

Ботова Е.В.

Студент

3 курс, кафедра

«Цифровая экономика и информационные технологии»

Южно-Уральский

государственный университет (НИУ)

Россия, г. Челябинск

Гайсина А.Ф.

студент

3 курс, кафедра

«Цифровая экономика и информационные технологии»

Южно-Уральский

государственный университет (НИУ)

Россия, г. Челябинск

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПРИМЕРЕ НК «РОСНЕФТЬ»

***Аннотация:** В данной статье рассмотрены способы совершенствования структуры затрат на персонал. Исследованы теоретические и практические аспекты структуры затрат на персонал, изучена сложившаяся практика расходов на персонал ПАО «НК «Роснефть». Даны общие рекомендации совершенствования структуры затрат на персонал.*

***Ключевые слова:** затраты на персонал, расходы на персонал, оптимизация затрат на персонал, оптимизация расходов на персонал, структура затрат на персонал.*

***Annotation:** This article discusses ways to improve the structure of personnel*

costs. The theoretical and practical aspects of the personnel cost structure are investigated, and the established practice of personnel costs of PJSC NK Rosneft is studied. General recommendations for improving the structure of personnel costs are given.

Key words: *personnel costs, personnel costs, optimization of personnel costs, optimization of personnel costs, personnel cost structure.*

Как мы знаем, управление всегда начинается с плана. Так же и с кадрами, необходимо планировать расходы на персонал. От того, насколько обоснованными они будут, зависит финансовое состояние компании в целом. При управленческом учете рассчитывается прогнозируемый бюджет, который включает в себя все издержки организации за определенный период времени и расходы на сотрудников. Кадровую политику следует проводить с учетом финансовых, материальных и социальных ограничений. Эти факторы наиболее сильно влияют на управление персоналом компании. Однако, если у вас есть свободные средства, то вкладывать их все же придется.

При планировании необходимо учитывать доходы всего коллектива, в том числе заработную плату, командировочные расходы, на обучение и переобучение кадров, оплату социального обеспечения, приобретение специальной одежды, обеспечение жильем работников, которые могут быть индивидуальными для каждого предприятия. Также существуют дополнительные издержки, которые совершенствуют структуру затрат на персонал в целом и нацелены на развитие кадрового потенциала.

Компаниям в действительной практике следует проверять классификацию затрат по целевому предназначению, поскольку логически переформированными группами управлять проще. Также следует определять неэффективные затраты и принимать меры по их искоренению [3].

В соответствии с группировкой по целевому назначению формируются следующие виды [2]:

1. Затраты на наем, подбор и обучение персонала;
2. Затраты на развитие качественных и количественных характеристик человеческих ресурсов;
3. Расходы на оплату труда и содержание персонала (социальное обеспечение, функционирование системы социальной защиты и страхования, улучшение «трудовых» условий, медицинское обслуживание и т.д.);
4. Затраты на профессиональную мотивацию и адаптацию каждого сотрудника;
5. Затраты, понесенные при реструктуризации, ликвидации или сокращении численности штата, предполагающие денежные выплаты в виде компенсации сотрудникам, поддержки в их трудоустройстве. Сюда же относятся затраты на переподготовку высвобождаемых и остающихся на предприятии работников.
6. Затраты на функционирование системы управления персоналом, которые несет компания для обеспечения деятельности отдела кадров.

Среднесписочная численность сотрудников «Роснефть» по данным за 2022 год составила 323,9 тыс. человек. Главной целью у компании по части персонала является реализация кадрового резерва и обеспечение компании квалифицированными и заинтересованными в своей трудовой деятельности сотрудниками [7].

Одной из неизменных управленческих позиций ПАО «НК «Роснефть» является организация социальной защиты своих сотрудников на протяжении многих лет. В 2018 году общая сумма выплат социального характера, а также льготных выплат и единовременных премий, включенных в фонд оплаты труда, достигла превышающих 15 миллиардов рублей [8].

В 2018 году на организацию содержания, комплексное техническое обслуживание объектов недвижимости и горячее питание на производстве было потрачено свыше 7 миллиардов рублей.

Компания также предоставляет различные программы и бонусы для

своих сотрудников, чтобы стимулировать их профессиональное развитие и достижение высоких результатов. Она оказывает поддержку в обучении и повышении квалификации, предоставляет возможности для карьерного роста и развития.

Помимо финансовых поощрений, ПАО «НК «Роснефть» также заботится о благополучии своих сотрудников, предоставляя им широкий спектр социальных льгот и программ. Компания осуществляет медицинское страхование, предоставляет возможность получения пенсионных накоплений, предоставляет дополнительные отпуска и льготы для своих работников.

Все эти меры и программы позволяют компании позиционировать себя как ответственного работодателя, заботящегося о благополучии и достойных условиях труда для своих сотрудников.

Средняя заработная плата по всем филиалам ПАО «НК «Роснефть» за 2018 г. составила 84 тыс. рублей и превысила фактическую среднюю заработную плату в соответствующих регионах, которая превышает МРОТ в среднем более чем в 2 раза. Прочие выплаты, в которые входят: социальные, льготные и единовременные премии по итогам 2018 года в среднем превысили планку 49 тыс. руб. в год [6].

В исследуемой компании (ПАО «НК «Роснефть») действует система ключевых показателей эффективности (КПЭ) – часть мотивации и вознаграждения в рамках менеджмента. Ключевые показатели включают в себя ряд показателей в области устойчивого развития, например, таких, как экономия энергетических ресурсов, показатель травмирования сотрудников, от величины которого зависит премирование управляющего состава сотрудников.

В отношении расходов на сотрудников ПАО «НК «Роснефть» выполняет ряд следующих принципов (без учета высокой оплаты труда):

- обеспечение высококачественных условий для работы и быта в удаленных районах: когда дело касается работы в труднодоступных местах с

экстремальными погодными условиями, наша компания гарантирует каждому работнику уровень комфорта в рабочее и свободное время. По результатам 2018 года, свыше 35 тысяч сотрудников и работников субподрядных компаний, осуществляющих свою деятельность в режиме вахты, размещались в 95 населенных пунктах и временных стоянках. В организации приняты общие нормы для планирования, возведения и функционирования вахтовых поселений, а также для оборудования базовых станций бригад, рабочих участков и производственных отделений;

- интегрированный подход к вопросам жилья – программа охватывает предоставление ипотеки на корпоративных условиях, выделение служебных апартаментов для работников и реализацию строительных проектов жилых комплексов [5];

- поддержка в планировании пенсии – сотрудники охвачены корпоративной пенсионной схемой «Нефтегарант», предусматривающей выплаты дополнительных пенсионных средств, а также увеличение пенсионных коэффициентов за длительный период работы;

- забота о здоровье персонала – свыше 270 тыс. работников застрахованы по программе добровольного медицинского страхования;

- развитая система постоянного профессионального развития и обучения сотрудников на всех этапах их карьеры:

Проект «Роснефть-класс» предоставляет возможность студентам и выпускникам университетов пройти обучение и стажировку на предприятиях компании, а также получить возможность трудоустройства после окончания обучения.

Система «Школа-вуз-предприятие» направлена на развитие партнерских отношений с вузами, для создания специализированных образовательных программ, которые отвечают потребностям рынка труда и компании.

Система предусматривает развитие следующих направлений:

- финансовая поддержка обучающихся и студентов через

программы стипендий и грантов.

- разработка специализированных образовательных программ для подготовки кадров для нефтегазовой отрасли.
- участие в научных исследованиях и разработках совместно с вузами и научными центрами.
- создание и развитие молодежных организаций и клубов для студентов и молодых специалистов компании.
- проведение специальных программ для молодежи, направленных на профессиональное развитие и обучение.
- поддержка инновационных и стартап-проектов молодых специалистов через программы финансирования и инвестирования.
- организация конкурсов и форумов для молодых специалистов и студентов, с целью обмена опытом и повышения квалификации.

За 2017 год компания провела более 110 «Роснефть-классов» более чем в 26 регионах Российской Федерации, которые посетили более 2 600 учащихся. Были заключены долгосрочные соглашения о сотрудничестве с 58 вузами, 23 из которых является вузами-партнерами ПАО «НК «Роснефть»; совместно с ними создана 21 кафедра, при этом, сотрудниками являются более 50 штатных сотрудников компании. Было принято 4 100 молодых специалистов в 108 обществах «Роснефти». В 2018 г. в 52 филиала компании устроились 678 выпускников, получивших профессиональное высшее образование в данной сфере;

- кадровый резерв:
- на предприятии установлена система оценивания квалификаций, которая используется для подбора кандидатов, определения ключевых направлений их профессионального роста, а также для создания персонализированных планов обучения резервистов. В течение 2018 года в рамках этого процесса были проведены оценочные процедуры для 10,3 тысяч сотрудников, и свыше 2,3 тысячи резервистов приступили к обучению;

- система компетентностной оценки:

Оценка проводится в трех направлениях: для планирования обучения, при формировании кадрового резерва и экспертных сообществ, при приеме на работу и перемещении в должности.

В 2018 г. оценка корпоративных и управленческих компетенций была проведена для 17,6 тыс. человек, оценка профессионально-технических компетенций – для 14 тыс. человек.

Итак, НК «Роснефть» расходует большие денежные суммы не только на оплату наемного труда, но и вкладывая эти средства человеческий капитал, проводя активную социальную политику в отношении своего трудового коллектива [8].

В рамках своих масштабов общество может позволить себе увеличить фонд заработной платы рабочих. Такой политикой можно воспользоваться либо как стимулятором к повышению производительности труда при выполнении стратегии «Роснефть-2022». Например, модернизация системы премирования, в соответствии с которой оплата труда производственных рабочих будет варьироваться в зависимости от количества и качества проделанной работы. Подобная модификация потребует формального оформления в виде документа – Положения об оплате труда работников.

Уделить внимание стоит тому факту, что штат организации на по итогам 2018 года составил 325,6 тыс. человек, в то время как на конец 2015 г. – всего лишь 261,5 тыс. человек. Всего за 3 года показатель значительно вырос на 24,51%. Конечно, это в первую очередь связано с расширением предприятия, но следует учесть тот факт, что в рамках стратегии «Роснефть-2022» внедряются или уже частично введены следующие программы: «Цифровая трансформация», «Цифровое месторождение»,

«Цифровой завод», «Цифровая цепочка поставок», «Цифровая АЗС» [5]. Это означает, что через пару лет ряд профессий устареет для «Роснефти», что повлечет большие расходы при сокращении штата. Поэтому уже сейчас нужно

прекратить найм новых сотрудников и по возможности перераспределить имеющиеся человеческие ресурсы между филиалами.

Средний возраст сотрудников НК «Роснефть» за 2018 г. составил 40 лет. В рамках всего предприятия это означает, что на нем работает достаточно сотрудников пенсионного возраста (поскольку получение этого показателя возможно только при выполнении такого условия, т.к. ранее было отмечено, что в компании трудоустроено большое количество молодых специалистов). Соответственно, обществу следует увеличить кадровый резерв.

Внедрение терминалов самообслуживания на АЗС имеет несколько преимуществ.

Во-первых, это позволит значительно ускорить процесс заправки, что повысит удобство для потребителей и привлечет больше клиентов. Быстрая скорость заправки в 3 минуты позволит сократить время ожидания и увеличить пропускную способность станции.

Во-вторых, внедрение автоматизированной АЗС позволит сократить расходы на оплату труда персонала. Без необходимости постоянного присутствия оператора на станции можно сократить штат и, следовательно, издержки на заработную плату и социальные отчисления.

Также следует отметить, что автоматизированная АЗС может повысить безопасность и улучшить контроль над процессом заправки, так как человеческий фактор может приводить к ошибкам или мошенничеству.

Однако перед внедрением терминалов самообслуживания необходимо провести тщательный анализ и оценку эффективности данного шага. Важно учитывать такие факторы, как потребности клиентов, социальные последствия для сокращенных работников и возможность конфликтов с профсоюзами.

Поэтому рекомендуется начать с пробного запуска терминалов самообслуживания на АЗС, где работают всего два оператора в одну смену. Это позволит оценить эффективность и реакцию клиентов, а также изучить социальные и экономические последствия сокращения штата. После

проведения анализа результатов можно будет принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении терминалов самообслуживания на других АЗС предприятия. [5].

Выделяя общие рекомендации по способам оптимизации затрат на персонал, можно отметить следующие:

- снижение текучести кадров – реализуются путем обеспечения благоприятных и безопасных условий труда, системы достойного вознаграждения и т.д.;
- привлечение и удержание квалифицированных кадров – достигается за счет высокого развития корпоративной культуры, создание условий для развития кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- оперативное управление затратами на персонал [1, с. 67].

Говоря об условиях труда, надо отметить, что намного дороже удержание кадров обходится тем предприятиям, где велики риски возникновения несчастных случаев. В индустрии горнодобывающей отрасли эффективность труда до сих пор оценивается объемами добытой горной массы, на основе которых и происходит начисление бонусов. В таких условиях повышенный заработок работника возможен лишь при условии принятия им повышенных рисков для здоровья. Это приводит к увеличению числа происшествий на производстве, что вызывает серьезную озабоченность данным вопросом. [2, с. 127-128].

Одной из самых распространенных причин, по которой люди решают покинуть организацию, является отсутствие возможностей для личного и профессионального развития. Это приводит к тому, что компания теряет своих сотрудников и сталкивается с дополнительными расходами на поиск и обучение новых кадров. Интересно отметить, что в России привлечение средств на развитие персонала является достаточно редкой практикой. Многие отечественные предприятия не уделяют должного внимания созданию

системы развития персонала, основываясь на целях своей деятельности и объеме финансовых ресурсов. Однако, внедрение такой системы может принести значительные преимущества для компании. Во-первых, она поможет привлечь и удержать талантливых сотрудников, которые стремятся к развитию и росту. Отечественным предприятиям необходимо формировать соответствующую систему в зависимости от цели деятельности и объема финансовых ресурсов, что требует:

- поощрение интеллектуального потенциала сотрудников для достижения стратегических целей организации;
- обучение и повышение квалификации сотрудников для эксплуатации высокотехнологичных, передовых устройств при их вводе в эксплуатацию;
- учет индивидуальных потребностей работников с интересами фирмы и их согласование.

Наиболее значимым инструментом, способным значительно повлиять на развитие компании, является система профессионального обучения и повышения квалификации персонала. Эта система играет важную роль в деятельности компании и развития кадрового потенциала, позволяя вырастить собственных специалистов, способных эффективно решать поставленные перед собой задачи. Помимо этого, можно предоставить наставникам дополнительные вознаграждения или преимущества, чтобы стимулировать их активное участие в процессе наставничества. Важно отметить, что система наставничества должна быть гибкой и адаптированной к особенностям компании. Разные отрасли и компании могут иметь разные потребности и требования к обучению и развитию персонала. Поэтому необходимо пройти предварительный экспресс-анализ и определить наименее эффективные и неподходящие методы и инструментарию для реализации систем наставничества в определённой организации.

Также необходимо направлять средства на мотивацию сотрудников

инструментального типа, являющуюся своего рода инвестицией. Также руководству нужно быть готовым к адаптации новых работников, в процессе которой их продуктивность еще не максимальна, за счет чего процессы в организации могут осуществляться медленнее, чем планировалось. Кроме того, найм персонала может повлечь за собой расходы на обучение, что также необходимо для последующей отдачи сотрудников. Целесообразно рассчитывать среднюю стоимость обучения одного сотрудника и управлять ею в зависимости от направления развития фирмы [3].

Двадцать первый век открыл новые технологии оптимизации издержек на персонал, высвобождения персонала и его трудоустройства – аутсорсинг, лизинг, аутстаффинг. Разумно воспользоваться такими инструментами, если работник располагает свободным временем и не против абстрагироваться от основного функционала [1, с. 70].

Расходы по содержанию персонала также неотъемлемо связаны с его численностью. Ее можно оптимизировать несколькими способами:

- анализ временной загруженности людей при сменной работе;
- увеличение штата при больших затратах на оплату труда внешних специалистов;
- создание управленческого резерва при надобности – формирование такой подгруппы гарантирует несвоевременное замещение незанятых руководящих должностей из количества профессионально подготовленных сотрудников, впрочем, такой способ подходит только крупным фирмам;
- сокращение штата, если это рационально.

Следует помнить, что в данном вопросе «оптимальный» не значит «минимальный». Если причиной сокращения численности персонала и количества обучаемых работников является исключительно сокращение расходов на персонал, то мы имеем дело с распространенной ошибкой руководителей. Более разумным выходом из кризисной ситуации может стать

результат пересмотра действующей системы оплаты труда и внедрения многофакторной системы премирования производственных рабочих, стимулирующих их к повышению производительности, либо оплаты по КРІ, а также экономия средств на оплату услуг специализированных центров путем организации обучения на собственном предприятии [4].

Все указанное выше невозможно без регулярного контакта управленцев с работниками в форме собраний трудового коллектива, дискуссий по наиболее значимым вопросам. Эффективная организация работает как единый механизм, где каждый работник, осознавая собственную значимость, стремится внести вклад в общее дело в достижении общей цели.

Менеджеру по персоналу необходимо принимать во внимание интересы подчиненных работников, больше времени общаться с ними и находить способы повышения их эффективности, даже если они повлекут за собой дополнительные расходы – экономить нецелесообразно, ведь инвестиции принесут большую отдачу.

Использованные источники:

1. Экономика управления персоналом: учеб. пособие / Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова; под. науч. ред. Л.И. Васильцовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 142 с.

2. Шпренгер, Р. «Мифы мотивации» / Р. Шпренгер – Москва: Эксмо. – 2018. – 238 с.

3. Габриелян Б.В. О проблемах совершенствования деятельности трудовых ресурсов организаций / Б.В. Габриелян // Наука и инновации – современные концепции. – 2019. – Т. 1. – С. 26-31.

4. Плутова, М.И. Необходимость и эффективность затрат на персонал / М.И. Плутова // Human Progress. – 2016. – Т. 2. – № 6. – С. 4-10.

5. Отчет в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть» за 2018 г.

6. Хижняк, Ю.К. Пути повышения эффективности деятельности ПАО «НК «Роснефть» - Алтайнефтепродукт» // Вопросы студенческой науки. – 2017. - №8. – С. 6-17.

7. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность с заключением независимого аудитора ПАО «НК «Роснефть» за 2015-2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/ (дата обращения: 15.10.2023).

8. Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2018 г. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/ (дата обращения: 15.10.2023).