения персонала и по другим схожим причинам. Увольнение по неважным причинам происходит из-за нарушения работником трудовой дисциплины (опоздания, прогулы, неподобающее поведение, неудовлетворительное качество работы) и его увольнения по собственному желанию [8, с. 186].

В таблице 1 представлены показатели движения персонала.

В целях сокращения затрат (включая затраты на обучение и адаптацию персонала), предприятию целесообразно уменьшать

коэффициенты увольнения и текучести и увеличивать коэффициент постоянства.

Таблица 1 – Показатели движения персонала

Наименование	Расчет	Экономический смысл
Коэффициент оборота по приему	$K_{on} = \frac{Ч_n}{Ч_c},$ где $Ч_n$ – число принятых работников, $Ч_c$ – среднесписочная численность работников	показывает долю принятых на работу сотрудников в общей численности работников предприятия
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{ov} = \frac{Ч_y}{Ч_c},$ где $Ч_y$ – численность уволенных работников	показывает долю уволенных по всем причинам работников в общей численности работников предприятия
Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = \frac{Ч_{ун}}{Ч_c},$ где $Ч_{ун}$ – численность уволенных по нежелательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины)	показывает долю уволенных по неумажительным причинам работников в общей численности работников предприятия
Коэффициент восполнения работников	$K_{в} = \frac{Ч_n}{Ч_y}$	характеризует восполнение работников, уволившихся из орган по различным основаниям, вновь принятыми
Коэффициент общего оборота	$K_{oo} = \frac{Ч_n + Ч_y}{Ч_y} \cdot 100\%$	отражает общий уровень интенсивности оборота кадров на предприятии и характеризует долю тех работников, которые так или иначе связаны с движением персонала

Основным показателем развития трудовых ресурсов предприятия является производительность труда. Производительность труда – это плодотворность, эффективность производственной деятельности людей. Уровень производительности труда характеризуется двумя показате.

Выработка показывает количество продукции, произведенной в единицу времени:

$$\text{Выр} = \frac{В}{Т}, \tag{1}$$

где Выр – выработка,

В – объем выпуска продукции, руб. (или шт. и другие натуральные единицы),

Т – время, потраченное на производство продукции, час (или другие единицы времени).

Выработка может определяться и как объем продукции, приходящейся на одного работника:

$$\text{Выр} = \frac{В}{Ч}, \quad (2)$$

где Ч – численность всех работников (или отдельной их категории), чел.

Трудоемкость – показатель, обратный выработке. Трудоемкость показывает затраты рабочего времени на производство единицы продукции:

$$\text{Те} = \frac{1}{\text{Выр}} = \frac{Т}{В}, \quad (3)$$

где Те – трудоемкость изготовления продукции, час (или другие единицы времени).

С точки зрения эффективности необходимо, чтобы выработка росла, а трудоемкость, соответственно, уменьшалась [9, с. 74].

В настоящее время персонал стал одним из определяющих факторов успеха в современном нефтегазовом бизнесе. Главным объектом внимания корпорации сегодня становится человек, его профессиональное и личностное развитие, уровень его мотивации и заинтересованности.

Однако на практике зачастую большинство компаний НГК находится в условиях информационной закрытости и сторонится открытых дискуссий, пытаясь решить все социально-значимые вопросы, в том числе и с персоналом, своими ресурсами. Следует обратить внимание и на то, что службы управления персоналом большинства современных российских компаний отчитываются о своей деятельности перед руководством, используя «старый» набор показателей. Этот набор по своему содержанию

больше похож на статистический отчет. Стоит отметить также, что кадровый дефицит, наряду с проблемой старения персонала, стал одной из ключевых тенденций нефтегазовой отрасли. К тому же мотивационная политика в нефтегазовой отрасли еще недостаточно выстроена, не все компании могут говорить о четкой системе С & В (compensation & benefits). Процедуры планирования карьеры, обучения и переподготовки персонала в интересах предприятия – слабые звенья НГК. Хотя это помогает как самому предприятию, так и его работникам прогнозировать степень удовлетворения корпоративных, организационных и индивидуальных целей профессионального и должностного роста. Следует также подчеркнуть, что наука управления персоналом у современных руководителей НГК не востребована ввиду более высокой эффективности не социально-значимых методов достижения результатов [10, с. 267]. Сектор НГК практически закрыт для социологических исследований. Как результат – отсутствие достоверной информации о проблемах с персоналом, которые нуждаются в углубленном научном исследовании.

1.2 Основные подходы и методики оценки эффективности труда персонала

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д. [11, с. 13].

Спектр целей, во имя которых осуществляется оценка работников, чрезвычайно широк. Это и определение уровня заработной платы, и продвижение по службе, и перевод в другие подразделения, и, наконец,

увольнение работников. При всей пестроте современных систем оценки персонала организации они могут быть представлены в самом общем виде трехкомпонентной моделью, где объектами оценки выступают: 1) индивидуальные качества работника, 2) процесс труда и 3) результаты профессиональной деятельности (рисунок 1).

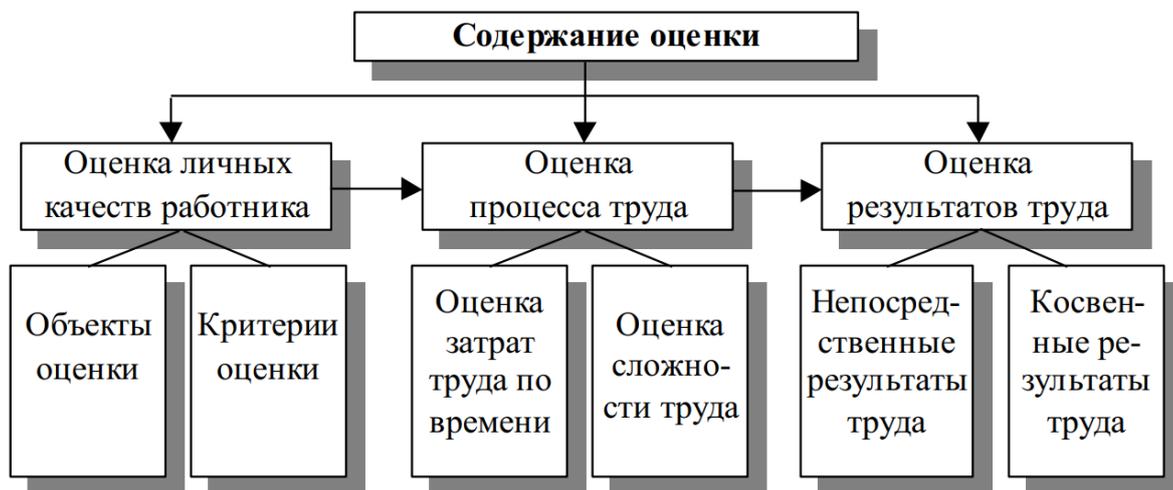


Рисунок 1 – Модель оценки персонала [12, с. 69]

Оценка эффективности персонала используется для определения кадрового потенциала, достижения целевых установок, определения качественной составляющей деятельности персонала, определения распределения ресурсов. Принято под оценкой эффективности работы персонала понимать совокупность мер и мероприятий, в соответствии с которыми осуществляется оценка результативности исполнения обязанностей кадрами; функцию управления персоналом с целью определения уровня эффективности работы компании в разрезе поставленных задач перед отдельно взятым работником.

Следует отметить, что оценка персонала имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по результатам оценки появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;

- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др. [13, с. 26].

Проведение оценки эффективности кадров может осуществляться в любой период и на любом этапе. Первичная оценка осуществляется на этапе подбора, приема и отбора персонала, а далее осуществляется на различных этапах(испытательный срок, аттестация, определение системы мотивации и стимулирования труда и др.). Кроме того, специалисты выделяют основные направления оценки эффективности персонала: анализ личностных качеств, оценка профессионализма, определение результативности персонала и степени качества выполненной работы.

Подцелями анализа эффективности работы является оценка: правильности распределения функциональных обязанностей внутри коллектива; достижения целей; определение экономической эффективности кадровой составляющей; индивидуальных показателей.

При создании эффективной системы оценки эффективности персонала следует:

- 1) установить стандарты эффективности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- 2) выработать политику проведения оценок эффективности труда(когда, сколь часто, кому проводить оценку);
- 3) обязать определенных лиц производить оценку эффективности персонала;
- 4) вменить в обязанности лицам, проводящим оценку, собирать данные по эффективности персонала;

- 5) обсуждать с каждым сотрудником его оценку труда;
 - 6) принимать решение и документировать оценку [14, с. 16].
- Этапы оценки персонала показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы оценки работников

Требования к процедуре оценки:

- 1) используемые критерии должны быть понятны;
- 2) информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- 3) результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- 4) система оценки должна соответствовать ситуационному контексту (специфике работы) [15, с. 205].

Кроме того, оценка должна строиться в зависимости от стажа работы, занимаемой должности, возраста, образовательного уровня. В частности, оценка труда руководителей и специалистов проводится по следующим показателям:

- оценка профессиональных качеств;
- оценка социальных качеств;
- оценка способности к продвижению и обучению.

1) На этапе оценки профессиональных качеств рассматривается сложность деятельности, с которой может справиться работник организации, необходимые при этом затраты времени, качество труда руководителя и специалиста.

Оценка сложности деятельности включает следующие критерии:

- функциональное содержание деятельности;
- повторяемость и комплексность функций или отдельных действий;
- степень самостоятельности выполнения отдельных действий и всей деятельности в целом;
- количество уровней, находящихся в подчинении;
- сложность структуры, находящейся в подчинении;
- объем ответственности, то есть актуальность действий специалиста по отношению к результатам деятельности организации;
- требования к уровню творчества и инноваций.

Оценка затрат времени включает следующие действия:

- сопоставление фактических и тарифных затрат времени на выполнение работ;
- соотношение затрат времени на выполнение работ, соответствующих должностным обязанностям, не соответствующих им;
- потеря рабочего времени по причинам, зависящим от работника, и независящим [16, с. 45].

Качество труда определяется при помощи оценок экспертов организации, а также отзывов заказчиков, объективных показателей качества продукции, используемых в организации.

Заключительным этапом анализа профессиональных качеств является расчет коэффициента эффективности труда (Кэф) по нижеследующей формуле:

$$K_{эф} = (K_{сп} + Z_{вр} + K_{тр})/3., \quad (4)$$

где: $K_{сп}$ - оценка профессиональных качеств;

$Z_{вр}$ - оценка затрат времени;

$K_{тр}$ - оценка качества труда.

2) Вторым этапом анализа является оценка социальных качеств. То есть работник оценивается как часть организационной структуры по следующим критериям:

- соответствие поведения работника должностным требованиям: внешний вид, субординация и так далее;
- авторитетность: соответствие положение руководителя отношению к нему его подчиненных;
- место специалиста и его роль в микроструктуре;
- конфликтность;
- способность к руководству группой: умение распределения задач, обязанностей, ролей в группе;
- способность к подчинению.

3) Третьим этапом анализа является оценка способностей работника к продвижению и обучению по следующим критериям:

- квалификационный уровень оценивается по полученным сертификатам, свидетельствам, дипломам о дополнительном образовании и повышении квалификации и прочим документам;
- творческая активность зависит от количества инициативных предложений по основной деятельности;
- общественная активность зависит от отношения человека к внеплановым мероприятиям в нерабочее время (производственные совещания, заполнения документации, организация мероприятий и т.д.) [17, с. 109].

Результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа

клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Основным критерием оценки эффективности труда руководителя как воспитателя и организатора являются результаты труда коллектива в целом и каждого его члена в отдельности. Они измеряются различными производственно-экономическими показателями, на которые влияют технические, экономические и организационные решения [18, с. 184].

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним должностных обязанностей.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п.

Оценка труда специалиста включает несколько составляющих:

1) Оценка профессиональной деятельности:

а) Оценивается сложность деятельности, с которой способен справиться специалист.

Признаки сложности:

- функции, составляющие содержание деятельности (требуется ли специальная профессиональная подготовка, дополнительное время),

- повторяемость и комплексность функций,

- степень самостоятельности,

- количество подчиненных уровней,

- объем ответственности и т.д.

б) Затраты времени:

- сопоставление фактических затрат времени на выполнение работ с тарифным временем,

- структура затрат времени (затраты на выполнение работ, соответствующих (не соответствующих) должностным обязанностям; потеря рабочего времени по причинам, не зависящим (зависящим) от работника).

в) Качество труда, определяется при помощи экспертных оценок внутри организации; при помощи отзывов заказчиков; объективных показателей качества выпускаемой продукции (соответствие ГОСТам и т.д.).

2) Оценка деятельности, сопутствующей основной – способность к карьерному росту. Оценивается по критериям:

- квалификационный уровень(полученные свидетельства, сертификаты, дипломы по данному виду деятельности),

- творческая активность(количество инициативных предложений по основной деятельности),

- общественная активность(производственные совещания, беседы с начальником и т.д.).

3) Социальные показатели деятельности (критерии):

- соответствие поведения должностным требованиям(внешний вид, отношения с другими работниками),

- авторитетность (соответствует ли то, как воспринимают руководители подчиненного тому, как они должны воспринимать),

- место специалиста и его роль в микроструктуре (проводится социометрический тест и тест на наличие лидерских качеств),

- конфликтность,

- способность к руководству группой,

- способность к подчинению [19, с. 21].

Важнейшим показателем оценки труда персонала, в том числе рабочих, является производительность труда, под которой может

подразумеваться результативность трудовой деятельности, которая характеризует степень(уровень) использования трудовых ресурсов или затрат в конкретных границах пространства и времени.

В общем случае производственная эффективность (производительность) труда основных рабочих определяется отношением производственного эффекта и ресурсов (затрат) труда. В качестве производственного эффекта в большинстве случаев рассматривается объема производства продукции. В промышленности нашли применение показатели производительности труда основных рабочих в стоимостных, натуральных, условно-натуральных и трудовых единицах измерения.

Производительность труда основных рабочих в стоимостных единицах измерения может быть выражена соотношением объема выпуска продукции в стоимостном выражении и среднесписочной численности основных рабочих. Объем выпуска продукции имеет стоимостное выражение показателей: товарная и реализованная продукция; чистая(чистая добавленная стоимость), нормативно-чистая, условно-чистая продукцию(валовую добавленную стоимость) и нормативная стоимость обработки. В качестве недостатков данного метода можно отметить следующее: влияние весовой доли стоимости сырья в себестоимости, в цене единицы продукции. Однако следует учесть, что производительность труда основных рабочих определяется не их трудовым участием, а стоимостью(ценой) готовой продукции, ее материалоемкостью, т.е. затратами овеществленного труда [20, с. 113].

Возможны и другие варианты оценки производительности труда, например изменение выработки или количества клиентов на единицу изменения фонда оплаты труда или затрат на стимулирование.

Следует подчеркнуть, что производительность труда определяется не только факторами работы персонала, но и другими детерминантами:

- изменение рыночной конъюнктуры;
- изменение законодательства;

- изменение технологии и пр.

Все это не позволяет только по производительности труда судить об эффективности работы персонала. Для ясности требуется дополнять их другими показателями(например сравнивать темпы роста производительности с фондовооруженностью).

При оценке любой категории персонала следует учитывать, что понятие эффективности персонала непосредственно связано с понятием эффективности труда.

Основными особенностями категории « эффективность труда» являются:

1. Категория « эффективность труда» характеризует качественно-количественную сторону труда. Качественная сторона этой категории отражена в ее содержании. Содержанием (сущностью) эффективности труда является способность труда генерировать (производить) эффект. Количественная сторона этой категории заключается в объективной количественной связи таких переменных, как эффект и ресурсы (затраты) труда, которые имеют размер, объем и числовые значения.

2. Необходимым и достаточным условием наличия эффективности труда является определенное количество ресурсов (затрат) труда, с помощью которых он генерирует(производит) эффект. При этом под определенным количеством ресурсов(затрат) труда понимается оптимальное, рациональное и минимальное их количество. Под оптимальным понимается такое количество ресурсов(затрат) труда, при котором достигается максимальный эффект [21, с. 23].

Рациональное количество ресурсов(затрат) труда – это такое их количество, которое хозяйствующий субъект может позволить использовать для осуществления производственно-экономической деятельности работников с менее высокой ценой их человеческого капитала. В такой ситуации предполагается наличие ограничений на затраты, связанные с содержанием этих работников.

Минимальное количество ресурсов (затрат) труда – это такое их количество, при котором расходы на содержание персонала минимальные.

3. Эффективность труда достигается в конкретных границах пространства и времени. Эффективность труда в пространстве, т.е. в статике, привязана к определенному ее виду. Изменение эффективности труда в пространстве выявляются анализом ее структуры. Эффективность труда во времени, т.е. в динамике, привязана к определенному моменту(периоду) времени. Изменение эффективности труда во времени выявляются динамическим анализом [22, с. 136].

На современном этапе у отечественных специалистов нет единого мнения по поводу системы оценивания эффективности трудовой деятельности, независимо от отраслевой принадлежности, специализации, формы собственности и др. Многими специалистами в различных отраслях рассматривались разные аспекты и разрабатывались различные подходы.

1.3 Зарубежные методики оценки эффективности персонала и проблемы их применения в России

Наиболее известным в РФ методом оценки эффективности персонала, изобретенным за рубежом, является систему ключевых показателей эффективности (KPI). Она помогает определять уровень достижения целей компании, анализировать эффективность деятельности сотрудников, выступает как дополнительный способ их мотивации.

KPI – английская аббревиатура от Key Performance Indicators. В России переводится как ключевые показатели эффективности (КПЭ). При этом Key – « ключевые», Indicators – « индикаторы». А вот performance – это, прежде всего, результат работы или результативность деятельности, а уж потом эффективность. То есть ключевые показатели должны измерять результат деятельности, результативность сотрудника, подразделения и компании в целом [23, с. 856].

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей. Все это не только повышает эффективность управления, но и помогает сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Система КРІ дает специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему — болезненным. В крупных иностранных компаниях, где все прописано и детализировано до максимума, работа по системе КРІ — отличный вариант для сотрудника. Он понимает, сколько, за что и когда получит сверх оклада. Он имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания с помощью оценки может регулярно контролировать его работу.

Во многих организациях, помимо ежемесячного отчета, именно результаты КРІ всех сотрудников служат основой ежегодной оценки эффективности работы персонала компании. После проведения годовой оценки дирекция по персоналу составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв компании и повышения в должности [24, с. 89].

На рисунке представлены преимущества и недостатки использования КРІ для оценки эффективности персонала.

Существуют широко распространенные метрики эффективности, которые используются в огромном количестве компаний. В то же время универсальных КРІ для всех видов бизнеса не существует. Каждая организация самостоятельно устанавливает индивидуальные метрики, соответствующие особенностям бизнеса, а также определяет, как рассчитать КРІ.

Расчет показателей КРІ можно осуществлять как индивидуальный, по каждому показателю, так и общий. Также можно рассчитывать значение ключевых показателей эффективности как по одному сотруднику, так и по отделу в целом.

КРІ для отдела является суммарным значением КРІ сотрудников в соответствии с их количеством. Поэтому, для того, чтобы посчитать КРІ отдела, необходимо просто просуммировать полученные значения ключевых показателей по каждому сотруднику и найти отношение полученного значения к плановому показателю [25].

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Определение результативности текущей деятельности• Формирование планов, стратегий и прогнозов• Своевременное выявление проблем и устранение их• Корректирование всех бизнес-процессов в целом• Позволяет контролировать входящий денежный поток и регулировать его вес	<ul style="list-style-type: none">• Затратность, дороговизна• Чрезмерная стандартизированность• Сложность правильного внедрения• Формирование у сотрудников тенденции к индивидуализму• Ключевые показатели эффективности могут оценивать только количественные, но не качественные результаты работы

Рисунок 3 – Достоинства и недостатки применения КРІ для оценки эффективности персонала

К методам оценки эффективности персонала, активно применяемым на Западе, относятся:

- формализованная оценка;
- управление по целям МВО — Management by objectives;
- управление результативностью — Performance management (PM);
- техника «360 градусов»;
- центр оценки — Assessment Center;

- система оценки сотрудника коллегами — peer review;
- метод оценки по компетенциям [26].

Подобные методы рассматривают рабочую группу как основную единицу компании, содержат элементы самооценки, учитывают будущий потенциал сотрудника. Разберем каждую из них более подробно.

Формализованные системы оценки персонала впервые появились в компаниях США в начале XX в. В 1960-е гг. стали использоваться схемы в разрезе стратегических задач бизнеса, которые легли в основу современных методик. Характерной чертой в практике оценки кадров последнего десятилетия стал набор различных методов, предполагающих возможность индивидуального подбора кадров для определенной организации с учетом многих критериев и показателей. Кроме того, прослеживается положительная тенденция к более гибкой кастомизации оценочных методик, позволяющих компоновать на их основе варианты, подходящие для конкретной организации.

Существующие оценочные методы часто подразделяют на две основные группы: традиционные и нетрадиционные или экспериментальные. К первым относят биографический и описательный методы, метод анкет, интервью, тестирование, самооценку, методы попарного сравнения, эталона, заданного распределения, наблюдения, вынужденного выбора, рейтинговые шкалы и т.д. По данным IRS Employment Review(Великобритания), наиболее популярными методиками оценки из группы традиционных в европейских компаниях считают методы попарного сравнения, критических случаев, вынужденного выбора и рейтинговые шкалы.

Метод управления по целям — Management by objectives(MBO), появившийся в 1960-1970-е гг. в США. На протяжении последнего десятилетия активно развивается в российских компаниях. Метод MBO ориентирован на оценку конечных результатов проделанной работы,

измеряемых количественно, по прошествии отчетного периода. Руководитель и сотрудник ставят задачи совместно.

Техника «360 градусов» появилась на Западе в 1980-1990 гг. и получила распространение в российских компаниях с 2000-х годов. Техника признана одной из самых прогрессивных. Она привлекательна тем, что отличается от традиционных систем оценки по типу «руководитель-подчиненный», где в роли эксперта выступает сам руководитель. Исходя из техники «360 градусов», в качестве экспертов со стороны выступают четыре стороны: подчиненные, коллеги, клиенты, руководитель (7-12 человек). Таким образом, мнение о сотруднике выносится снизу, рядом, около и сверху. Оцениваются различные компетенции. Данные опросников и анкет собираются и отправляются на обработку внешнему провайдеру (для соблюдения полной конфиденциальности) и обрабатываются в онлайн режиме. Результаты оценки получает сотрудник и его непосредственный руководитель.

Центр оценки — Assessment Center является универсальным современным методом комплексной оценки персонала компании, основывается на использовании методик, взаимодополняющих друг друга(личностных и интеллектуальных тестов, кейсов, групповых дискуссий, поведенческих индивидуальных интервью, деловых игр). Центр оценки ориентирован на определение профессиональных и психологических характеристик сотрудников с целью выявления их соответствия должностным требованиям, раскрытия их потенциальных возможностей. В России методика Assessment Center появилась не более 10-15 лет назад, по данным компании SHL Russia, на сегодняшний день ее применяют около 80% крупных российских компаний, за последние пять лет спрос на нее вырос в четыре раза [27, с. 119].

Система оценки сотрудника коллегами или peer review заимствована у западных специалистов. Суть метода сводится к следующему: сотрудникам компании раздают анкеты (опросники), содержащие от 25 до

90 вопросов. Сотрудники отвечают на вопросы о производительности труда, о степени самостоятельности своей работы. В анкете от работников требуется, например, привести примеры, когда коллега проявлял инициативу, или обращался к кому-либо за помощью, назвать по три качества личности сотрудников — отрицательных и положительных.

Метод оценки по компетенциям на Западе применяется с 1990-х годов. Исследование, проведенное компанией CIPD в 2007, подтвердило, что этот современный метод оценки используют в своей практике 60% зарубежных компаний, а 48% планируют его внедрить в ближайшее время. На сегодняшний день, метод оценки по компетенциям широко применяется и в отечественных компаниях. В последние годы он стал одним из самых популярных [28, с. 176].

Руководители российских компаний активно внедряют самые современные на сегодняшний день методы подбора и оценки персонала, с уверенностью полагая, что их использование приведет к повышению эффективности работы персонала. Однако здесь важно учитывать соответствует ли метод оценки выбранной бизнес-задаче. От этого будет зависеть его эффективность. На каждом этапе работы сотрудника в компании целесообразно использовать определенные оценочные инструменты. Например, при подборе на вакантное место, психологическое тестирование будет наиболее эффективным. Если же речь идет о вакансии руководителя, уместным будет организация Ассесмент-центра. Оценивая результаты труда уже работающих сотрудников, целесообразно применить метод оценки по компетенциям или метод управления по целям.

Для решения отдельных организационных задач (при постановке новых целей по причине реорганизации компании, при включении кандидата в кадровый резерв) рекомендуется использовать технику «360 градусов». Важно обеспечить абсолютную анонимность данного мероприятия:

- анкеты заполняются печатными буквами;

- складываются в черные ящики;
- сбор баллов происходит в автоматическом режиме.

Применять метод «360 градусов» следует интерактивно. Таким образом, сотрудник не будет сильно отвлекаться от исполнения трудовых обязанностей, а обработка результатов займет минимум времени.

Руководители HR-отделов российских компаний должны грамотно донести до сотрудников информацию, касающуюся обратной связи. Работники должны быть уверенными, что информация, собранная в ходе оценки, не будет открытой, что она не станет дополнительным материалом, подшитым к их личному делу. К информации будет иметь доступ только сам сотрудник и сторонний консультант. Сотрудники должны четко понимать, что от них требуется, с какой целью проводится данная оценка в их компании, как она проводится и каковы будут результаты.

Метод управления по целям эффективен в первую очередь для оценки управленческих работников и творческих видов работ, которые сложно описать качественными и количественными показателями. Применение Ассесмент-центра оправдано для ТОП-менеджеров, для выявления сотрудников с лидерским потенциалом и последующего включения их в кадровый резерв.

Использование модели компетенции может значительно повысить эффективность деятельности компании по управлению персоналом. Модель не учитывает того, что именно делает сотрудник и каких конкретных результатов достигает, а также организационные и личностные факторы, влияющие на исполнение. Кроме того, метод оценки по компетенциям предполагает проведение объёмной аналитической и исследовательской работы, которая, как правило, подразумевает привлечение дополнительных ресурсов — консультантов из специализированных компаний. Как показывает практика, самостоятельная реализация подобного проекта не всегда приводит к желаемым результатам.

В России западный метод пока приживается с большим трудом. Хотя большинство нанимателей объясняет сотрудникам, что никаких санкций после анкетирования не последует, есть и такие, которые начисляют заработную плату по итогам опроса. В западных компаниях работникам гарантируется полная анонимность, у нас же, напротив, работодатели требуют указывать имя в анкете. К тому же, сами опросники составляются таким образом, чтобы было нетрудно догадаться, кто из сотрудников доложил о нарушении. Эксперты считают, что будущее методики peer review весьма туманно, эффективность метода полностью зависит от доверия к руководству [29].

В таблице 2 представлена обобщенная информация о рассмотренных ранее методах оценки персонала.

Таблица 2 – Современные методы оценки эффективности персонала

Наименование	Специфика метода
Формализованная оценка	основан а на стратегических задачах компаний
Управление по целям (МВО)	з аключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода
Управление результативностью (PM)	акцент ставится на обратной связи руководителя с подчиненным в виде регулярности контактов раз в год (формально) и чаще (по мере надобности, неофициально).
Техника «360 градусов»	м нение о сотруднике выносится снизу, рядом, около и сверху
Центр оценки - Assessment Center	основывается на использовании методик, взаимодополняющих друг друга
Система оценки сотрудника коллегами - peer review	В анкете от работников требуется оценить своих коллег.
Метод оценки по компетенциям	использование комплексного перечня ключевых компетенций и выдача структурированных заключений

Таким образом, к настоящему времени разработано большое число методов оценки эффективности персонала, имеющих как определенные преимущества, так и недостатки. Выбор методов оценки персоналов определяется исходя из целей и возможностей компании.

2 Общая характеристика предприятия ООО « Газпром трансгаз Томск»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО « Газпром трансгаз Томск»

Общество с ограниченной ответственностью « Газпром трансгаз Томск» (ООО« Газпром трансгаз Томск» - далее по тексту Общество) образовано в 1999 году как ООО « Томсктрансгаз» в результате преобразования Дочернего предприятия « Томсктрансгаз» и является его правопреемником (регистрационное свидетельство № 19959/3927 от 02.07.1999 года, выдано Муниципальным учреждением« Томская регистрационная палата) [30].

04.02.2008 изменено наименование Общества с ООО « Томсктрансгаз» на ООО « Газпром трансгаз Томск».

Решением Участника № 112 от 18.06.2019 о проведении реорганизации в форме присоединения к Обществу присоединено ООО « Газпром инвест Восток». Участником Общества с долей участия 100% является ПАО « Газпром».

Общество зарегистрировано по адресу: Российская Федерация, 634029, г. Томск, пр. Фрунзе, 9.

Основной код ОКВЭД2 49.50.21« Транспортирование по трубопроводам газа». Таким образом, основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям [31] (рисунок 4).

По данным, представленным на рисунке 1, видно, что ООО « Газпром трансгаз Томск» в рассматриваемом периоде ежегодно наращивало объем транспортировки газа. Указанное связано в том числе с тем, что произошло увеличение потребителей вследствие расширения деятельности компании

(на основании решения Участника №112 от 18.06.2019 осуществлена реорганизация путем присоединения ООО «Газпром инвест Восток» к ООО «Газпром трансгаз Томск» с передачей всех прав и обязанностей).

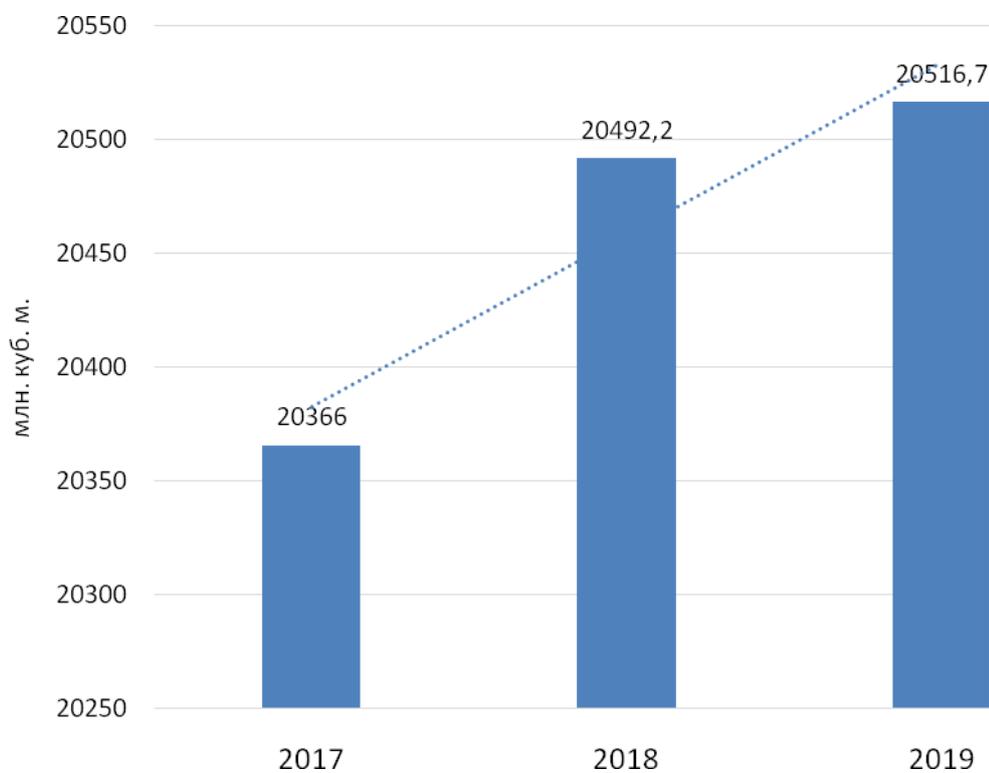


Рисунок 4 – Динамика объема транспортировки газа (с линией тренда)

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5.

По состоянию на 31 декабря 2019 года Общество имело в своем составе 26 территориально обособленных структурных подразделений. ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляет транспортировку природного газа по магистральным трубопроводам, проходящим по территории трех федеральных округов - Уральского(ХМАО - узел Нижневартовск), Сибирского(Алтайский край, Республика Алтай, Омская, Томская, Новосибирская, Кемеровская, Иркутская области) и Дальневосточного (Камчатский, Хабаровский, Приморский край, Республика Саха(Якутия), Амурская, Сахалинская области).

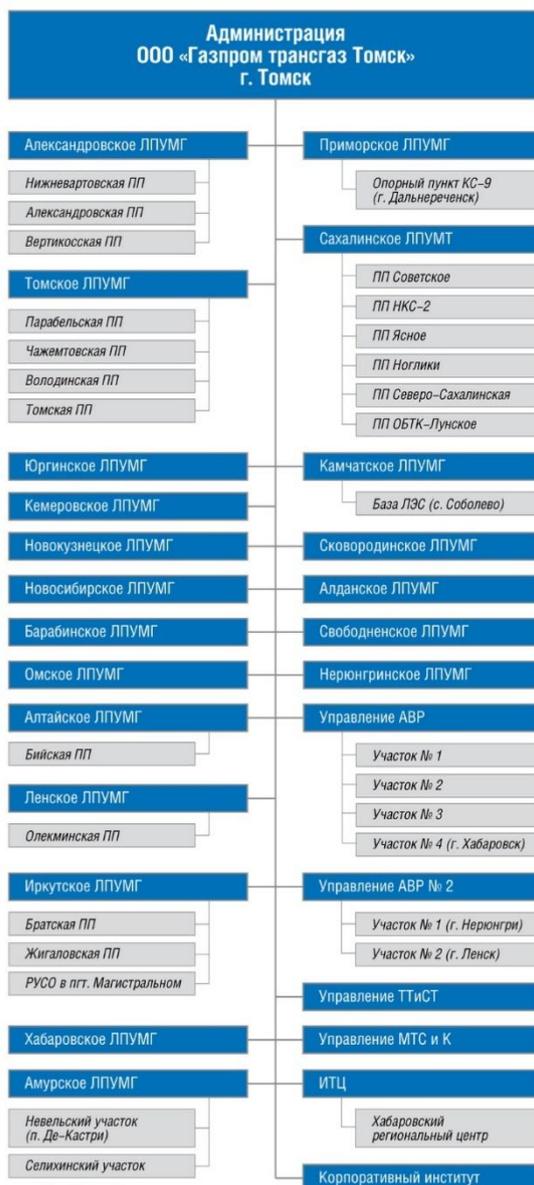


Рисунок 5 – Организационная структура ООО « Газпром трансгаз Томск» [32]

Помимо транспортировки газа Общество также осуществляет другие виды деятельности, часть из которых представлена на рисунке 6.

В настоящее время Обществом эксплуатируется:

- 9 496,0 км магистральных газопроводов, в том числе 1 631,9 км газопроводов-отводов, из них на балансе сторонних организаций 377,8 км;
- 134 газораспределительные станции.



Рисунок 6 – Виды деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск»

Выполняются работы по техническому обслуживанию магистральных трубопроводов, находящихся на балансе сторонних организаций:

- «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» - 1559,0 км;
- АО «Дальтрансгаз» - 472,1 км;
- ПАО «Газпром» - 55,3 км (в состоянии консервации).

В ООО «Газпром трансгаз Томск» внедрена и функционирует Интегрированная система менеджмента(рисунок 7).

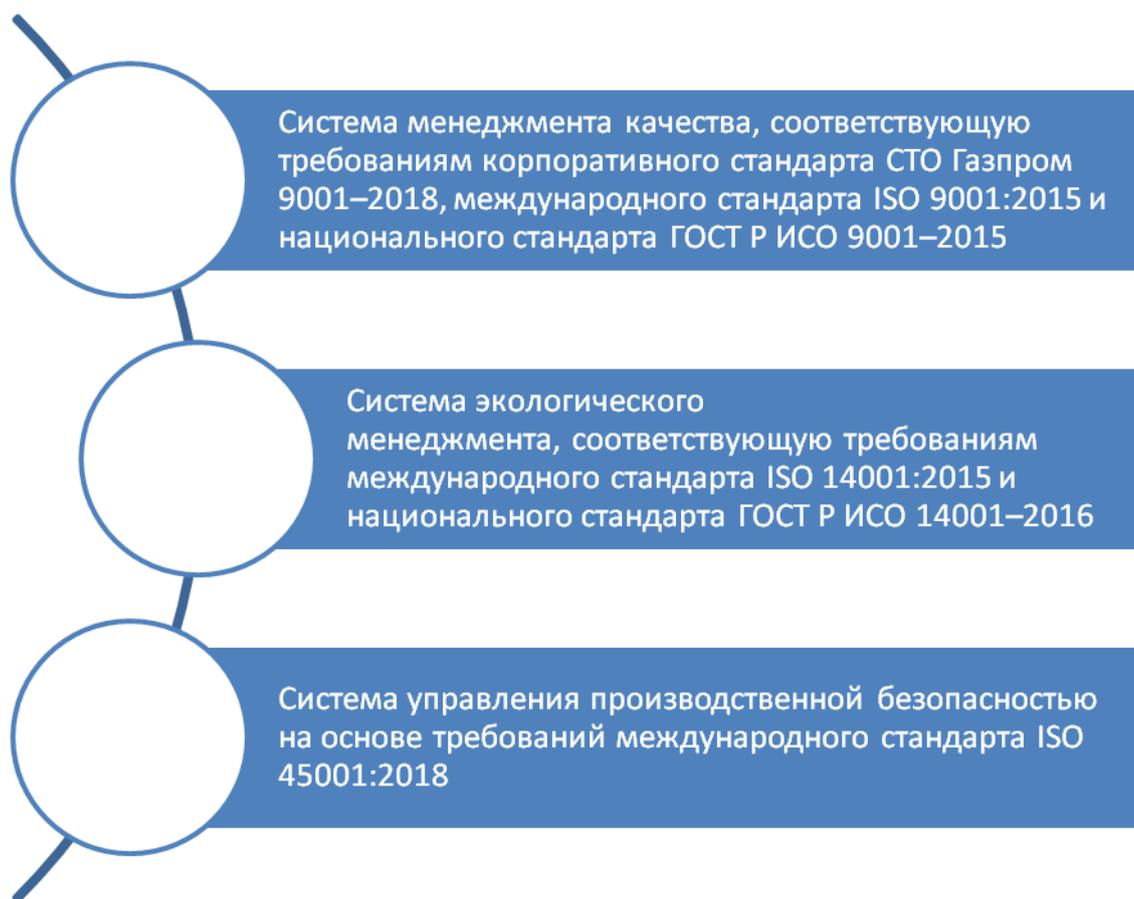


Рисунок 7 – Состав Интегрированной системы менеджмента ООО «Газпром трансгаз Томск» [33]

Кроме указанного ООО «Газпром трансгаз Томск» в полной мере выполняет требования внедрённых и функционирующих на уровне ПАО «Газпром» Системы экологического менеджмента (ISO 14001:2015) и Единой системы управления производственной безопасностью.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Газпром трансгаз Томск»

Общество контролируется публичным акционерным обществом «Газпром» и входит в Группу Газпром, состоящую из ПАО «Газпром» и его дочерних организаций. Соответственно, важнейшими элементами внешней

среды для ООО « Газпром трансгаз Томск» являются связанные организации.

В частности, ООО « Газпром трансгаз Томск» приобретает товарно-материальные ценности через ООО « Газпром комплектация». ООО « Газпром трансгаз Томск» получает займы от организаций, входящих в Группу, в том числе непосредственно от ПАО « Газпром». Также общество предоставляет услуги (в том числе по транспортировке газа и строительству) компаниям Группы.

Большинство сотрудников Общества имеют право на получение негосударственного пенсионного обеспечения после окончания трудовой деятельности. ООО « Газпром трансгаз Томск» перечисляет взносы в НПФ « Газфонд» за своих сотрудников, включая основной управленческий персонал [34].

ПАО « Газпром», как единственный участник, непосредственно влияет на внутреннюю среду организации посредством разработки внутренних стандартов, обязательных для выполнения всеми организациями Группы, а также стратегических планов. Кроме того, именно ПАО « Газпром» принимает решение о реорганизации обществ, в результате которых отдельные общества упраздняются, а их имущество и обязательства передается другим организациям Группы.

Рассмотрим специфику внешней среды ООО « Газпром трансгаз Томск», являющегося участником. Так как перспективы развития ООО « Газпром трансгаз Томск» связаны главным образом со стратегическими решениями его Учредителя, то далее рассмотрим энергетический рынок как элемент внешней среды организации.

Согласно расчетам экспертов [35] объемы мирового потребления энергии увеличатся за 20 лет (2017-2035 гг.) приблизительно на 25% - до 18700 Mtoe(миллион тонн нефтяного эквивалента). В то же время

государства Азиатского региона обеспечат наращивание спроса почти на 2500 Mtoe, что формирует около 2/3 прогнозируемого прироста спроса.

В то же время к 2035 году структура спроса на энергоресурсы в государствах Азии трансформируется следующим образом. Согласно прогнозу, импорт природного газа возрастет свыше чем в 2,5 раза, прирост импорта нефти составит около 30%, импорт угля - свыше 40%. Кроме того, ожидается, что спрос существенно возрастет в наиболее интенсивно развивающихся странах Ближнего Востока, Африки и Южной Америки.

В соответствии с прогнозом Международного энергетического агентства(МЭА), ожидается, что к 2040 г. мировое годовое потребление газа вырастет примерно на 44% к 2017 г. в связи с изменением спроса на природный газ для крупнейших потребителей(Западной Европы и Китая). В то же время Россия будет крупнейшим поставщиком природного газа в мире, способным обеспечить свыше чем четверть всех мировых поставок в 2040 г. По прогнозу МЭА, к 2040 году международная торговля газом вырастет до 1289 млрд кубометров в год. Однако потребление газа в отдельных частях света будет меняться различно.

Таким образом, согласно прогнозу, спрос на природный газ в европейских странах будет постепенно снижаться (около 14% за 20 лет), но спрос на природный газ в Китае за тот же период увеличится почти в три раза.

Восточное направление развития производственно-сбытовой деятельности ПАО «Газпром» включает строительство нового магистрального газопровода для экспорта газа в Китай, а кроме того строительство нескольких перерабатывающих центров, расположенных в РФ и за границей.

Сегодня по магистральному газопроводу« Сила Сибири» газ с Чаяндинского месторождения нефти, являющегося базой Якутского центра газодобычи, транспортируется российским потребителям на Дальнем

Востоке и в Китай. В конце 2022 года газоснабжение начнется с еще одного месторождения - Ковыктинского, на базе котором создается Иркутский центр газодобычи [36].

Соответственно, зарубежные проекты ПАО «Газпром» отличается большой территорией и высокой реализуемостью, несмотря на принятые США финансовые и политические санкции. Тем не менее стратегическая инвестиционная программа корпорации сместилась с запада на восток.

Охарактеризуем внутреннюю и внешнюю среду ООО « Газпром трансгаз Томск» с помощью SWOT-анализа (таблица 3).

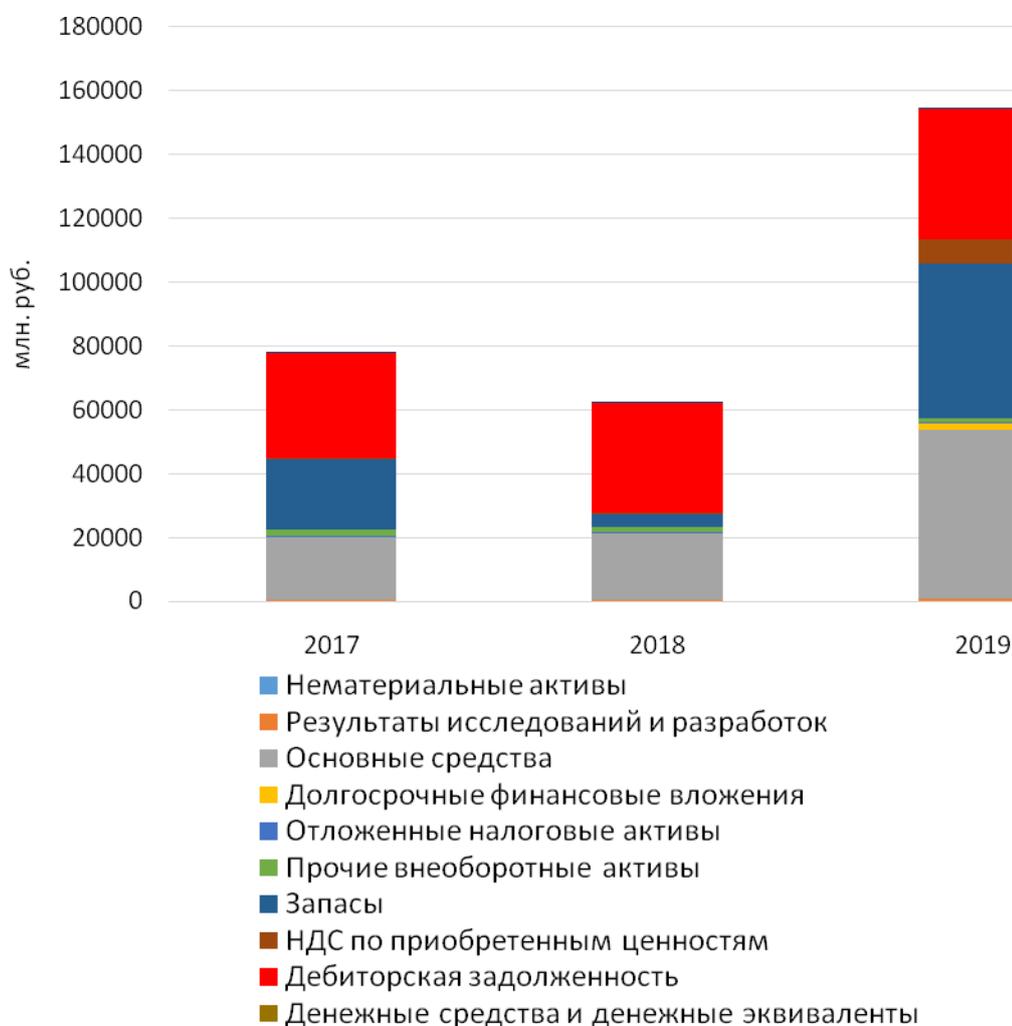
Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) прибыльная основная деятельность, высокая финансовая устойчивость; 2) высокая рыночная доля; 3) социальная политика, обеспечивающая привлекательность Компании в качестве работодателя для высококвалифицированного персонала; 4) высококвалифицированный персонал, наличие внутренних возможностей для его обучения. 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) высокая зависимость от решений Учредителя; 2) увеличение операционных затрат в системе логистики; 3) применяемые технологии слабо адаптивны к изменениям рыночной среды; 4) громоздкость организационной структуры.
Внешняя среда	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рост спроса и цен на газ; 2) благоприятный сдвиг в курсах валют; 3) появление на рынке новых более эффективных технологий и оборудования; 4) промышленный рост в России; 5) ослабление ограничивающего законодательства. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) снижение цен на углеводороды; 2) технологические катастрофы вследствие форс-мажорных обстоятельств; 3) введение санкций и недопоставки определенного оборудования из стран ЕС; 4) ухудшение инвестиционного климата; 5) ужесточение конкуренции.

Очевидно , что ключевое влияние на будущее ООО « Газпром трансгаз Томск» имеет его учредитель (ПАО « Газпром»), который может реорганизовать общество, изменить его деятельность с помощью локальных нормативных документов и прочее.

2.3 Экономические показатели деятельности предприятия

На рисунке 8 и в таблице 4 представлена динамика имущества ООО «Газпром трансгаз Томск».



8 - Динамика активов ООО «Газпром трансгаз Томск»

Балансовая стоимость имущества ООО «Газпром трансгаз Томск» в рассматриваемом периоде (2017-2019 гг.) изменялась разнонаправленно: снижение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 20,2%, затем рост в 2019 г. по сравнению с 2018 г. в 2,5 раза. В результате стоимость имущества в 2019 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 97,6% и составила 154,43 млрд. руб. При этом увеличились как внеоборотные активы (в 2,6 раза), так и оборотные на 74,5%.

Таблица 4 – Горизонтальный анализ имущества ООО « Газпром трансгаз Томск» (на конец года)

Показатель	2017, тыс. руб.	2018, тыс. руб.	2019, тыс. руб.	Абсолютное изменение, тыс. руб.			Темп прироста, %		
				2018 к 2017	2018 к 2017	2019 к 2017	2018 к 2017	2019 к 2018	2019 к 2017
Нематериальные активы	86594	102638	90079	16044	-12559	3485	18,5	-12,2	4,0
Результаты исследований и разработок	418698	486423	541329	67725	54906	122631	16,2	11,3	29,3
Основные средства	19770230	20606228	52996793	835998	32390565	33226563	4,2	157,2	168,1
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	2000000	0	2000000	2000000			
Отложенные налоговые активы	215179	218639	289248	3460	70609	74069	1,6	32,3	34,4
Прочие внеоборотные активы	1928842	1937837	1253251	8995	-684586	-675591	0,5	-35,3	-35,0
Итого внеоборотные активы	22419543	23351765	57170700	932222	33818935	34751157	4,2	144,8	155,0
Запасы . в т. ч.	22224622	4118536	48258492	-18106086	44139956	26033870	-81,5	1071,7	117,1
- сырье, материалы и аналогичные ценности	1529790	1656904	2297942	127114	641038	768152	8,3	38,7	50,2
- затраты в незавершенном производстве	3427041	166898	9430088	-3260143	9263190	6003047	-95,1	5550,2	175,2
- готовая продукция и товары для перепродажи	17267491	2294734	36530462	-14972757	34235728	19262971	-86,7	1491,9	111,6
- товары отгруженные	300	0	0	-300	0	-300	-100,0		-100,0
НДС по приобретенным ценностям	22436	157535	7672923	135099	7515388	7650487	602,2	4770,6	34099,2
Дебиторская задолженность, в т. ч.	33250287	34685026	41257679	1434739	6572653	8007392	4,3	18,9	24,1
- долгосрочная	35419	22346	11214	-13073	-11132	-24205	-36,9	-49,8	-68,3
- краткосрочная	33214868	34662680	41246465	1447812	6583785	8031597	4,4	19,0	24,2
Денежные средства и денежные эквиваленты	3694	4429	371	735	-4058	-3323	19,9	-91,6	-90,0
Прочие оборотные активы	46938	37734	67194	-9204	29460	20256	-19,6	78,1	43,2
Итого оборотные активы	55747977	39003260	97256659	-16744717	58253399	41508682	-30,0	149,4	74,5
БАЛАНС	78167520	62355025	154427359	-15812495	92072334	76259839	-20,2	147,7	97,6

Внеоборотные активы в 2019 г. по сравнению с 2017 г. увеличились на 34,75 млрд. руб. и составили на конец 2019 г. 57,17 млрд. руб. Данное увеличение обусловлено: увеличением стоимости основных средств в 2,7 раза(как за счет приобретения, строительства и капитального ремонта, так и за счет получения основных средств от Учредителя); осуществления долгосрочных инвестиций в дочернее общество в размере 2,0 млрд. руб. (появление долгосрочных финансовых вложений); роста стоимости результатов исследований и разработок (на 29,3%). Балансовая стоимость оборотных активов ООО « Газпром трансгаз Томск» возросла в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 41,51 млрд. руб. и составила на конец 2019 г. 97,26 млрд. руб. Указанный прирост обусловлен увеличением остатка: краткосрочной дебиторской задолженности (на 24,2%), НДС по приобретенным ценностям (в 342 раза), остатка запасов (в 2,2 раза).

Рост НДС обусловлен тем, что в связи с выполнением функции заказчика-застройщика по заключенным с ПАО «Газпром» договорам на реализацию инвестиционных проектов ООО « Газпром трансгаз Томск» предъявляется налог подрядными и другими организациями при проведении ими капитального строительства, сборки(монтажа) основных средств и других работ по указанным инвестиционным проектам. В связи с выполнением функции заказчика-застройщика по заключенным с ПАО «Газпром» договорам на реализацию инвестиционных проектов суммы налога, предъявленные Обществу подрядными и другими организациями при проведении ими капитального строительства, сборки (монтажа) основных средств и других работ по указанным инвестиционным проектам. Указанная величина не будет приниматься ООО « Газпром трансгаз Томск» в уменьшение налога на добавленную стоимость, подлежащего уплате, а подлежит передаче инвестору ПАО « Газпром» после ввода объекта в эксплуатацию.

В таблице 5 представлен анализ структуры имущества ООО « Газпром трансгаз Томск».

Таблица 5 – Вертикальный анализ имущества ООО « Газпром трансгаз Томск» (на конец года)

Показатель	2017		2018		2019		Изменение удельного веса, %		
	Сумма тыс. сум.	Уд.вес , %	Сумма тыс. сум.	Уд.вес , %	Сумма тыс. сум.	Уд.вес , %	2018 к 2017	2019 к 2018	2019 к 2017
Нематериальные активы	86594	0,11	102638	0,16	90079	0,06	0,05	-0,11	-0,05
Результаты исследований и разработок	418698	0,54	486423	0,78	541329	0,35	0,24	-0,43	-0,19
Основные средства	19770230	25,29	20606228	33,05	52996793	34,32	7,75	1,27	9,03
Долгосрочные финансовые вложения	0	0,00	0	0,00	2000000	1,30	0,00	1,30	1,30
Отложенные налоговые активы	215179	0,28	218639	0,35	289248	0,19	0,08	-0,16	-0,09
Прочие внеоборотные активы	1928842	2,47	1937837	3,11	1253251	0,81	0,64	-2,30	-1,66
Итого внеоборотные активы	22419543	28,68	23351765	37,45	57170700	37,02	8,77	-0,43	8,34
Запасы . в т. ч.	22224622	28,43	4118536	6,60	48258492	31,25	-21,83	24,64	2,82
- сырье, материалы и аналогичные ценности	1529790	1,96	1656904	2,66	2297942	1,49	0,70	-1,17	-0,47
- затраты в незавершенном производстве	3427041	4,38	166898	0,27	9430088	6,11	-4,12	5,84	1,72
- готовая продукция и товары для перепродажи	17267491	22,09	2294734	3,68	36530462	23,66	-18,41	19,98	1,57
- товары отгруженные	300	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
НДС по приобретенным ценностям	22436	0,03	157535	0,25	7672923	4,97	0,22	4,72	4,94
Дебиторская задолженность, в т.ч.	33250287	42,54	34685026	55,63	41257679	26,72	13,09	-28,91	-15,82
- долгосрочная	35419	0,05	22346	0,04	11214	0,01	-0,01	-0,03	-0,04
- краткосрочная	33214868	42,49	34662680	55,59	41246465	26,71	13,10	-28,88	-15,78
Денежные средства и денежные эквиваленты	3694	0,00	4429	0,01	371	0,00	0,00	-0,01	0,00
Прочие оборотные активы	46938	0,06	37734	0,06	67194	0,04	0,00	-0,02	-0,02
Итого оборотные активы	55747977	71,32	39003260	62,55	97256659	62,98	-8,77	0,43	-8,34
БАЛАНС	78167520	100,00	62355025	100,00	154427359	100,00			

Таблица 6 – Горизонтальный анализ источников имущества ООО « Газпром трансгаз Томск» (на конец года)

Показатель	2017, тыс. руб.	2018, тыс. руб.	2019, тыс. руб.	Абсолютное изменение, тыс. руб.			Темп прироста, %		
				2018 к 2017	2019 к 2018	2019 к 2017	2018 к 2017	2019 к 2018	2019 к 2017
Уставный капитал	1903051	1903051	30903051	0	29000000	29000000	0,0	1523,9	1523,9
Переоценка внеоборотных активов	4807173	5586095	5576302	778922	-9793	769129	16,2	-0,2	16,0
Добавочный капитал (без переоценки)	3179195	3179195	3179195	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Резервный капитал	285458	285458	285458	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль	4689572	4592374	17104801	-97198	12512427	12415229	-2,1	272,5	264,7
Итого собственный капитал	14864449	1546173	57048807	-13318276	55502634	42184358	-89,6	3589,7	283,8
Отложенные налоговые обязательства	134682	127390	208152	-7292	80762	73470	-5,4	63,4	54,6
Прочие долгосрочные обязательства	8386405	8986871	3950746	600466	-5036125	-4435659	7,2	-56,0	-52,9
Итого долгосрочные обязательства	8521087	9114261	4158898	593174	-4955363	-4362189	7,0	-54,4	-51,2
Заемные средства	37496050	19987811	69723182	-17508239	49735371	32227132	-46,7	248,8	85,9
Кредиторская задолженность, в т. ч.	15992821	16391309	21956219	398488	5564910	5963398	2,5	34,0	37,3
- поставщики и подрядчики	10819020	12369471	13678323	1550451	1308852	2859303	14,3	10,6	26,4
- задолженность перед персоналом организации	384369	417320	685370	32951	268050	301001	8,6	64,2	78,3
- задолженность по страховым взносам	119581	131322	219327	11741	88005	99746	9,8	67,0	83,4
- задолженность по налогам и сборам	3559300	926931	274983	-2632369	-651948	-3284317	-74,0	-70,3	-92,3
- прочие кредиторы	1110551	2546265	7098216	1435714	4551951	5987665	129,3	178,8	539,2
Оценочные обязательства	1293113	1315471	1540253	22358	224782	247140	1,7	17,1	19,1
Итого краткосрочные обязательства	54781984	37694591	93219654	-17087393	55525063	38437670	-31,2	147,3	70,2
БАЛАНС	78167520	62355025	154427359	-15812495	92072334	76259839	-20,2	147,7	97,6

По данным представленным в таблице 5 видно, что во всем анализируемом периоде (2017-2019 гг.) в составе имущества ООО « Газпром трансгаз Томск» преобладали оборотные активы. В 2019 г. их доля по сравнению с 2017 г. снизилась на 8,34% и составила 62,98%, в том числе:

- запасы – 31,25% (в т. ч. доля готовой продукции для перепродажи – 23,66%);
- краткосрочная дебиторская задолженность – 26,71%;
- НДС по приобретенным ценностям – 4,97%.

Соответственно , доля внеоборотных активов за период возросла на 8,34% и составила на конец 2019 г. 37,02%, в том числе основные средства – 34,32%.

В таблице 6 представлена динамика имущества компании.

Рост источников имущества ООО « Газпром трансгаз Томск» в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 76,26 млрд. руб., или почти в 2 раза обусловлен ростом собственного капитала (в 3,8 раза) и краткосрочных обязательств (на 70,2%) при снижении долгосрочных обязательств (на 51,2%).

Рост собственного капитала в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 42,18 млрд. руб. обусловлен в том числе ростом уставного капитала на 29,0 млрд руб. в 2019 г. вследствие решения ПАО « Газпром» по увеличению уставного капитала ООО « Газпром трансгаз Томск» в связи с присоединения к нему ООО « Газпром инвест Восток». Также в 2019 г. по сравнению с 2017 г. наблюдается рост нераспределенной прибыли (на 42,18 млрд. руб., или в 3,8 раза). Такой рос нераспределённой прибыли связан как с получением чистой прибыли компании в 2019 г., так и получением накопленной нераспределенной прибыль в результате реорганизации от ООО « Газпром инвест Восток».

У ООО « Газпром трансгаз Томск» на протяжении всего анализируемого периода не было долгосрочных кредитов и займов. В состав прочих долгосрочных обязательств входит финансирование, полученное в рамках заключенных с ПАО « Газпром» договоров на реализацию

инвестиционных проектов, строительство объектов. Остаток данных средств на конец 2019 г. за период снизился на 4,44 млрд. руб., или на 52,9% и составил 4,16 млрд. руб.

Рост краткосрочных обязательств ООО « Газпром трансгаз Томск» в 2019 г по сравнению с 2017 г. на 38,44 млрд. руб. обусловлен ростом:

- заемных средств (на 32,23 млрд. руб., или на 85,9%), полученных от ПАО « Газпром»(данные займы беспроцентные);

- кредиторской задолженности (на 5,96 млрд. руб., или на 37,3%), в том числе ростом задолженности по расчетам с поставщиками и подрядчиками (на 2,86 млрд. руб., или на 26,4%), часть из которых являются связанными сторонами.

В таблице 7 и на рисунке 9 показана структура капитала.



Рисунок 9 - Структура капитала ООО « Газпром трансгаз Томск»

Таблица 7 – Вертикальный анализ источников имущества ООО «Газпром трансгаз Томск» (на конец года)

Показатель	2017		2018		2019		Изменение удельного веса, %		
	Сумма , тыс. сум.	Уд.вес , %	Сумма , тыс. сум.	Уд.вес , %	Сумма , тыс. сум.	Уд.вес , %	2018 к 2017	2019 к 2018	2019 к 2017
Уставный капитал	1903051	2,43	1903051	3,05	30903051	20,01	0,62	16,96	17,58
Переоценка внеоборотных активов	4807173	6,15	5586095	8,96	5576302	3,61	2,81	-5,35	-2,54
Добавочный капитал(без переоценки)	3179195	4,07	3179195	5,10	3179195	2,06	1,03	-3,04	-2,01
Резервный капитал	285458	0,37	285458	0,46	285458	0,18	0,09	-0,27	-0,18
Нераспределенная прибыль	4689572	6,00	4592374	7,36	17104801	11,08	1,37	3,71	5,08
Итого собственный капитал	14864449	19,02	1546173	2,48	57048807	36,94	-16,54	34,46	17,93
Отложенные налоговые обязательства	134682	0,17	127390	0,20	208152	0,13	0,03	-0,07	-0,04
Прочие долгосрочные обязательства	8386405	10,73	8986871	14,41	3950746	2,56	3,68	-11,85	-8,17
Итого долгосрочные обязательства	8521087	10,90	9114261	14,62	4158898	2,69	3,72	-11,92	-8,21
Заемные средства	37496050	47,97	19987811	32,05	69723182	45,15	-15,91	13,09	-2,82
Кредиторская задолженность, в т.ч.	15992821	20,46	16391309	26,29	21956219	14,22	5,83	-12,07	-6,24
- поставщики и подрядчики	10819020	13,84	12369471	19,84	13678323	8,86	6,00	-10,98	-4,98
- задолженность перед персоналом организации	384369	0,49	417320	0,67	685370	0,44	0,18	-0,23	-0,05
- задолженность по страховым взносам	119581	0,15	131322	0,21	219327	0,14	0,06	-0,07	-0,01
- задолженность по налогам и сборам	3559300	4,55	926931	1,49	274983	0,18	-3,07	-1,31	-4,38
- прочие кредиторы	1110551	1,42	2546265	4,08	7098216	4,60	2,66	0,51	3,18
Оценочные обязательства	1293113	1,65	1315471	2,11	1540253	1,00	0,46	-1,11	-0,66
Итого оборотные активы	54781984	70,08	37694591	60,45	93219654	60,36	-9,63	-0,09	-9,72
БАЛАНС	78167520	100,00	62355025	100,00	154427359	100,00			

Во всем анализируемом периоде (2017-2019 гг.) в структуре источников имущества ООО « Газпром трансгаз Томск» преобладали краткосрочные обязательства, доля которых в 2019 г. по сравнению с 2017 г. снизилась на 9,72% и составила на конец 2019 г. 60,36%, в том числе: заемные средства (снижение за период на 2,82% до 45,15%), кредиторская задолженность (снижение за период на 6,24% до 14,22%).

Доля долгосрочных обязательств за анализируемый период также снизилась (на 8,21%) и составила на конец 2019 г. 2,69%, в том числе прочие долгосрочные обязательства 2,56%.

Благодаря значительному увеличению уставного капитала и остатка нераспределенной прибыли доля собственного капитала ООО « Газпром трансгаз Томск» за период возросла на 17,93% и составила на конец 2019 г. 36,94% (всего 2,48% на конец 2018 г.). При этом доля уставного капитала возросла в 8,2 раза и составила на конец 2019 г. 20,01%. Доля нераспределенной прибыли увеличилась в 1,8 раза и составила на конец 2019 г. 11,08%. Таким образом, в 2019 г. произошло формальное увеличение финансовой независимости ООО « Газпром трансгаз Томск», которое по сути так и осталось финансово зависимым от средств ПАО « Газпром».

Таблица 8 – Динамика затрат на производство ООО « Газпром трансгаз Томск»

Элемент затрат	2018 г.		2019 г.		Изменение		
	Сумма , тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма , тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс., тыс. руб.	Темп прироста, %	Уд. вес, %
Материальные затраты	6761701	10,6	16454632	21,9	9692931	143,4	11,3
Расходы на оплату труда	9774752	15,4	11103767	14,8	1329015	13,6	-0,6
Отчисления на социальные нужды	2499678	3,9	2881022	3,8	381344	15,3	-0,1
Амортизация	850490	1,3	1759414	2,3	908924	106,9	1,0
Прочие затраты	43702549	68,7	42791476	57,1	-911073	-2,1	-11,7
Итого по элементам	63589170	100,0	74990311	100,0	11401141	17,9	

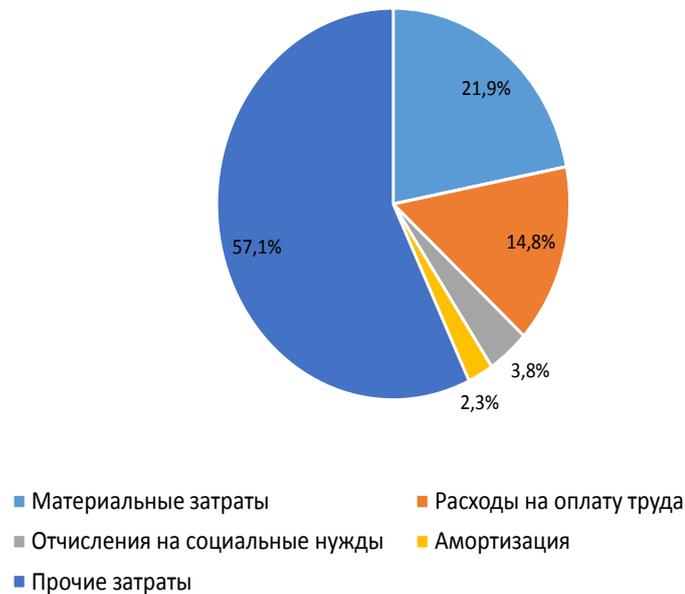


Рисунок 10 - Структура затрат на производство ООО « Газпром трансгаз Томск» (2019 г.)

По данным, представленным в таблице 8, видно, что производственные затраты ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2019 г. по сравнению с предшествующим годом возросли на 11,40 млрд. руб., или на 17,9%, и составили 74,99 млрд. руб. При этом возросли почти все элементы затрат, кроме прочих, которые снизились на 0,91 млрд. руб., или на 2,1%. В наибольшей степени возросли материальные затраты (на 9,69 млрд. руб., или в 2,4 раза) и амортизация (на 0,91 млрд. руб., или в 2,1 раза). Также наблюдается значительный рост расходов на оплату труда (на 1,33 млрд. руб., или на 13,6%) и отчислений на социальные нужды (на 0,38 млрд. руб., или на 15,3%). Рост затрат на производство в 2019 г. обусловлен в том числе реорганизацией ООО « Газпром трансгаз Томск» (рост амортизации, рост расходов на оплату труда).

По данным, представленным в таблице 8 и на рисунке 10, видно, что в структуре затрат на производство в 2018-2019 гг. преобладали прочие

затраты (57,1% в 2019 г.). Также стоит указать рост доли материальных затрат на более, чем в 2 раза (до 21,9% в 2019 г.). т.е. производство ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2019 г. стало более материалоемким. Доля расходов на оплату труда незначительно снизилась (на 0,6% до 14,8% в 2019 г.), доля отчислений на социальные нужды также снизилась (на 0,1% до 3,8% в 2019 г.).

В таблице 9 представлена динамика финансовых результатов ООО «Газпром трансгаз Томск».

Таблица 9 – Динамика финансовых результатов ООО « Газпром трансгаз Томск»

Элемент затрат	2018 г.		2019 г.		Изменение		
	Сумма , тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс., тыс. руб.	Темп прироста, %	Уд. вес, %
Выручка, в т. ч.	84465147	100,0	75050167	100,0	-9414980	-11,1	
- услуги по транспорту газа	59683286	70,7	60600554	80,7	917268	1,5	10,1
- продажа прочих товаров (торгово-закупочная деятельность)	19906702	23,6	9420325	12,6	-10486377	-52,7	-11,0
- прочее	4875159	5,8	5029288	6,7	154129	3,2	0,9
Себестоимость продаж, в т. ч.	72882142	100,0	64510719	100,0	-8371423	-11,5	
- услуги по транспорту газа	51084007	70,1	51725175	80,2	641168	1,3	10,1
- продажа прочих товаров (торгово-закупочная деятельность)	16772571	23,0	7600869	11,8	-9171702	-54,7	-11,2
- прочее	5025564	6,9	5184675	8,0	159111	3,2	1,1
Валовая прибыль (убыток)	11583005	100,0	10539448	100,0	-1043557	-9,0	
- услуги по транспорту газа	8599279	74,2	8875379	84,2	276100	3,2	10,0
- продажа прочих товаров (торгово-закупочная деятельность)	3134131	27,1	1819456	17,3	-1314675	-41,9	-9,8
- прочее	-150405	-1,3	-155387	-1,5	-4982	3,3	-0,2

Коммерческие расходы	3602279		1097994		-2504285	-69,5	
Управленческие расходы	7117866		7697246		579380	8,1	
Прибыль от продаж	862860		1744208		881348	102,1	
Сальдо прочих доходов и расходов	-664618		-745782		-81164	12,2	
Прибыль до налогообложения	198242		998426		800184	403,6	
Чистая прибыль (убыток)	-116611		406627		523238	-448,7	

В 2019 г. по сравнению с предыдущим годом величина выручки снизилась на 9,41 млрд. руб., или на 11,1%, и составила 75,05 млрд. руб. Снижение выручки произошло за счет снижения продаж прочих товаров (на 10,49 млрд. руб., или на 52,7%) при росте выручки от предоставления услуг по транспорту газа (на 0,92 млрд. руб., или на 1,5%) и росте прочей выручки (на 0,15 млрд. руб., или на 3,2%). Соответственно снижение выручки в 2019 г. обусловлено снижением инвестиционной активности (более чем в 2 раза меньше реализовано материально-производственных запасов (признаваемых товаром) подрядчикам для строительства и капитального ремонта).

В таблице 10 и на рисунке 11 представлена структура выручки ООО «Газпром трансгаз Томск».

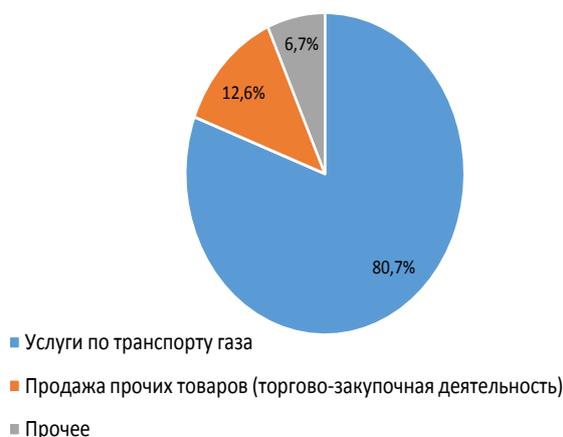


Рисунок 11 - Структура выручки от реализации ООО «Газпром трансгаз Томск» (2019 г.)

В 2019 г. в составе выручки произошло снижение доли продажи товаров (на 11,0% до 12,6% в 2019 г.) при росте доли услуг по транспорту газа (на 10,1% до 80,7%) и росте прочей выручки (на 0,9% до 6,7%).

Благодаря тому, что себестоимость продаж снизилась в большей степени (на 11,5%), чем выручка (на 11,1%) наблюдается снижение валовой прибыли на 9,0%. При этом как в 2018 г., так и в 2019 г. получен валовый убыток по прочей реализации, отрицательная доля которого возросла (на 0,2% до 1,5% в 2019 г.).

В 2019 г. наблюдается снижение коммерческих расходов (на 69,5%), прирост управленческих (на 8,1%). В результате прибыль от продаж возросла на 0,88 млрд. руб., или в 2 раза. Несмотря на прирост отрицательного сальдо прочих доходов и расходов (на 12,2%), прибыль до налогообложения увеличилась в 5 раз (до 998,43 млн. руб.). Если в 2018 г. ООО « Газпром трансгаз Томск» (2019 г.) получило чистый убыток (в размере 116,61 млн. руб.), то в 2019 г. получена чистая прибыль (в размере 406,63 млн. руб.).

Таким образом, снижение выручки (в результате уменьшения продаж товаров подрядчикам) происходило в условиях значительного снижения коммерческих расходов, что в результате обусловило повышение экономической эффективности деятельности ООО « Газпром трансгаз Томск» в 2019 г.

3 Оценка эффективности персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» и предложение мер по ее повышению

3.1 Оценка эффективности персонала

Персонал ООО « Газпром трансгаз Томск» можно разграничить на три ключевые категории, исходя из этого его структура представлена в таблице 11 и на рисунке 12.

Таблица 11 – Структура персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» в разрезе основных категорий (по состоянию на конец года)

Категория	2017		2018		2019		Изменение (2019 к 2018)		
	К-во, чел.	Уд.вес, %	К-во, чел.	Уд.вес, %	К-во, чел.	Уд.вес, %	К-во, чел.	Темп прироста, %	Уд.вес, %
Администрация	55	0,72	58	0,72	63	0,72	8	14,5	0,00
ИТР	449	5,89	468	5,80	501	5,76	52	11,6	-0,13
Рабочие	7121	93,39	7541	93,48	8131	93,52	1010	14,2	0,13
Итого	7625	100	8067	100	8695	100	1070	14,0	

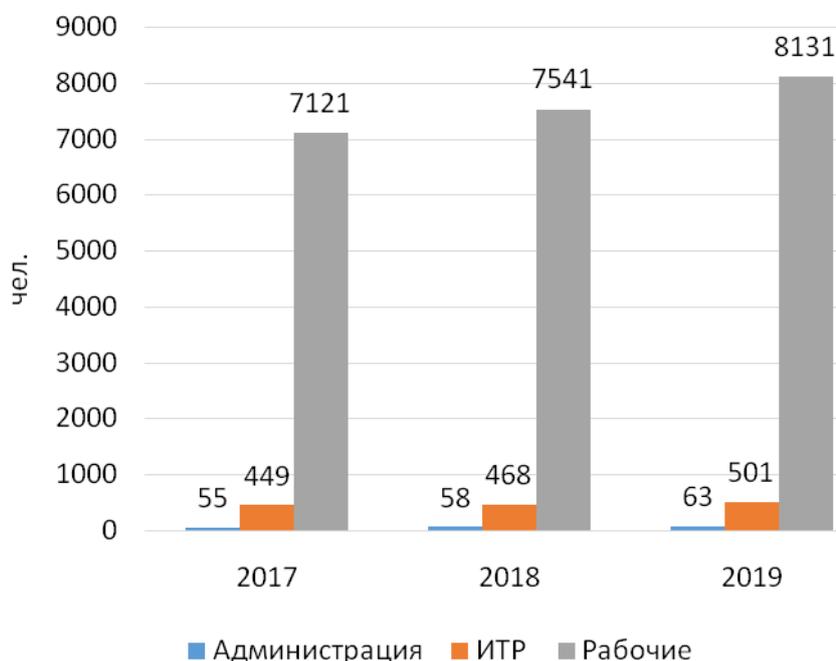


Рисунок 12 – Динамика персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» в разрезе категорий (по состоянию на конец 2019 года)

Данные, представленные в таблице 11 и на рисунке 12, свидетельствуют о том, что общая численность персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» ежегодно увеличивалась: в 2019 г. по сравнению с 2017 г. численность персонала увеличилась на 1070 чел., или на 14,0%, и составила 8695 чел. Такой значительный прирост численности персонала связан с расширением деятельности ООО « Газпром трансгаз Томск» вследствие присоединения к организации других дочерних обществ ПАО « Газпром».

Наибольший абсолютный прирост численности персонала произошел по категории рабочие, численность которых за анализируемый период

возросла на 1010 чел., или на 14,2%, и составила на конец 2019 г. 8131 чел. Численность прочих категорий персонала также возросла: администрации – на 8 чел., или на 14,5% (до 63 чел. на конец 2019 г.), инженерно-технических работников – на 52 чел., или на 14,2% (до 501 чел. на конец 2019 г.).

В результате указанных изменений структура персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» в разрезе основных категорий почти не изменилась: доля административно-управленческого персонала не изменилась и составила на конец 2019 г. 0,72%; доля инженерно-технических работников снизилась на 0,13% и составила 5,76%, соответственно доля рабочих увеличилась на 0,13% и составила 93,52%.

В таблице 12 и на рисунке 13 представлена структура персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» в разрезе образования.

По данным, представленным в таблице 12 и на рисунке 13, видно, что численность персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2017-2019 гг. увеличивалась за счет всех образовательных категорий. Положительным фактом является то, что в наибольшей степени увеличивалась численность работников с высшим образованием (на 23,7% за период) и средним профессиональным (на 14,7% за период) нежели численность работников со средним образованием (на 1,6% за период).

Таблица 12 – Структура персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» по образованию (по состоянию на конец года)

Показатель	2017		2018		2019		Изменение (2019 к 2018)		
	К-во , чел.	Уд. вес, %	К-во , чел.	Уд. вес, %	К-во , чел.	Уд. вес, %	К-во, чел.	Темп прироста, %	Уд. вес, %
Высшее образование	2009	26,35	2208	27,37	2486	28,59	477	23,7	2,24
Среднее специальное образование	3830	50,23	4055	50,27	4394	50,53	564	14,7	0,31
Среднее образование	1786	23,42	1804	22,36	1815	20,87	29	1,6	-2,55
Итого	7625	100	8067	100	8695	100	1070	14,0	



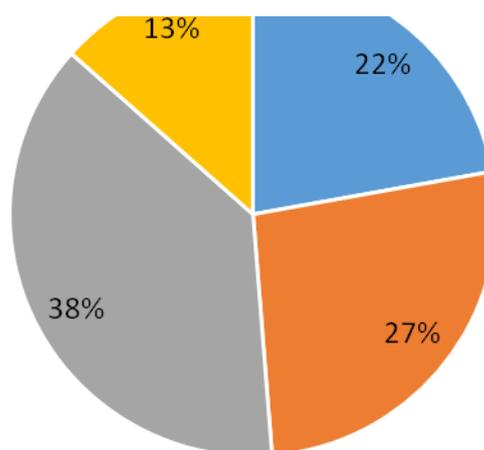
Рисунок 13 – Структура персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» по образованию (по состоянию на конец 2019 года)

В результате чего в анализируемом периоде наблюдалось ежегодное снижение доли персонала с средним образованием (на 2,55% на конец 2019 г. по сравнению с 2017 г. до 20,87%) при росте доли работников с высшим (на 2,24% до 28,59% на конец 2019 г.) и средним профессиональным образованием (на 0,31% до 50,53% на конец 2019 г.). Т.е. наблюдается небольшое, но все же повышение образовательного уровня персонала ООО « Газпром трансгаз Томск».

Важной характеристикой персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» является его стаж в организации(таблица 13, рисунок 14).

Таблица 13 – Структура персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» по стажу работы (по состоянию на конец 2019 г.)

Категории работников	До 5 лет	5-10 лет	10-15 лет	Более 15 лет	Уд.вес до 5 лет, %	Уд.вес более 15 лет, %
Администрация	9	20	23	11	14,3	17,5
ИТР	108	138	188	67	21,6	13,4
Рабочие	1810	2154	3078	1089	22,3	13,4
Итого	1927	2312	3289	1167	22,2	13,4



До 5 лет ■ 5-10 лет ■ 10-15 лет ■ Более 15 лет

Рисунок 14 - Структура персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» по стажу работы (по состоянию на конец 2019 года)

Данные , представленные в таблице 13 и на рисунке 14, свидетельствуют о том, что наибольшее обновление персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» за последние 5 лет произошло по категории рабочие, наименьшее по категории – администрация. Наибольшее количество сотрудников, имеющих стаж более 15 лет, относятся к категории рабочие – 1089 чел. (или 99,8% от численности сотрудников, отработавших на предприятии более 15 лет).

В целом же наибольшее количество сотрудников всех категорий имеет стаж от 10 до 15 лет (3289 чел., или 38%), наименьшее количество сотрудников всех категорий имеет стаж более 15 лет (1167 чел., или 13%).

Таким образом, можно констатировать, что с одной стороны персонал ООО « Газпром трансгаз Томск» в последние годы обновляется, с другой стороны в организации работает достаточно много персонала, имеющего длительный стаж работы на предприятии, а значит хорошо знающих его специфику.

Оценка эффективности персонала может быть осуществлена с помощью различных методик. Одним из наиболее простых методов является оценка динамики производительности труда и затрат на персонал(таблица 14, рисунок 15).

Таблица 14 – Анализ эффективности работы персонала ООО « Газпром трансгаз Томск»

Наименование показателя	2018	2019	Абс. прирост, т.р.	Темп прироста, %
Выручка , тыс. руб.	84465147	75050167	-9414980	-11,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	11583005	10539448	-1043557	-9,0
Затраты на персонала (оплата труда и отчисления), тыс. руб.	12274430	13984789	1710359	13,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	7846	8381	535	6,8
Средняя выручка от реализации на одного работника, тыс. руб.	10765,38	8954,80	-1810,58	-16,8
Валовая прибыль на одного работника, тыс. руб.	1476,29	1257,54	-218,75	-14,8
Годовые затраты на персонал на одного работника, тыс. руб.	1564,42	1668,63	104,21	6,7
Средние затраты на персонал на одного работника в месяц, тыс. руб.	130,37	139,05	8,68	6,7

Вследствие того, что выручка от реализации в 2019 г. снизилась (на 11,1%), а среднесписочная численность персонала возросла (на 6,8%), средняя выручка от реализации на одного работника снизилась до 8954,80 тыс. руб. (на 1810,58 тыс. руб., или на 16,8%). Аналогично в 2019 г. снизилась валовая прибыль в расчете на одного работника до 1257,54 тыс. руб. (на 218,75 тыс. руб., или на 14,8%).

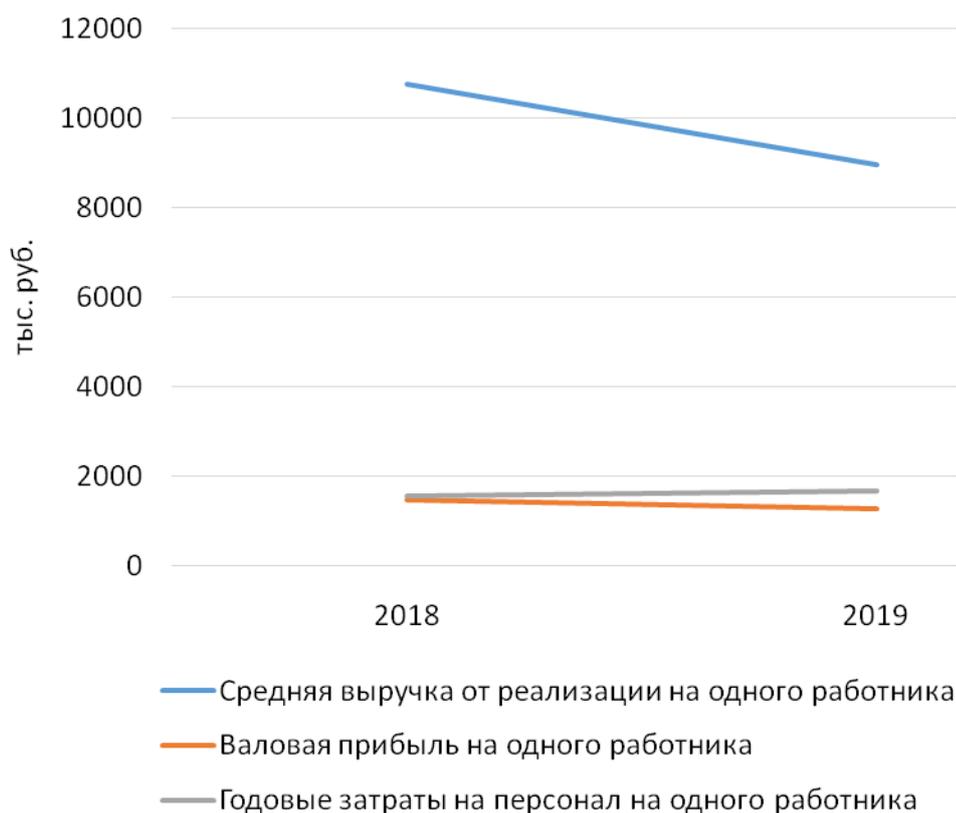


Рисунок 15 – Сопоставление динамики производительности труда и затрат на персонал

При этом годовые затраты на персонал ООО « Газпром трансгаз Томск», включающие затраты на оплату труда и отчисления на социальные нужды, возросли как в совокупности (на 13,9%), так и в расчете на одного работника (на 6,7%). Соответственно, затраты на персонал увеличились, как в следствие роста среднесписочной численности работников, так и средней заработной платы по ООО « Газпром трансгаз Томск».

Таким образом, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. наблюдается снижение экономической эффективности персонала ООО « Газпром трансгаз Томск», вследствие снижения формальной производительности труда. Однако снижение выручки предприятия было обусловлено снижением реализации товаров подрядчикам, которое не зависит в полной мере от усилий персонала ООО « Газпром трансгаз Томск», а определяется

также и текущими инвестиционными потребностями и возможностями ПАО «Газпром».

Кроме того, общая эффективность персонала, это не только производительность труда, но в первую очередь то, в какой мере персонал выполняет цели организации. ООО «Газпром трансгаз Томск» предоставляет услуги ПАО «Газпром» и реализует поставленные им цели. Поэтому экономическая эффективность персонала, рассчитанная по производительности труда не может служить абсолютной мерой оценки эффективности персонала.

В ООО «Газпром трансгаз Томск» оценочные мероприятия проводятся в двух случаях – при периодической оценке персонала и при приеме сотрудников на работу.

Перечень методов, используемых при приеме на работу, включает:

- собеседование с кандидатом. Определение целей соискателя, его опыта;
- психологическое тестирование с помощью системы АСОПК пакетами тестов, которые направлены на выявление психологических особенностей кандидата и составление его психологического портрета.

Периодическая оценка персонала в ООО «Газпром Трансгаз Томск» проводится в целях установления соответствия работников занимаемой должности, улучшения работы по подбору и расстановке кадров, мотивирования работников к повышению квалификации и эффективной деятельности, роста их трудовой активности, обеспечения более тесной связи заработной платы с результатами труда.

В 2010 году, согласно рекомендаций ОАО «Газпром», был осуществлен переход на новую форму оценки персонала, состоящую из:

- ежегодного собеседования;
- аттестации руководителей;
- аттестации специалистов;
- аттестации промышленно-производственного персонала.

Ежегодное собеседование непосредственного руководителя с работниками представляет собой одну из форм работы по оценке персонала, применение которой призвано содействовать процедуре аттестации работников и повысить ее эффективность. При этом реализуется следующий основной принцип: каждый сотрудник проходит собеседование со своим непосредственным руководителем. Ежегодное собеседование проходят все руководители и специалисты, независимо от стажа работы.

В случаях признания работника несоответствующим занимаемой должности или возникновения спорной ситуации, когда он не удовлетворен заключением, подготовленным его руководителем, а также при рекомендациях непосредственного руководителя о повышении или понижении в должности (категории), все материалы передаются в аттестационную комиссию и рассматриваются в установленном порядке на ее заседании.

Кадровая служба ООО « Газпром Трансгаз Томск» анализирует переданные ей бланки « Итоги собеседования», готовит сводную информацию по результатам собеседований для аттестационной комиссии. На каждого работника, приглашаемого на заседание аттестационной комиссии, готовится пакет документов: аттестационный лист; отзыв-характеристика непосредственного руководителя о деятельности аттестуемого работника; бланки « Отчет о работе за год», « Задачи на предстоящий год», « Итоги собеседования»; должностная инструкция; личное дело аттестуемого работника. К аттестации могут быть подготовлены и другие документы, в т. ч. результаты изучения личностных особенностей работника и степени его адаптации в коллективе.

На заседание аттестационной комиссии приглашаются аттестуемый и его непосредственный руководитель. Члены комиссии знакомятся с материалами (при необходимости это ознакомление проводится заранее), смотрят результаты собеседования, заслушивают ответы аттестуемого о

своей работе, реализации своих возможностей, а также мнение непосредственного руководителя о его деятельности.

На основании анализа данных и результатов обсуждения деятельности работника аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:

- 1) соответствует занимаемой должности;
- 2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- 3) не соответствует занимаемой должности.

По завершении заседаний аттестационной комиссии издается приказ, в котором подводятся итоги проведенных собеседований руководителей со специалистами, оценивается их действенность и эффективность, определяются меры по совершенствованию форм и методов проведения оценки персонала.

В этом приказе на основании рекомендаций аттестационной комиссии генеральный директор принимает решение о:

- 1) материальном или моральном поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи;
- 2) установлении или отмене надбавок к должностным окладам;
- 3) повышении или понижении в должности (категории);
- 4) освобождении от занимаемой должности;
- 5) включении в списки резерва кадров на выдвижение;
- 6) проведении повторной аттестации и др.



Рисунок 16 – Результаты оценки компетенций руководителя одного из подразделений ООО «Газпром трансгаз Томск»

Существующая система ежегодной аттестации персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» имеет определенные недостатки: она непрозрачна и не понятна сотрудникам; не связана с другими под системами управления персоналом. Указанное привело к тому, что персонал недостаточно мотивирован на эффективную трудовую деятельность.

Например, одним из способов оценки эффективности сотрудника является оценка его личных качеств, которые значимы для трудовой деятельности. На рисунке 16 представлены результаты оценки компетенций руководителя одного из подразделений ООО «Газпром трансгаз Томск». Оценка тех или иных качеств была осуществлена по пятибалльной шкале. По рисунку видно, что данный руководитель существенно не соответствует установленным критериям.

В частности стоит отметить, что данный сотрудник не мотивирован на продуктивную деятельность (результат), боится решать проблемы, склонен к приспособленчеству и созерцанию вместо действия. Указанное может являться как сформированными чертами характера взрослого человека, так и в некоторой степени обуславливаться неблагоприятной обстановкой, сложившейся в коллективе ООО «Газпром трансгаз Томск».

Стоит отметить, что подобные негативные характеристики не являются единичными, наиболее частым несоответствием является низкая мотивация к достижению результата. Таким образом, наблюдается недостаточная личностная эффективность персонала ООО «Газпром трансгаз Томск», которая частично предопределяется недостаточной мотивацией сотрудников.

3.2 Анализ действующей системы стимулирования, направленной на повышение эффективности персонала

Система управления эффективностью персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривает в том числе управление трудовой

мотивацией, поскольку без воздействия на интересы и потребности работников, без создания системы материального и нематериального поощрения их деятельности невозможно рассчитывать на положительный эффект. Стратегия мотивационного управления в ООО «Газпром трансгаз Томск» ведётся по следующим направлениям: материальное поощрение; льготы и привилегии; моральное поощрение; продвижение по служебной лестнице и пр.

При этом экономические методы управления призваны повышать материальную заинтересованность работников в эффективности их работы. В этих целях применяются такие приемы и средства, как повышение оплаты труда за счет доплат, применение других средств стимулирующего характера, в том числе предоставление работникам различных льгот и преимуществ, вытекающих из специфики выполняемых ими функций.

ООО «Газпром трансгаз Томск» регулирует свои отношения с трудовым коллективом посредством Генерального коллективного договора, утвержденного конференцией работников Газпрома и его дочерних обществ 23 ноября 2012 года (21 декабря 2018 г. был продлен на 2019-2021 гг.). Указанный договор содержит конкретные методы и приемы мотивации и стимулирования работников.

Особое место в мотивационной системе ООО «Газпром трансгаз Томск» занимает материальное поощрение, поскольку оплата труда – основной источник эффективности труда работников. В ООО «Газпром трансгаз Томск» применяется окладная система. Согласно коллективному договору, работодатель устанавливает системы оплаты труда работников ООО «Газпром трансгаз Томск», включая размеры тарифных ставок и должностных окладов, доплат и надбавок, премирования, вознаграждения по итогам работы за год, иное материальное стимулирование и другие выплаты в соответствии с законодательством и на основе локальных нормативных актов ПАО «Газпром», принимаемых с учетом мнения профсоюзной организации Общества.

Минимальная тарифная ставка устанавливается приказом ПАО «Газпром» с учетом мнения МПО ОАО «Газпром». Установленный размер минимальной тарифной ставки является основой дифференциации размеров тарифных ставок и окладов (должностных окладов) всех профессионально-квалификационных групп Работников с учетом сложившихся отраслевых пропорций в уровнях оплаты труда.

Минимальная тарифная ставка также применяется для расчета размера социальных льгот, гарантий и компенсаций. При изменении(увеличении) минимальной тарифной ставки исчисление размера социальных льгот, гарантий и компенсаций осуществляется исходя из размера минимальной тарифной ставки, действующего на момент возникновения права Работника на выплаты.

Система мотивации и стимулирования ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривает, во-первых, эффективное премирование:

- текущее премирование - премирование работников, которое производится ежемесячно при условии выполнения основных показателей производственно-хозяйственной деятельности в целом по предприятию;

- единовременное премирование работников. Данная система единовременного премирования в ООО « Газпром трансгаз Томск» призвана стимулировать трудовые успехи работников в достижении целей Общества, повышении эффективности его деятельности, предотвращении и ликвидации последствий аварии и стихийных бедствий, своевременном выполнении плановых заданий.

Единовременное премирование возможно в следующих видах: за выполнение работ, имеющих важное значение для ООО «Газпром трансгаз Томск» и для ПАО «Газпром» в целом, за выполнение работ по ликвидации аварий; содействие изобретательству и рационализации; в связи с юбилейными датами работников (50-, 55-, 60- ти летием со дня рождения); за присуждение призовых мест в смотрах-конкурсах; к праздничным дням(Дню защитника Отечества - 23 февраля, Международному женскому дню - 8

марта; Дню победы - 9 мая), Дню работников нефтяной и газовой промышленности; в связи с юбилейными датами организации; при награждении Почетными дипломами, Почетными грамотами, присвоении отраслевых наград ОАО « Газпром»;

- поощрительная надбавка за личный вклад в результаты производственной деятельности для работников ООО « Газпром трансгаз Томск». Поощрительная надбавка предназначена для стимулирования: продолжительности работы в газовой промышленности; эффективного труда работников предприятия на своих рабочих местах.

Стимулирование производится через: закрепление гарантий повышения уровня оплаты труда, в зависимости от длительности работы в Обществе; передачу части полномочий по оценке и вознаграждению результатов труда работников их линейным и функциональным руководителям, ответственным за результат труда на участках; регулирование труда путем установления поощрительной надбавки основывается на следующих положениях:

- соотношение размеров окладов, тарифных ставок работников ООО Газпром трансгаз Томск» определяет изначальную ценность определенного вида труда в рамках всего предприятия;

- поощрительная надбавка выступает как корректирующая величина, с помощью которой руководитель работника оценивает качество и результаты его труда в истекшем месяце, устанавливая необходимый уровень надбавки на предстоящий месяц;

- поощрительная надбавка состоит из двух частей: 1 часть – стажевая составляющая (поощрение стажа работы в газовой промышленности) и 2 часть - составляющая результат труда (поощрение эффективной деятельности работника).

Во-вторых , система мотивации и стимулирования ООО « Газпром трансгаз Томск» предусматривает доплаты за стаж. Размеры стажевой части определяются в зависимости от количества лет, отработанных работником в

ООО « Газпром трансгаз Томск» и других организация нефтяной и газовой промышленности, по шкале: от 1 до 5 лет – 3%; от 15 до 20 лет – 10%; от 5 до 10 лет – 5%; от 20 до 25 лет – 13%; от 10 до 15 лет – 8%; свыше 25 – 15%.

В-третьих, система мотивации и стимулирования ООО « Газпром трансгаз Томск» предусматривает единовременное премирование работников за внедрение научно-технических разработок, новой техники и передовых технологий. Положение о названном премировании определяет порядок стимулирования работников, принимающих участие в создании, освоении и внедрении в производство высокоэффективной новой техники, передовых технологий.

Среди других методов и приемов мотивации и стимулирования работников, фактически применяемых на предприятии ООО « Газпром трансгаз Томск», можно назвать: страхование здоровья работников за счет предприятия; мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника; устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе; моральное поощрение работников; и пр.

Виды поощрения работников ООО « Газпром трансгаз Томск» установлены в Правилах внутреннего трудового распорядка. К ним относятся: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; представлению к званию лучшего по профессии.

Система мотивации на рассматриваемом в ООО « Газпром трансгаз Томск» включает также социальные льготы, гарантии и компенсации:

- один раз в год производится компенсация расходов на приобретение санаторно-курортных, туристических и других путевок, в том числе на членов семьи работников (до 11 минимальных тарифных ставок);

- производится доплаты сверх размера пособия по временной нетрудоспособности до размера 85% среднего заработка. По листкам

нетрудоспособности по беременности и родам доплата производится до среднего заработка с учетом страхового стажа работника;

- производится выплата единовременного пособия работникам (по их заявлению), увольняющимся из ООО «Газпром трансгаз Томск» по любым основаниям (за исключением увольнения за виновные действия по п.п. 5-11 ст. 81 ТК РФ) по достижении возраста, дающего право на трудовую пенсию по старости, в том числе и при ее досрочном назначении, исходя из среднего заработка в зависимости от стажа работы в организациях системы ПАО «Газпром».

Работникам, имеющим стаж работы в организациях системы ПАО «Газпром» до пяти лет, при увольнении на трудовую пенсию по инвалидности единовременное пособие выплачивается в размере одного среднего заработка. Указанное единовременное пособие выплачивается также Работникам, высвобождаемым в связи с сокращением численности или штата, но не ранее чем за два года до достижения ими возраста, дающего право на трудовую пенсию по старости на общих основаниях.

Все работники ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечиваются комплексом медицинских мероприятий, направленных на оздоровление, профилактику заболеваемости, охрану и восстановление здоровья Работников, продление их профессионального долголетия.

В ООО «Газпром трансгаз Томск» существуют также инструменты мотивации и стимулирования, работающих женщин и других лиц с семейными обязанностями, включающие: единовременную материальную помощь работникам, впервые вступившим в брак; единовременную материальную помощь при рождении (усыновления, удочерения или оформления опекуна) ребенка; ежемесячное пособие находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет; компенсацию (оплату) в размере 95 процентов стоимости путевок в организации отдыха детей и их оздоровления, приобретаемых работодателем (централизованно) для детей работников.

Значительная часть льгот и компенсаций, содержащихся в договоре, предусматривает ситуации молодых работников и молодых семей. Работники получают выплаты к рождению ребенка, ежегодную материальную помощь, на льготных условиях поправляют свое здоровье в санаториях и на курортах. Молодоженам и молодым родителям предоставляются оплачиваемые отпуска в случае регистрации брака и рождения ребенка. Предусмотрен целый ряд других льгот. На предприятии ООО « Газпром трансгаз Томск» действует Совет молодых ученых и специалистов, целью которого является привлечение молодежи к активному участию в производственной и научной деятельности Общества, управлению производством, расширению социально-экономических прав и интересов молодежи.

Особую роль выделяют образовательным программам и программам повышения квалификации, которые рассматриваются компанией как метод стимулирования работников и как перспективные вложения. ООО « Газпром трансгаз Томск» считает необходимым обеспечивать непрерывное профессиональное развитие сотрудников, соответствующее требованиям бизнеса и корпоративной культуры компании, и ценит стремление сотрудников к освоению новых знаний, навыков и технологий. Для удовлетворения потребности предприятия в молодых специалистах, повышения их профессионального роста разработано и утверждено Положение об обучении в вузах за счёт средств ООО « Газпром трансгаз Томск».

Для обеспечения эффективной работоспособности персонала организация ООО « Газпром трансгаз Томск» также применяет следующие мероприятия по стимулированию работников: рационально организованная система обучения новичков; традиция отмечать День Рождения компании; наличие униформы (делового стиля одежды); символика предприятия, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.; проведение мероприятий

по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, солярия и др.; запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.; выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации и др.

Значительный стимулирующий эффект связан также с конкурсами профессионального мастерства, проводимыми среди рабочих и специалистов ООО « Газпром трансгаз Томск» ежегодно или каждые два года. Первый этап мероприятия проходит в структурных подразделениях. Жюри проверяет не только теоретические, но и практические навыки. Победители и призеры этих конкурсов получают ценные подарки и значительные денежные премии, возможность соревноваться с коллегами из других дочерних обществ Газпрома. Победителям, занявшим 1-3 места, выплачивается надбавка к заработной плате за высокое профессиональное мастерство. Лучшие представители предприятия участвуют в смотрях-конкурсах профессионального мастерства на уровне ПАО « Газпром», Минэнерго.

Говоря о системе эффективности персонала на предприятии, нельзя обойти стороной и процедуру аттестации руководителей, специалистов и рабочих в ООО « Газпром трансгаз Томск», которая проводится ежегодно согласно Положению «О проведении ежегодной оценки эффективности труда рабочих ООО « Газпром трансгаз Томск».

Аттестация персонала – это проверка сотрудников организации на профпригодность, оценка их знаний, навыков, умений, определение квалификации работника, уровня его профессиональной компетенции и соответствия занимаемой должности.

При определении размера должностного оклада во всех филиалах ООО « Газпром трансгаз Томск» учитываются деловые и личные качества работника, выраженные через индивидуальные коэффициенты, отражающие

образование, опыт и значимость работы, отношение к труду, результативность труда. Указанные коэффициенты устанавливаются непосредственным руководителем работника. Также работникам могут устанавливаться персональные надбавки за высокое профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде и за личный вклад в результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Положительной стороной системы стимулирования персонала, сформированной в ООО « Газпром трансгаз Томск», является ее комплексность: развита материальная и нематериальная мотивация, предусмотрена система повышения и обучения кадров, не мало внимания уделяется и карьерному росту сотрудников.

Недостатком же данной системы стимулирования персонала является то, что несмотря на то, что на первый взгляд она кажется весьма эффективной, персонал ООО « Газпром трансгаз Томск» не в полной мере ею удовлетворен. Проведенный опрос сотрудников (опрошено 286 человек всех категорий персонала) позволяет выделить слабые стороны системы стимулирования. Результаты опроса представлены на рисунке .

Данные , представленные на рисунке , свидетельствуют о том, что нет ни одного показателя, по которому бы были удовлетворены все сотрудники. Наибольшая удовлетворенность выявлена по следующим категориям:

- стабильность, безопасность (231 чел., или 80,8%);
- корпоративная культура компании (209 чел., или 73,1%).

Немногим больше половины сотрудников удовлетворены графиком работы (156 чел., или 54,5%). Наименьшая удовлетворенность выявлена по следующим элементам системы стимулирования:

- оплата труда (38 чел., или 13,3%);
- обучение, карьера (94 чел., или 32,9%).

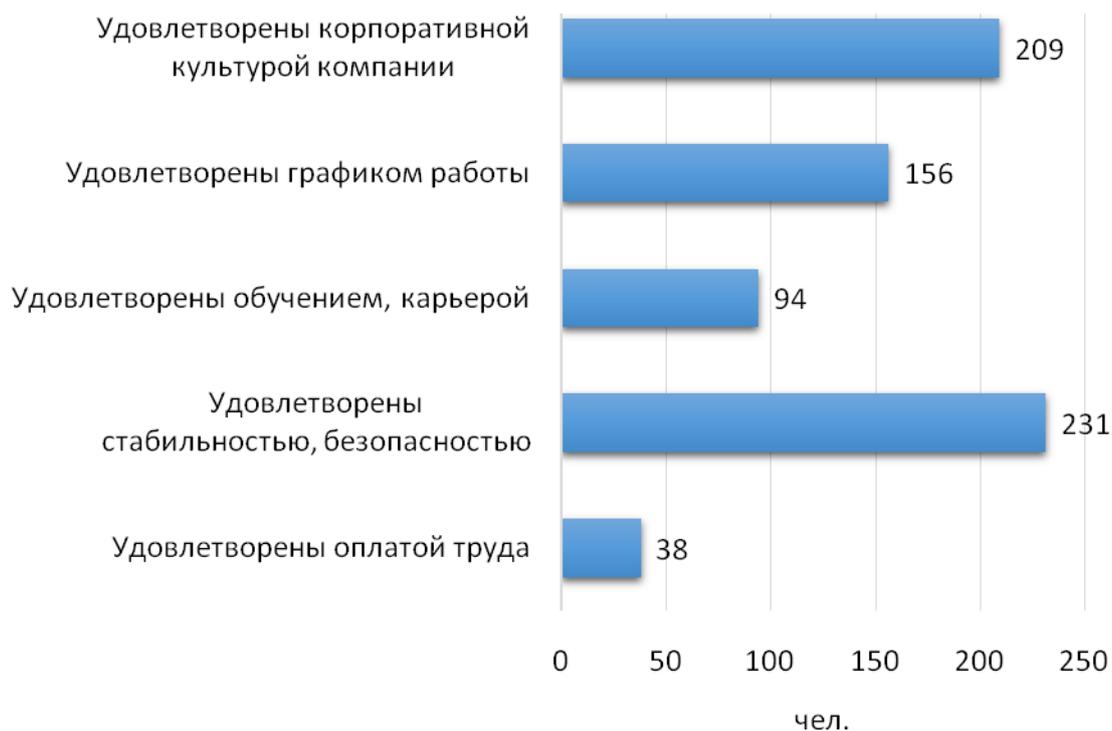


Рисунок 17 - Результаты опроса персонала об удовлетворенности, действующей системы стимулирования в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Соответственно именно оплата труда (не только ее абсолютный размер, но и оценивание справедливости начисления сотрудниками), обучение и карьера являются наиболее слабыми сторонами, применяемой в ООО «Газпром трансгаз Томск» системы стимулирования. Ведь для того, чтобы система стимулирования была эффективной, необходимо чтобы она удовлетворяла сотрудников, чего нет в исследуемой организации.

Также необходимо определить связь отдельных инструментов мотивации персонала и его эффективности (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка влияния отдельных инструментов мотивации персонала на его эффективность

Инструмент мотивации	Влияние инструмента мотивации на эффективность деятельности персонала
1 Единовременное премирование: - за выполнение работ, имеющих важное значение	выраженное положительное влияние

- за внедрение научно-технических разработок, новой техники и передовых технологий	выраженное положительное влияние, но на очень ограниченную часть персонала
- в связи с юбилейными датами работников	никак не влияет на эффективность персонала
- к праздничным дням	никак не влияет на эффективность персонала
- присвоение отраслевых наград	небольшое положительное влияние на эффективность персонала
- за присуждение призовых мест в смотрах-конкурсах	положительное влияние на эффективность персонала
2 Поощрительная надбавка:	
- поощрение стажа	не влияет напрямую на эффективность персонала
- за наставничество	
3 Доплата за стаж	не влияет напрямую на эффективность персонала

Данные, приведенные в таблице 18, свидетельствуют, что не все применяемые в ООО «Газпром трансгаз Томск» инструменты мотивации персонала стимулируют сотрудников на эффективную деятельность, что актуализирует задачу совершенствования системы мотивации персонала на предприятии.

3.3 Разработка системы мероприятий по повышению эффективности персонала

Так как ключевой проблемой, обуславливающей недостаточную личностную эффективность персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» является недостаточная мотивация персонала, то следует рекомендовать такую оптимизацию системы стимулирования, которая бы была направлена на рост эффективности персонала. Именно такой системой является система KPI, ранее кратко уже рассмотренная в данной работе.

Стоит отметить, что в ПАО «Газпром» уже используется система KPI, однако она распространяется только на руководящий состав компании. В частности при определении вознаграждения для членов Совета директоров. Однако в данной работе предлагается распространить опыт

применения КРІ и на персонал ООО « Газпром трансгаз Томск». При этом система КРІ должна будет охватывать все категории персонала.

Для внедрения КРІ в ООО « Газпром трансгаз Томск» предлагаем систему общих ключевых показателей эффективности для всех категорий персонала (представлены в таблице 19) и ключевые показатели результативной эффективности, которые отличаются для различных категорий работников.

Разработанные общие ключевые показатели эффективности для оценки персонала будут применительно как к линейным руководителям ООО « Газпром трансгаз Томск»(мастера, начальники участков/цехов), так и для специалистов и рабочих предприятия.

К каждому общему показателю эффективности, представленными выше, в соответствии с должностными обязанностями работников ООО « Газпром трансгаз Томск», необходимо добавить ключевые показатели персональной результативности, в соответствии с занимаемой должностью и требованиям к ней. Так, например, для руководителей производственных подразделений, основным КРІ будут: показатель производительности труда, показатели использования мощностей и другие (таблица 20).

Таблица 19 – Общие ключевые показатели эффективности персонала ООО «Газпром трансгаз Томск»

Критерий оценки	Действия работника	Показатель КРІ
Знание технологических процессов, инструкций, сборочных приспособлений, контрольно-измерительного и рабочего инструмента и правил пользования ими	может четко описать особенности технологического процесса и свою роль в нем	Согласно данным бизнес процесса и SMART – задач (согласно должностной инструкции и аттестации/экзамена)
	читает , правильно интерпретирует схемы, чертежи и диаграммы	
	на практике демонстрирует умение пользоваться приспособлениями, четко разъясняет правила пользования ими	
Ответственность за качество потребностей потребителя (внутреннего и внешнего), знание и применение методов обеспечения качества продуктов и процессов	может пояснить, как его работа ориентирована на потребителя	
	соблюдает требования нормативно- технической документации	отсутствие нарушений нормативно-технической документации
	демонстрирует заботу о качестве продукции своего участка/подразделения	отсутствие брака на своем участке/подразделении
	владеет практическими приемами контроля качества	количество осуществлённых приемов по контролю качества
	устанавливает процедуры, позволяющие убедиться в высоком качестве работы	количество предложений рациональных предложений) по качеству работы
	проверяет точность своей работы и работы других	количество показателей по производству в работе
Дисциплина труда требований нормативно-технической документации, правил внутреннего трудового распорядка, требований охраны труда и противопожарной безопасности	действует так, чтобы задание было исполнено качественно и в срок	процент выполнения плана производства
	выполняет поручения и задания руководителя с должной ответственностью	количество вовремя выполненный поручений
	заботится о чистоте и культуре производства и действует так, чтобы ее обеспечить	количество рациональных предложений о чистоте и культуре производства
	придерживается правил внутреннего трудового распорядка	отсутствие дисциплинарных взысканий, прогулов
Стремление к	ищет новые, лучшие способы исполнения работы, предлагает	количество принятых

совершенствованию уровня знаний и квалификации, поиск улучшений, умение профессионально выполнять несколько операций на участке, передача опыта	улучшения	рациональных предложений по улучшению работы
	повышает профессиональный уровень	количество и качество доп. образовательных данных (сертификаты, и т.п.)
	если видит, что что-то не так, принимает активные меры	количество поощрений за доп. работу
	демонстрирует готовность работать там, где его умения наиболее необходимы	
	может выполнять функции мастера предлагает и внедряет рацпредложения	качество и количество работы по наставничеству молодых работников(успешно пройденная проф. адаптация и т.п.)
	наличие допуска к должностным обязанностям мастера/бригадира и т.п. количество предложенных и осуществленных рациональных предложений(исполненных) их затратность.	
Ориентация на потребителя Стремление к удовлетворению внешних и/или внутренних потребителей	быстро и эффективно решает проблемы потребителя	отсутствие жалоб со стороны потребителей, их благодарность, увеличение количества потребителей
	беседует с потребителями(внутренними или внешними), чтобы выяснить, чего они хотят и насколько удовлетворены тем, что получают	
	находит пути, чтобы измерить, оценить удовлетворенность потребителя	
	предвидит и понимает потребности других подразделений	
	предвидит влияние действий на других сотрудников	
Инициативность Готовность предлагать собственные решения производственной задачи	определяет , что нужно сделать, и предпринимает действия до того, как попросят, или до того, как этого потребует ситуация	количество вознаграждений, поощрений и т.п.
	делает больше того, что обычно требуется	
	предпринимает самостоятельные шаги, чтобы изменить ход событий	

Таблица 20 – Цели и показатели КРІ для административно-управленческого персонала ООО « Газпром трансгаз Томск» (например, начальник газокompрессорной станции).

Цели	Показатель КРІ
Выполнение плана производства	Объем производства в натуральном выражении
Не превышение норматива по браку(качество производства)	Брак , % от производства
Экономия энергетических ресурсов в процессе производства	Снижение эксплуатационных затрат в проектах за счет применения инновационных технологий Снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на собственные технологические нужды и потери (по отношению к базисному периоду)
Производительности труда	Повышение производительности труда
Использование мощностей предприятия	% времени полезной работы оборудования ПП Недопущение простоев оборудования ПП и др.
Повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства	Снижение удельных выбросов парниковых газов в CO ₂ - эквиваленте (по отношению к базисному)

Применение КРІ для оценки деятельности административно-управленческого персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» преследует в том числе и такие цели, как организация эффективного производства при минимальных удельных издержках, увеличение объема производства, снижение издержек на эксплуатацию оборудования и прочие.

Далее разработаем КРІ для рабочих на примере слесаря-ремонтника. В обязанности слесаря-ремонтника участка по эксплуатации и ремонту газопровода входит выполнение слесарных работ при ремонте действующих газопроводов; проверка исправности газовых колодцев, конденсатосборников и запорной арматуры; ведение записей в эксплуатационной документации результатов осмотра трасс надземных, подземных газопроводов, мониторинга охранных зон газопроводов и др. Из основных обязанностей слесаря-ремонтника следуют показатели его эффективности, представленные в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели КРІ для слесаря-ремонтника

Показатель	Критерий	Вес
------------	----------	-----

Своевременное выявление и устранение дефектов газопроводов	Коэффициент производственных просроченных заданий, %	0,4
Количество ремонта газопроводов	Доля выполнения производственного плана, %	0,3
Качество ремонта газопроводов	Доля претензий к качеству работ, %	0,3

Для определения индекса КРІ предлагается использование шкалы BARS, которая позволяет минимизировать субъективизм в оценке и описывает поведения сотрудника от «неприемлемо» (-0,2) до «отлично» (+0,2). Данные показатели должны прибавляться к единице. Шкала для критериев КРІ для слесаря-ремонтника для слесаря ремонтника приведена в таблице 22.

Таблица 22 - Шкала оценки производственного поведения слесаря ремонтника

Критерий	Коэффициент производственных просроченных заданий, %	Доля выполнения производственного плана, %	Доля претензий к качеству, %
Шкала			
«неприемлемо» (-0,2)	свыше 15	80	свыше 15
«неудовлетворительно» (-0,1)	до 15	85	до 15
«удовлетворительно» (0)	до 10	90	до 10
«хорошо» (+0,1)	до 5	95	до 5
«отлично» (+0,2)	0	100	0

Исходя из указанной шкалы и веса каждого из критериев и определяется резульативный КРІ. Пример представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет резульативного КРІ для слесаря-ремонтника

Показатель	Вес	Критерий, %	Индекс КРІ
Своевременное выявление и устранение дефектов газопроводов	0,4	4	1,1
Количество ремонта газопроводов	0,3	96	1
Качество ремонта газопроводов	0,3	0	1,2
Итого			1,1

$$\text{Резульативный КРІ} = \sum \text{вес КРІ} * \text{Индекс КРІ}$$

Размер премии определяется при этом путем умножения постоянной части заработной платы на индекс КРІ за вычетом единицы. То есть в

расчетном примере размер премии слесаря-ремонтника составляет 10% от постоянной заработной платы.

Кроме того, предлагаем сократить надбавки за стаж, так как они имеют слабую мотивирующую функцию. Значительная величина таких надбавок как раз стимулирует приспособленчество, созерцание вместо действия и боязнь решения проблемы, так как сотрудник нацелен всего лишь на удержание своего рабочего места (увеличения стажа). Особенно это актуально для руководителей всех уровней.

Так как было выявлено, что значительная часть персонала ООО «Газпром трансгаз Томск» не удовлетворена своими карьерными перспективами, то для улучшения ситуации можно предложить создание кадрового резерва.

Итак, создание кадрового резерва преследует следующие цели:

- обеспечение предприятия необходимыми высококвалифицированными специалистами;
- сведение к минимуму текучки кадров среди наиболее ценных работников;
- стимулирование сотрудников для более эффективной производственной деятельности;
- создание возможностей карьерного роста для особо успешных работников [37].

Таким образом, кадровый резерв предприятия - это те его сотрудники, чья профессиональная деятельность является наиболее успешной. Для повышения мотивации работников сведения об открытых вакансиях должны носить открытый характер как для самих резервистов, так и для претендентов на эту роль. Только в этом случае кадровая система будет наиболее эффективной, стимулирующей работников к повышению производительности.

Таким образом, для того, чтобы система стимулирования персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» стала в большей степени ориентирована на повышение эффективности трудовой деятельности персонала предлагаем:

- уточнить систему показателей КРІ для оценки результатов деятельности административно-управленческого персонала;
- разработать систему показателей КРІ для оценки эффективности прочих категорий персонала, в том числе производственного персонала;
- сократить объем ресурсов на следующие направления мотивации персонала: стажевые надбавки, премии к праздничным датам и юбилеям, так как они не способствуют повышению эффективности его деятельности;
- создавать кадровые резервы.

Предложенные мероприятия несомненно повысят эффективность персонала ООО «Газпром трансгаз Томск».

4 Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- 1) производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- 2) создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- 3) соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- 4) эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- 5) учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;

б) вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

В связи с тем, что компания ООО «Газпром трансгаз Томск» также имеет своей целью оставаться конкурентоспособной на занимаемой нише, идти в ногу со временем, ежегодно увеличивая финансовые показатели, в ней также предусмотрена корпоративная социальная ответственность. Важнейшими задачами Общества считает надежную и бесперебойную транспортировку природного газа по магистральным газопроводам, реализацию инвестиционных проектов ПАО «Газпром».

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы множества заинтересованных сторон в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, потребителей, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником воздействия на окружающую среду.

Поставленные задачи ООО «Газпром трансгаз Томск» реализует на основе следующих принципов и обязательств: соблюдение законодательных и нормативных требований РФ, международных соглашений и стандартов, отраслевых норм и правил Общества, и иных применимых к Обществу требований; максимальное удовлетворение требований потребителей и других заинтересованных сторон при транспортировке газа, техническом обслуживании и ремонте газотранспортной инфраструктуры и газопроводов, выполнении инвестиционных проектов; совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного энергоэффективного оборудования, направленного на минимизацию негативного воздействия производственных факторов на работников, подрядчиков, другие заинтересованные стороны и на окружающую среду; обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности Общества для персонала Общества, подрядчиков и других

заинтересованных сторон; предупреждение несчастных случаев, аварий, инцидентов и пожаров, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний; привлечение работников к активному участию в деятельности по обеспечению требований производственной безопасности и охраны окружающей среды, создание условий, включая разработку методов мотивации, при которых каждый работник Общества осознает ответственность за собственную безопасность, безопасность окружающих его людей и окружающей среды; обеспечение защиты окружающей среды, включая снижение негативного воздействия на окружающую среду, предотвращение загрязнений, энерго-сбережение и рациональное использование природных ресурсов; повышение энергоэффективности производственных процессов, принятие мер по сокращению выбросов парниковых газов; планирование и реализация мероприятий по снижению рисков; постоянное повышение квалификации работников; доведение до всех работников Общества задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, энергоэффективности и энергосбережения, охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.

Корпоративная социальная ответственность соответствует целям, задачам и принципам компании ООО «Газпром трансгаз Томск», рассмотрим подробнее систему корпоративной социальной ответственности предприятия. Прямыми и косвенными стейкхолдерами организации являются: персонал компании, потребители услуг, менеджмент, собственники, конкуренты, общественные организации, органы государственной власти и местного самоуправления, таблица 24. Корпоративную социальную ответственность предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» можно классифицировать по внутренним и внешним направлениям.

Таблица 24 – Стейкхолдеры организации ООО «Газпром трансгаз Томск»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
---------------------	------------------------

Персонал компании	Конкуренты
Менеджмент	Общественные организации
Собственники	Органы государственной власти
Потребители услуг	Органы местного самоуправления

В частности, внутренние направления корпоративной ответственности: заработная плата и мотивация труда, обучение сотрудников внутри компании (программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института); карьера, социальное страхование сотрудников, экологическая безопасность и охрана труда. К внешним направлениям корпоративной ответственности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» относятся: обучение сотрудников в ведущих вузах Сибири и Дальнего Востока, благотворительная деятельность (помощь коренным народам севера, детским домам, общеобразовательным школам и др.), принятие участия в различных субботниках по экологии, волонтерство и прочее.

Рассмотрим некоторые направления корпоративной социальной ответственности компании ООО « Газпром трансгаз Томск».

1) Карьера. Коллектив « Газпром трансгаз Томск» - это основополагающий ресурс Общества, команда высококвалифицированных специалистов, реализующих стратегическую цель компании – обеспечение надёжной поставки природного газа потребителям. Долгосрочный успех Общества основан на стремлении работников к профессиональному росту и самосовершенствованию, ответственности, высокой производственной культуре.

2) Оплата труда и мотивация сотрудников компании. На предприятии предусмотрены все виды материальной и нематериальной мотивации, так как тема научной работы направлена на изучение этой части вопроса, более подробно об оплате труда и мотивации работников было описано выше. Здесь лишь стоит добавить, что в компании разработана кадровая политика, которая ежегодно пересматривается и совершенствуется, с целью

повышения качества трудовой деятельности предусмотрены все виды поощрений.

3) Охрана природы и экологическая безопасность. Одним из основных принципов деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» является устойчивое развитие, предусматривающее рациональное использование и сохранение природных ресурсов.

Производственная деятельность Общества осуществляется на основании законодательных требований с учетом международных требований системы экологического менеджмента. В ООО «Газпром трансгаз Томск» разработана и утверждена политика ИСМ ООО «Газпром трансгаз Томск» в области качества, охраны окружающей среды, энергоэффективности и энергосбережения, охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, включающая обязательства по постоянному улучшению и предупреждению негативного воздействия, энергосбережению и рациональному использованию природных ресурсов: проводятся реконструкция очистных сооружений и техническое перевооружение станций водоподготовки, используется бестраншейный способ строительства переходов через водные преграды, проводится обучение сотрудников в области экологии.

Существующая на предприятии система оперативно-диспетчерского управления позволяет осуществлять контроль в реальном времени за всеми газотранспортными системами, эксплуатируемыми Обществом, и осуществлять незамедлительное реагирование на угрозы возникновения нештатных ситуаций, разработана четкая система действий при аварийных и нештатных ситуациях. ООО «Газпром трансгаз Томск» дважды удостоено национальной экологической премии за реализацию проектов «Экоэффективность - экология в промышленности» и «Эксперимент по спасению сибирского кедра».

В 2017 году предприятие прошло процедуру ресертификации в Ассоциации по сертификации «Русский Регистр - Балтийская инспекция»,

система экологического менеджмента Общества признана соответствующей требованиям ISO 14001:2015, ГОСТ Р ИСО 14001–2016 в отношении транспортировки газа по трубопроводам, технического обслуживания и ремонта газотранспортной инфраструктуры и трубопроводов, управления инвестиционными проектами по развитию газотранспортной системы. В границы СЭМ ООО «Газпром трансгаз Томск» включены все структурные подразделения Администрации и служб при Администрации, все производственные и сервисные филиалы Общества.

Ежегодно проводятся мероприятия по экологии, они включают в себя следующие направления: мероприятия по обеспечению экологической безопасности производства; поддержание благоприятной окружающей среды в регионах присутствия; реабилитацию природных объектов и комплексов совместно с органами власти на местах; эколого просветительскую деятельность и информационную открытость.

4) Благотворительная деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск». Компания «Газпром трансгаз Томск» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни. Ежегодно компания оказывает помощь различным организациям, в среднем каждый год получаю поддержку более 100 организаций, на эти цели выделяются значительные суммы, в среднем расходы на благотворительность составляют 6,5 млн. руб. в год. Одним из направлений благотворительной деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» является помощь коренным народам севера.

Работники Барабинского ЛПУМГ в июне 2020 г. отремонтировали памятник воинам Великой Отечественной войны в с. Бергуль Куйбышевского района Новосибирской области.

Нерюнгринским филиалом ООО «Газпром трансгаз Томск» в августе 2020 г. оказана помощь в строительстве храма в честь святителя Николая Чудотворца в г. Нерюнгри Республики Саха (Якутия).

Новокузнецкое ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Томск» в сентябре 2020 г. оказало помощь детям в рамках акции «Книжки в подарок». Газовики приобрели специальные тактильные издания для ребят детского сада № 229 и коррекционной школы для слабовидящих детей № 106 города Новокузнецка.

Приморский филиал в ноябре 2020 г. оказал благотворительную помощь подшефным детским домам в г. Уссурийске и г. Дальнереченске Приморского края.

Кемеровское ЛПУМГ принимает активное участие в акции «Собери ребенка в школу», помогая малоимущим семьям, детскому дому «Островок» (Топкинский район). Ежегодно накануне учебного года детям вручают яркие ранцы, тетради, альбомы, краски — полный набор канцелярских принадлежностей, которым можно пользоваться ни один год. Воспитанники «Островка» также всегда получают от Кемеровского ЛПУМГ подарки к Новому году; на средства филиала для ребят приобретается одежда и обувь.

На протяжении четырех лет Кемеровский филиал опекает воспитанников школы-интерната №100 г. Кемерово для детей с нарушением опорно-двигательного аппарата. Ежегодно им выделяются средства на приобретение развивающих игр, логопедического оборудования.

Среди тех, кому Кемеровское ЛПУМГ оказало благотворительную помощь, совет ветеранов г. Кемерово, «Дворец творчества детей и молодежи» Ленинского района г. Кемерово, «Дворец культуры шахтеров», средняя общеобразовательная школа № 12 им. Веры Волошиной, детский сад № 239, Центр технического творчества и другие.

5) Корпоративное волонтерство.

В 2020 г. компания ООО «Газпром трансгаз Томск» принимала участие в следующих проектах.

Управление технологического транспорта и специальной техники в январе 2020 г. выделило трактор-погрузчик и пять грузовиков для вывоза

снега с территории Богородице-Алексеевского монастыря — одного из центральных приходов Русской православной церкви в Томске.

Сотрудники Новосибирского и Сковородинского ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Томск» в феврале накануне Дня защитника Отечества провели уроки мужества для школьников.

Сотрудники Иркутского ЛПУМГ в июне 2020 г. приняли участие в ежегодной акции «Посади дерево — подари планете жизнь», посвященной 75-летию Победы в Великой Отечественной войне.

Сотрудники Амурского линейного управления магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» в августе 2020 г. провели экологическую акцию по очистке берега лагуны Сомон.

Работники Алтайского линейного производственного управления магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» в сентябре 2020 г. приняли участие в благоустройстве лесопарковой зоны в Бийске и парка «Изумрудный» в Барнауле.

Общественное молодежное объединение ООО «Газпром трансгаз Томск» в сентябре 2020 г. выступило с инициативой посадки 75 саженцев в честь 75-летия Победы в Великой Отечественной войне рядом с мемориальным комплексом в Лагерном саду в Томске.

Итак, выше кратко были рассмотрены основные мероприятия предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». В целом, корпоративную социальную ответственность предприятия можно разделить на внутреннюю и внешнюю. При этом, к внутренней корпоративной ответственности относятся ресурсы предприятия и направляются инвестиции для развития внутри компании (оплата труда, поддержка образовательных программ, повышение квалификации сотрудников, мотивация и др.). Внешняя корпоративная ответственность - это все то, что находится вне организации участие в различных благотворительных акциях, волонтерство и так далее.

Укрупненно все мероприятия по корпоративной социальной ответственности можно представить в виде таблицы 25.

Таблица 25 – Структура программ КСО ООО « Газпром трансгаз Томск»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
волонтерство	Участие в акциях по очистке берегов, посадке леса, проведения других акций по экологии, участие в акциях добрых дел и другое	Менеджмент , Персонал, Общественные организации, Органы государственной власти, Органы местного самоуправления	ежегодно	корпоративной культуры, объединение и сплоченность коллектива, выполнение программ по экологии и охране труда
Благотворительные пожертвования	Помощь детским домам, детским садам, школам, спортивным клубам, коренным народам севера и др.	Менеджмент , Персонал, Общественные организации	ежегодно	Стимулирование увеличения объемов продаж компании, с целью осуществления спонсорства, привлечение интереса к компании
Социальные инвестиции	ведущими вузами Сибири и Дальнего Востока, а также реализация программ повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института	Менеджмент , общественные организации, персонал	ежегодно	Стимулирование молодых ученых, поддержка интереса к компании

Итак, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что на предприятии разработана система управления корпоративной ответственностью. При этом, данная система соответствует целям и задачам предприятия ООО « Газпром трансгаз Томск». Основными преимуществами, которые дает компания при реализации существующей системы корпоративной ответственности: снижение текучести кадрового потенциала, привлечение внимания к компании со стороны потребителей, безопасность

трудовой деятельности на производстве, а также охрана окружающей среды, удовлетворение трудовой деятельности сотрудников компании, надежность предприятия и другое. Развивая и совершенствуя систему корпоративной ответственности на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», компания сможет стать надежным поставщиком услуг для своих потребителей, создаст благоприятные условия для персонала организации, сможет превзойти своих конкурентов по различным показателям развития.

Заключение

Оценка эффективности персонала используется для определения кадрового потенциала, достижения целевых установок, определения качественной составляющей деятельности персонала, определения распределения ресурсов. Принято под оценкой эффективности работы персонала понимать совокупность мер и мероприятий, в соответствии с которыми осуществляется оценка результативности исполнения обязанностей кадрами; функцию управления персоналом с целью определения уровня эффективности работы компании в разрезе поставленных задач перед отдельно взятым работником.

На современном этапе у отечественных специалистов нет единого мнения по поводу системы оценивания эффективности трудовой деятельности, независимо от отраслевой принадлежности, специализации, формы собственности и др. Многими специалистами в различных отраслях рассматривались разные аспекты и разрабатывались различные подходы.

Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Томск» образовано в 1999 году, и в настоящее время является дочерней организацией ПАО «Газпром». По состоянию на 31 декабря 2019 года Общество имело в своем составе 26 территориально обособленных структурных подразделений. Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям. Помимо транспортировки газа Общество также осуществляет другие виды деятельности.

Анализ кадрового состава предприятия показал, что с одной стороны персонал ООО «Газпром трансгаз Томск» в последние годы обновляется, с другой стороны в организации работает достаточно много персонала, имеющего длительный стаж работы на предприятии, а значит хорошо знающих его специфику.

В 2019 г. по сравнению с 2018 г. наблюдается снижение экономической эффективности персонала ООО «Газпром трансгаз Томск», вследствие снижения формальной производительности труда. Однако снижение выручки предприятия было обусловлено снижением реализации товаров подрядчикам, которое не зависит в полной мере от усилий персонала ООО «Газпром трансгаз Томск», а определяется также и текущими инвестиционными потребностями и возможностями ПАО «Газпром».

Кроме того, общая эффективность персонала, это не только производительность труда, но в первую очередь то, в какой мере персонал выполняет цели организации. ООО «Газпром трансгаз Томск» предоставляет услуги ПАО «Газпром» и реализует поставленные им цели. Поэтому экономическая эффективность персонала, рассчитанная по производительности труда не может служить абсолютной мерой оценки эффективности персонала.

Система управления эффективностью персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривает в том числе управление трудовой мотивацией, поскольку без воздействия на интересы и потребности работников, без создания системы материального и нематериального поощрения их деятельности невозможно рассчитывать на положительный эффект. Стратегия мотивационного управления в ООО «Газпром трансгаз Томск» ведётся по следующим направлениям: материальное поощрение; льготы и привилегии; моральное поощрение; продвижение по служебной лестнице и пр. При этом не все инструменты мотивации, применяемые в ООО «Газпром трансгаз Томск» направлены на рост эффективности трудовой деятельности персонала.

Говоря о системе эффективности персонала на предприятии, нельзя обойти стороной и процедуру аттестации руководителей, специалистов и рабочих в ООО «Газпром трансгаз Томск», которая проводится ежегодно

согласно Положению «О проведении ежегодной оценки эффективности труда рабочих ООО «Газпром трансгаз Томск».

В рамках выполнения данной работы предложено: уточнить систему показателей КРІ для оценки результатов деятельности административно-управленческого персонала; разработать систему показателей КРІ для оценки эффективности прочих категорий персонала, в том числе производственного персонала; сократить объем ресурсов на следующие направления мотивации персонала: стажевые надбавки, премии к праздничным датам и юбилеям, так как они не способствуют повышению эффективности его деятельности; создавать кадровые резервы. Предложенные мероприятия несомненно повысят эффективность персонала ООО «Газпром трансгаз Томск».

Список использованных источников

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. – М.: Проспект, 2018. – 688 с.
2. Козленко Е.А., Хачатрян О.А. Сущность и этапы оценки персонала организации, ее роль в системе управления персоналом. В сборнике: Инновации в обществе. Сборник статей. Орел, 2017. - С. 19-21.
3. Банько Н.А., Карташов Б.А., Яшин Н.С. Управление персоналом: учеб. пособие. – Волгоград: ВолгГТУ, 2016. – 88 с.
4. Экономика труда: учебник / под общей редакцией М.В. Симоновой. - М.: Юрайт, 2019. – 259 с.
5. Газетдинова М.М. Экономика труда и регулирование занятости [Электронный ресурс]. - URL: <https://b-ok.cc/book/2649378/89086f> (дата обращения: 17.11.2020).
6. Трунин С.Н. Экономика труда. - М.: Кнорус, 2017. - 496 с.
7. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Учебник / О.И. Аверина, др. - М: КноРус, 2016. - 430 с.
8. Медведева О. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская, А.В. Немова. - М: ИЛ, 2017. - 401 с.
9. Русакова Е. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. Учебное пособие / Е.В. Русакова. - М: Питер, 2016. - 224 с.
10. Устинова Т.С., Романовская Н.Н. Повышение эффективности работы персонала // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. - 2019. - № 1-2. - С. 266-268.
11. Кичко И.И., Горбачова Е.Ю. Инновационные методы подбора и оценки персонала // Проблемы и перспективы экономики и управления. - 2017. - № 2 (10). - С. 7-14.

12. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. - 120 с.
13. Кармах А.Н. Влияние делегирования полномочий на эффективность работы персонала организации // Евразийский союз ученых. - 2018. - № 3-4 (48). - С. 26-28.
14. Трегулова Н.Г., Гугуев К.А. Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки // Вопросы экономики и управления. - 2018. - № 3 (14). - С. 15-18.
15. Поспелова А.А. Современная система оценки персонала. В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2017. - С. 204-207.
16. Балковская Т.З., Туркенич Н.В. Оценка трудовых показателей: учеб. пособие / Т.З. Балковская, Н.В. Туркенич. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2018. – 84 с.
17. Экономический анализ / Л.В. Попова и др. - М: Дело и сервис, 2018. - 336 с.
18. Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П., Симонова М.В. Понятие эффективности труда // Экономика труда. – 2017. - №3. – С. 183-196.
19. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. – 2019. - №1. – С. 18-24.
20. Мишина А.Н., Кириллов А.В. Способы оценки персонала и должности в организации: выбор методов оценки // The new generation. - 2015. № 8. - С. 112-116.
21. Петрова И.Е., Чигиринова М.В. Совершенствование бизнес-процесса управления эффективностью деятельности персонала / Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и

дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. - 2019. - № 1. - С. 21-25.

22. Минченко Л.В., Юсубахмедов М.А. Повышение эффективности персонала методом обучения и сертификации / В сборнике: Современные наукоёмкие инновационные технологии. сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях. - 2018. - С. 135-138.

23. Дарбакова Н.Е., Англаева А.О., Андраева Б.С., Букаева А.Н., Лиджиев Л.Ю. Ключевые показатели эффективности как способ повышения эффективности работы персонала организации // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 8 (97). - С. 856-859.

24. Сумбатян КРІ - ключ к успеху компании или неэффективный способ мотивации сотрудников? (Круглый стол) // Секретарь-референт. – 2017. - №6. – С. 85-98.

25. Орлова А. КРІ сотрудника [Электронный ресурс]. - URL: <https://hrmaximum.ru/articles/motivation/910>(дата обращения: 17.11.2020).

26. Современные методы оценки персонала: практика западных коллег [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hr-director.ru/article/66515-qqq-17-m1-sovremennye-metody-otsenki-personala-praktika-zapadnyh-kolleg>

27. Старченко А.В. Теоретические основы оценки персонала в организации. В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2017. - С. 117-121.

28. Чмирева Е.В. Методы оценки персонала - выбор метода оценки // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2015. - № 56. - С. 173-177.

29. Каадзе А.Г. Методы и цели оценки персонала: как превратить сотрудников из инструмента в мозговой центр компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>(дата обращения: 17.11.2020).

30. О компании [Электронный ресурс]. - URL: <https://tomsk-tr.gazprom.ru/about/> (дата обращения: 17.11.2020).
31. «Газпром трансгаз Томск» сегодня [Электронный ресурс]. - URL: <https://tomsk-tr.gazprom.ru/about/today/> (дата обращения: 17.11.2020).
32. Структура компании [Электронный ресурс]. - URL: <https://tomsk-tr.gazprom.ru/about/organization/> (дата обращения: 17.11.2020).
33. Интегрированная система менеджмента ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс]. - URL: <https://tomsk-tr.gazprom.ru/about/management/> (дата обращения: 17.11.2020).
34. ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс]. - URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/6399646> (дата обращения: 17.11.2020).
35. Волегов Д. С. Анализ рынков зарубежных проектов ПАО « Газпром» в условиях международных экономических санкций [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/2/worldeconomy/Volegov.pdf> (дата обращения: 17.11.2020).
36. « Сила Сибири» [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.gazprom.ru/projects/power-of-siberia/> (дата обращения: 17.11.2020).
37. Садчиков В. Основы формирования кадрового резерва[Электронный ресурс]. - URL: <https://zakonguru.com/trudovoe/upravlenije/kultura/kadrovyyj-rezerv.html>(дата обращения: 17.11.2020).

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО « Газпром трансгаз Томск»
на 31.12.2019 г.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2019 года

Организация: ООО "Газпром трансгаз Томск"
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам газа
 Организационно-правовая форма/форма собственности:
 Общество с ограниченной ответственностью / частная
 Единица измерения: тыс.руб.
 Местонахождение (адрес): 634029, г. Томск, пр. Фрунзе, д. 9

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2019
по ОКПО	04634954
ИНН	7017005289
по ОКВЭД 2	49.50.21
по ОКОПФ/ОКФС	12300/16
по ОКЕИ	384

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту Да Нет
 Наименование аудиторской организации: Общество с ограниченной ответственностью
 "Финансовые и бухгалтерские консультанты"
 Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

ИНН 7701017140

ОГРН/ОГРНИП 1027700058286

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
1.1, 1.2 1.3; П-9,26	Нематериальные активы, в т.ч.	1110	90 079	102 638	86 594
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	90 056	102 609	86 576
	деловая репутация	1112	-	-	-
	прочие	1119	23	29	18
1.4; П-10	Результаты исследований и разработок	1120	541 329	486 423	418 698
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2; П-11,27	Основные средства, в т.ч.	1150	52 996 793	20 606 228	19 770 230
2.1	Объекты основных средств, в т.ч.	1151	39 032 948	8 539 752	8 198 076
	земельные участки и объекты природопользования	1152	242 952	242 952	295 138
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	36 870 493	7 842 731	7 421 880
2.2; П-28	Незавершенные капитальные вложения	1154	13 963 845	12 066 476	11 572 154
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3; П-12	Финансовые вложения, в т.ч.	1170	2 000 000	-	-
3.1; П-29,42	инвестиции в дочерние общества	1171	2 000 000	-	-
	инвестиции в зависимые общества	1172	-	-	-
	инвестиции в другие организации	1173	-	-	-
	займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	1174	-	-	-
П-22	Отложенные налоговые активы	1180	289 248	218 639	215 179
П-13,31	Прочие внеоборотные активы, в т.ч.	1190	1 253 251	1 937 837	1 928 842
П-32	налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1192	1 073 236	1 852 345	1 823 509
	Итого по разделу I	1100	57 170 700	23 351 765	22 419 543

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ					
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
4; П-14 15;30	Запасы, в т.ч.	1210	48 258 492	4 118 536	22 224 622
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	2 297 942	1 656 904	1 529 790
	затраты в незавершенном производстве	1213	9 430 088	166 898	3 427 041
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	36 530 462	2 294 734	17 267 491
	товары отгруженные	1215	-	-	300
П-32	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7 672 923	157 535	222 436
5.1,5.2; П-17;33	Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	41 257 679	34 685 026	33 250 287
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1231	11 214	22 346	35 419
	покупатели и заказчики	1232	3 375	4 715	6 852
	авансы выданные	1233	-	-	-
	прочие дебиторы	1234	7 839	17 631	28 567
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1235	41 246 465	34 662 680	33 214 868
	покупатели и заказчики	1236	18 520 885	9 865 358	29 274 261
	задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал	1237	-	-	-
	авансы выданные	1238	12 131 493	19 563 496	64 629
	прочие дебиторы	1239	10 594 087	5 233 826	3 875 978
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.	1240	-	-	-
	займы, предоставленные на срок менее 12 мес.	1241	-	-	-
П-18	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.	1250	371	4 429	3 694
	касса	1251	208	237	1 092
	расчетные счета	1252	-	332	392
	валютные счета	1253	-	-	-
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	163	3 860	2 210
П-31	Прочие оборотные активы	1260	67 194	37 734	46 938
	Итого по разделу II	1200	97 256 659	39 003 260	55 747 977
	БАЛАНС	1600	154 427 359	62 355 025	78 167 520

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
П-19;34	Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	30 903 051	1 903 051	1 903 051
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
П-19;34	Переоценка внеоборотных активов	1340	5 576 302	5 586 095	4 807 173
П-19;34	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3 179 195	3 179 195	3 179 195
	Резервный капитал	1360	285 458	285 458	285 458
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	17 104 801	4 592 374	4 689 572
	Фонд социальной сферы государственной	1380	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	57 048 807	15 546 173	14 864 449
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
П-20;36	Заемные средства, в т.ч.	1410	-	-	-
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	-	-	-
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-	-	-
П-22	Отложенные налоговые обязательства	1420	208 152	127 390	134 682
7; П-21;45	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
П-35	Прочие обязательства, в т.ч.	1450	3 950 746	8 986 871	8 386 405
	векселя к уплате	1451	-	-	-
	задолженность по инвестиционному взносу	1452	3 950 746	8 986 871	8 386 405
	Итого по разделу IV	1400	4 158 898	9 114 261	8 521 087
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
П-20;36	Заемные средства, в т.ч.	1510	69 723 182	19 987 811	37 496 050
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-	-	-
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	69 723 182	19 987 811	37 496 050
	текущая часть долгосрочных кредитов и займов	1513	-	-	-
5.3.5.4 П-39	Кредиторская задолженность, в т.ч.	1520	21 956 219	16 391 309	15 992 821
	поставщики и подрядчики	1521	13 678 323	12 369 471	10 819 020
	задолженность перед персоналом организации	1522	685 370	417 320	384 369
	задолженность по страховым взносам	1523	219 327	131 322	119 581
	задолженность по налогам и сборам	1524	274 983	926 931	3 559 300
	прочие кредиторы, в т.ч.	1525	7 098 216	2 546 265	1 110 551
	векселя к уплате	1526	-	-	-
	авансы полученные	1527	11 069	3 398	178 019
	другие расчеты	1528	7 087 147	2 542 867	932 532
	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1529	-	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7; П-21;45	Оценочные обязательства	1540	1 540 253	1 315 471	1 293 113
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	93 219 654	37 694 591	54 781 984
	БАЛАНС	1700	154 427 359	62 355 025	78 167 520



Приложение Б

Отчет о прибылях и убытках ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2019 г.

Отчет о финансовых результатах за 2019 год

Организация: ООО "Газпром трансгаз Томск"
Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам газа

Организационно-правовая форма/форма собственности:
Общество с ограниченной ответственностью / частная

Единица измерения: тыс.руб.

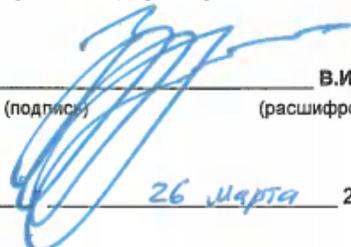
	Коды
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число,месяц,год)	31 / 12 / 2019
по ОКПО	04634954
ИНН	7017005289
по ОКВЭД 2	49.50.21
по ОКОПФ/ОКФС	12300/16
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2019 год	за 2018 год
П-23	Выручка	2110	75 050 167	84 465 147
	услуги по транспорту газа	2111	60 600 554	59 683 286
	продажа прочих товаров (торгово-закупочная деятельность)	2112	9 420 325	19 906 702
		2113	-	-
		2114	-	-
		2115	-	-
		2116	-	-
		2117	-	-
	прочее	2118	5 029 288	4 875 159
Б; П-24	Себестоимость продаж	2120	(64 510 719)	(72 882 142)
	услуги по транспорту газа	2121	(51 725 175)	(51 084 007)
	продажа прочих товаров (торгово-закупочная деятельность)	2122	(7 600 869)	(16 772 571)
		2123	-	-
		2124	-	-
		2125	-	-
		2126	-	-
		2127	-	-
	прочее	2128	(5 184 675)	(5 025 564)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	10 539 448	11 583 005
Б; П-15;40	Коммерческие расходы	2210	(1 097 994)	(3 602 279)
Б; П-24;40	Управленческие расходы	2220	(7 697 246)	(7 117 866)
	Прибыль(убыток) от продаж	2200	1 744 208	862 860
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 182	3
	Проценты к уплате	2330	-	-

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2019 год	за 2018 год
П-23;41	Прочие доходы	2340	191 019	324 863
П-24;41	Прочие расходы	2350	(937 977)	(989 484)
	Расходы, связанные с реорганизацией	2360	(6)	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	998 426	198 242
П-22;38	Налог на прибыль, в т.ч.:	2405	(533 647)	(334 231)
П-22;38	текущий налог на прибыль	2410	(534 088)	(334 231)
П-22;38	налог на прибыль прошлых лет	2411	441	-
	в т.ч. из стр. 2405			
П-22;38	постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	396 385	283 884
П-22;38	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(80 150)	6 870
П-22;38	Изменение отложенных налоговых активов	2450	17 727	3 829
П-22;38	Прочее	2460	(1 801)	(1 108)
П-22;38	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	6 072	9 787
	Чистая прибыль (убыток)	2400	406 627	(116 611)

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2019 год	за 2018 год
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	798 335
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	406 627	681 724
	СПРАВОЧНО: Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Генеральный директор



 (подпись) **В.И. Бородин**
 (расшифровка подписи)

" 26 марта 2020 г.

Первый заместитель главного бухгалтера



 (подпись) **С.Г. Шинкевич**
 (расшифровка подписи)

по дов. № 0104-02/ПД-Б/50 от 01.01.2018

