

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО
«ГАЗПРОМ ПРОЕКТИРОВАНИЕ»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ МАГИСТЕРСКАЯ РАБОТА

студентки 3 курса 391 группы
направления _____ 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ивановой Анастасии Андреевны

Научный руководитель

д. социол. н. _____

подпись, дата

П. С. Кузнецов

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Теоретические основы социально-трудовых отношений в организации.....	5
1.1. Понятие «социально-трудовые отношения», сущность и общая характеристика	5
1.2. Методики оценки социально-трудовых отношений на предприятии... ..	9
1.3. Направления совершенствования социально-трудовых отношений.....	28
2. Анализ качества социально-трудовых отношений на предприятии ООО «Газпром проектирование»	42
2.1. Краткая характеристика ООО «Газпром Проектирование»	42
2.2. Организационная структура предприятия	47
2.3. Организация трудовых отношений	51
2.4. Анализ недостатков социально-трудовых отношений.....	622
3. Проблемы социально-трудовых отношений и их решения в ООО «Газпром проектирование»	70
3.1. Высокая текучесть кадров	70
3.2. Отсутствие связи с кругом специального воздействия	74
3.3. Анализ эффективности.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы диктуется запросами практики, обусловленные усилившимся в наши дни коллективным характером человеческой деятельности и актуальными проблемами эффективности организации и управления людьми, регуляции разворачивающихся между ними отношений.

В условиях рыночной экономики с характерными для нее организационно-управленческими системами и производственно-коммерческой деятельностью продолжают происходить изменения в коллективах работников, в характере внутри коллективных отношений: в их содержании появляются новые элементы и черты. Например, помимо традиционных элементов (руководителей, специалистов, рабочих, молодежи, женщин, профессиональных и возрастных групп и пр.) трудовой коллектив сегодняшней организации включает наемных работников и соучредителей, богатых (состоятельных) и бедных членов, россиян и иностранных граждан-работников; лиц, заинтересованных в доходах собственника (работодателя) и не заинтересованных в этом.

На сегодняшний день в условиях глобализации, социальная ответственность организации оказывает все большее влияние на ее репутацию и имидж. Теперь оценивая деятельность компании, общество рассматривает не только финансовые и производственные характеристики, но и то, насколько внимательно руководство компании относится к своим работникам, в какой степени деятельность компании отвечает интересам других участников рынка, жителей на территории присутствия организации, и общества в целом.

Тема социальной ответственности менеджмента является одной из самых обсуждаемых в бизнес среде. Это связано с тем, что в разы увеличилась роль бизнеса в развитии общества, а также повысились требования к открытости в деловой сфере. Все больше компаний осознает, что невозможно успешно вести свою деятельность, функционируя в изолированном

пространстве. Компании-лидеры на рынке все чаще приходят к практике внедрения принципов социальной ответственности в свою стратегию развития.

Проблемы социальной ответственности бизнеса, то есть его ответственности перед гражданами или общественностью в целом, за последнее время получили свое многозначное развитие в России.

Из этого следует, что актуальность темы предпринимаемого исследования вызвана ниже следующими моментами:

а) резким повышением важности социальной ответственности бизнеса в обществе в течение последних десятков лет и, в частности, в новых условиях возникнувшего мирового финансово-экономического кризиса;

б) активным развитием социальных практик, которые реализуют идею социально ответственного бизнеса, их институционализации в процессе глобализации;

в) ускорением структурных изменений во всех областях отечественной экономики и важностью социологического исследования сопряженных с этим модернизационным процессом в нашем обществе.

Методологические подходы, к рассмотрению различных аспектов трудовых отношений нашли отражение в работах отечественных авторов В. В. Адамчук, БМ. Генкина, Н. В. Гришина, В. А. Дятлова, Л. П. Егоршина, Е. П. Ильина, А. Я. Кибанова, Е. В. Руденского и др. Тем не менее, данная проблема всегда актуальна, чем и обоснован выбор темы исследования.

Целью работы является изучение трудовых отношений в коллективе и определение мероприятий по их совершенствованию на конкретном предприятии.

Предметом является рассмотрение социально-трудовых отношений на предприятии Газпром проектирование.

Объектом исследования данной работы является—ООО Газпром проектирование.

1. Теоретические основы социально-трудовых отношений в организации

1. 1. Понятие «социально-трудовые отношения», сущность и общая характеристика

Социально-трудовые отношения—объективно существующее взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни. Социально-трудовые отношения характеризуют экономические правовые и психологические аспекты взаимосвязей людей и их социальных групп в трудовых процессах. Потому социально-трудовые отношения всегда субъективированы, и отражают степень сочетания интересов субъектов этих отношений.

Данная система отношений имеет сложную структуру, которая в условиях рыночной экономики включает такие элементы как: субъекты социально—трудовых отношений, уровни и предметы социально-трудовых отношений, принципы и типы социально-трудовых отношений.

Предметом социально-трудовых отношений выступают различные стороны трудовой жизни человека: трудовое самоопределение, профессиональная ориентация, наем—увольнение, профессиональное развитие, социально-психологическое развитие, профессиональная подготовка и другие.

Предметом коллективных социально-трудовых отношений является кадровая политика. Все их многообразие обычно сводится к трем группам социально-трудовые отношения:

- 1) занятости;
- 2) связанные с организацией и эффективностью труда;
- 3) возникающие в связи с вознаграждением за труд.

Главными принципами организации регулирования социально-трудовых отношений являются:

- 1) законодательное обеспечение прав субъектов;
- 2) принцип солидарности;
- 3) принцип партнерства;
- 4) принцип «господство-подчинение».

Выделяют следующие типы социально-трудовых отношений, характеризующие социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе трудовой деятельности.

1. Патернализм, характеризуется жесткой регламентацией способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организацией.

2. Социальное партнерство, характеризуется защитой интересов субъектов социально-трудовых отношений и их самореализация в политике согласования взаимных приоритетов по социально-трудовым вопросам для обеспечения конструктивного взаимодействия.

3. Конкуренция, представляет собой соперничество субъектов социально-трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере (одной из форм реализации конкуренции является соревнование).

4. Солидарность, определяется взаимной ответственностью людей, основанной на единодушии и общности их интересов, за перемены в системе социально-трудовых отношений и достижение согласия в принятии общественно важных решений в социально-трудовой сфере.

5. Субсидиарность, выражает стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем.

6. Дискриминация представляет собой произвольное, незаконное, ничем не обоснованное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, в результате, которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда.

7. Конфликт—это крайняя степень выражения противоречий интересов и целей субъектов в социально-трудовых отношениях, проявляющихся в форме трудовых споров, забастовок.

Все эти типы социально—трудовых отношений в чистом виде не существуют, но выступают в форме моделей, имеющих качественное разнообразие типов социально-трудовых отношений. Это связано с влиянием множества факторов, таких как: социальной политикой в государстве, глобализацией экономики, развитием общественного труда и производства.

Что касается субъектов социально—трудовых отношений, то к ним относятся:

1) наемный работник (группа работников) — это гражданин, заключивший трудовой договор (контракт) с работодателем, руководителем предприятия и отдельным лицом. Договор найма может быть письменным или устным, но и в том и в другом случае он определяет социально-трудовые отношения между его участниками. Важную роль для наемного работника играют такие его качества как: возраст, пол, состояние здоровья, образование, уровень квалификации, стаж работы, профессиональная и отраслевая принадлежность. Кроме того, наемный работник должен быть готовым и способным к участию в социально-трудовых отношениях.

В качестве наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать как отдельный работник, так и группы работников, различающихся по своему положению в социально-профессиональной структуре, направленности интересов, мотивации труда и др.

Развитые трудовые отношения предполагают существование институтов, выступающих от имени наемных работников, представляющих и защищающих их интересы. Это — профессиональные союзы. Профсоюзы — добровольные массовые организации, объединяющие наемных работников, связанных общностью социально-экономических интересов. В Трудовом кодексе Российской Федерации декларируется принцип профсоюзного плюрализма, согласно которому количество профсоюзов, представляющих

интересы работников отрасли или предприятия, не ограничено. Возможны и другие организационные формы объединения наемных работников;

2) работодатель согласно международной классификации статуса занятости – это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для осуществления трудового процесса одного или нескольких работников. Обычно в мировой практике он называется собственником средств производства. Но в практике российских социально-трудовых отношений работодателем также является и руководитель в государственном секторе экономики, который нанимает наемных работников по договору (директор государственного предприятия), хотя он сам является наемным работником и не владеет средствами производства;

3) государство как субъект социально-трудовых отношений выполняет функции законодателя, защитника прав, работодателя, арбитра и др. Мера реализации каждой из этих функций определяются историческими, политическими условиями развития государства.

Выделяют три уровня социально-трудовых отношений:

а) индивидуальный, когда взаимодействуют работники работодатель в различных сочетаниях (двухсторонние социально-трудовые отношения);

б) групповой, когда взаимодействуют объединения наемных работников и объединения работодателей (трехсторонние социально-трудовые отношения);

в) смешанный, когда взаимодействуют работники и государство, а также работодатели государство (многосторонние социально-трудовые отношения).

Отношения субъектов социально-трудовых отношений регулируются законодательными и нормативными актами. Основополагающими из них являются: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О занятости населения», Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» и др.

Кроме того, выделяются правовые акты, изданные органами местного самоуправления, руководителями предприятий и организаций. В рамках предприятия локальными нормативными актами, регуливающими социально-трудовые отношения, являются: коллективный договор, трудовой договор (контракт), другие внутренние нормативные акты.

1. 2. Методики оценки социально-трудовых отношений на предприятии.

Защита трудовых прав работников на предприятиях требует достоверной и тщательной информации, так как на каждом предприятии, как правило, формируется уникальная конфигурация отношений между работниками и работодателями. Система найма, оплаты труда, режимы труда, способы разрешения противоречий и конфликтов – все это зависит от технологии, оборудования, организационной схемы производства, позиции работодателя, профсоюза и даже отдельных групп работников. Кроме этого, на формирование системы трудовых отношений на предприятии оказывает регион, отрасль, размер предприятия или организации форма собственности. Вместе с тем, несмотря на различия, многие параметры могут сравниваться и прежде всего на основе соответствия сложившихся трудовых отношений трудовому законодательству.

Рейтинговая оценка трудовых отношений построена таким образом, чтобы получать сравнимые оценки трудовых отношений на предприятиях. Такие оценки формируются на основе изучения сложившихся на предприятиях практик формирования занятости, оплаты, режимов, условий и т.п., а также подходов к регулированию трудовых отношений (деятельности профсоюзов, практик кол договорной работы, административного регулирования и т.п.). В итоге получается комплекс оценок важнейших аспектов трудовых отношений и единая интегральная оценка, которые можно сравнивать с подобными

оценками, полученными на других предприятиях, независимо от отрасли, размера, формы собственности предприятия или организации.

Единая оценка складывается из целого комплекса показателей и индикаторов, объединенных в систему. Все показатели и индикаторы отобраны в результате двухлетних предварительных исследований. Общая оценка формируется как средняя величина двух блоков «Содержание трудовых отношений» и «Механизмы регулирования отношений». Первый блок содержит 9 разделов, второй блок содержит 6 разделов – всего 15 разделов. Внутри каждого раздела есть вспомогательные индикаторы, которые тоже подразделяются на две группы: оцениваемые индикаторы первого уровня и вспомогательные неоцениваемые индикаторы второго уровня. Всего в методику включены 59 индикаторов первого уровня и 140 индикаторов второго уровня. Структура показателей по блокам приведена в таблице 1.

Таблица 1

Структура показателей рейтинговой оценки трудовых отношений.

Блок 1 Содержание трудовых отношений	Блок 2. Механизмы регулирования трудовых отношений
1. Формы занятости, стабильность рабочего места	10. Профсоюзы
2. Оплата труда	11. Коллективный договор
3. Рабочее время и время отдыха	12. согласительные комиссии
4. Условия и охрана труда	13. Механизм разрешения трудовых споров
5. Дисциплина	14. Административные методы регулирования трудовых отношений
6. Организация системы социальных льгот	15. Участие государственных органов и местных властей в регулировании трудовых отношений
7. Распределение трудовых заданий	
8. Обучение	
9. Соблюдение стандартов в	

Оценка индикаторов проводится следующим образом. На основе собранной информации о том или ином аспекте трудовых отношений эксперты делают следующие выводы:

- Соответствует ли практика трудовому законодательству;
- Если есть отклонения от трудового законодательства, то в какую сторону (улучшение или ухудшение);
- Насколько значимы отклонения (какова величина отклонения и какого количества работников это отклонение касается).

Далее выставляется балльная оценка по каждому индикатору 1-го уровня от 1 до 100 баллов по следующей схеме:

81-100 баллов. Идеальная ситуация. Законодательные нормы не только соблюдаются, но и значительно улучшены. Созданы благоприятные условия для всех категорий работников.

В том числе:

- «ситуация близкая к идеальной», 81-90 баллов. Значимые улучшения, касающиеся большинства работников;
- «абсолютно идеальная ситуация», 91-100 баллов. Максимально благоприятная обстановка.

61-80 баллов. Отсутствуют нарушения, ситуация лучше, чем предусмотрена законом. Создание благоприятных условий для некоторых категорий работников.

В том числе:

- «ситуация в целом, благоприятная», 61-66 баллов. Ситуация содержащая некоторые улучшения законодательства, касающиеся небольшого количества;
- «ситуация благоприятная», 67-74 балла. Очевидные улучшения, создающие благоприятные условия для некоторых групп работников;

– «ситуация крайне благоприятная», 75-80 баллов. Значимые улучшения законодательства, создающие благоприятную ситуацию для работников.

41-60 баллов. Нормальная ситуация, все в рамках закона.

В том числе:

– «минимально нормальная ситуация», 41-46 балла. Формальное соблюдение закона, соблюдение закона преимущественно по форме;

– «нормальная ситуация», 47-54 балла. Соблюдение закона по сути;

– «максимально нормальная ситуация», 55-60 баллов. Улучшения закона нет, ситуация гибкая, позволяющая учитывать многообразие интересов и позиций работников, полная реализация права.

21-40 баллов. ненормальная ситуация, локальные нарушения закона, ущемление интересов отдельных групп работников.

В том числе:

– «ситуация крайне неудовлетворительная», 21-26 балла. Очевидные и значимые нарушения, касающиеся многих работников;

– «ситуация неудовлетворительная», 27-34 балла. Очевидные нарушения, касающиеся групп работников;

– «ситуация в целом неудовлетворительная», 35-40 баллов. Незначительные нарушения закона, нарушения, касающиеся отдельных работников или небольших групп.

1-20 баллов. Грубые и повсеместные нарушения закона, нарушение и ущемление прав большинства или всех работников.

В том числе:

– «ситуация, граничащая с преступлением», 1-10 баллов. Систематическое и грубое нарушение трудового законодательства;

– «максимально неудовлетворительная», 11-20 баллов. Ситуация содержащая грубое нарушение трудового законодательства или нарушение, касающееся большого количества работников.

После оценки 59 индикаторов 1-го уровня вычисляются соответствующие оценки по каждому из 9 разделов, а на их основе обоих блоков, и в конце выводится единая оценка для всего предприятия (организации). Всего в ходе реализации методики получается 71 оценка.

Для получения оценки необходима информация о сложившихся на предприятии (в организации) трудовых отношениях, стандартах и механизмах их регулирования. К сожалению, многозначность трудовых отношений не позволяет измерять их только с помощью количественных данных. Для получения полной информации необходимо использовать разнообразные методы сбора информации, такие как анализ документов, экспертные интервью, наблюдения, опросы и т. п.

Направления использования данных рейтинговой оценки трудовых отношений. Полученная информация может использоваться сразу в нескольких направлениях.

Во-первых, для получения обобщенных и частных оценок трудовых отношений. На сегодняшний день на предприятиях немного людей, способных видеть всю картину трудовых отношений. На предприятиях есть немало специалистов, которые видят ситуацию в каком-то фрагменте трудовых отношений и по его состоянию судят обо всех остальных аспектах. Появление общей и частной оценки может служить хорошим поводом для обсуждения ситуации с трудовыми отношениями на предприятии с привлечением широкого круга работников и специалистов.

Во-вторых, оценка может дать информацию о «достижениях» и «провалах» в работе профсоюза, а также об их причинах.

В-третьих, оценки, полученные на смежных предприятиях, позволят проводить сравнительный анализ ситуации деятельности профсоюзных организаций на этих предприятиях.

В-четвертых, повторное проведение оценки через некоторое время, позволит отслеживать ситуацию в динамике.

В целом рейтинговая оценка трудовых отношений – это инструмент, позволяющий перевести работу профсоюзов на новый уровень.

Общественные отношения – это социальные связи между людьми. Они объединяют индивидов в их совместной деятельности и существовании. Некоторые из них возникают по воле конкретных лиц, другие являются объективными связями, возникшими за долго до появления конкретного человека или даже целого поколения людей. Каждое новое поколение попадает в систему объективно сложившихся связей и отношений, с которыми оно не может не считаться и которые являются объективными границами человеческой деятельности и поступков отдельных индивидов. Эти связи с течением времени изменяются либо эволюционным, либо революционным путем. Появляются новые общественные отношения. Свободная деятельность человека осуществляется на более высоком уровне, раздвигаются рамки возможного в поступках человека, но одновременно с этим возникают многочисленные ограничения. В процессе функционирования системы управления возникают шесть основных типов социальных отношений. Их характерные особенности сводятся к следующему:

1. Наиболее распространенным типом взаимодействий между людьми в процессе управления являются служебные отношения, которые отличаются своей несимметричностью. Эта особенность проявляется в том, что в процессе функционирования системы управления складывается односторонняя зависимость подчиненного от начальника. Наиболее существенным признаком служебных отношений является полномочие решать, что и как должен делать подчиненный в рабочее время, и определять задания, которые подчиненный должен выполнять.

2. Функциональные отношения. От служебных отношений следует отличать функциональные отношения, сопряжения которых могут, но не должны перекрываться сопряжениями служебных отношений. Функциональные отношения строятся таким образом, что функционально обуславливающий субъект отношений не решает, что должен делать

функционально зависимый субъект. Роль функционально обуславливающего субъекта заключается скорее в совете, помощи, чем, в выдаче распоряжений. В рамках функциональной связи не действуют распоряжения. Примером здесь могут служить отношения между директором учреждения и юрисконсультom или советником. Директор посылает проект какого-либо договора или распоряжения на заключение, юрисконсульт обязан высказать свое мнение, а директор – ознакомиться с ним. Но согласится директор с заключением или нет – зависит только от него самого.

3. Технические отношения. В многоуровневых системах управления большое значение приобретает взаимозависимость в действиях и функциях членов коллектива. Каждый должен четко выполнять свои функции добиваться столь же четкого выполнения другими сотрудниками их функций, иначе невозможно добиться всесторонне согласованной и эффективной деятельности. Именно в этом заключается третий вид отношений в системе управления - технических отношений.

4. Информационные отношения – это отношения, связанные с односторонними или взаимными процессами информирования обо всех состояниях объекта и об изменениях состояний, о которых информирующий знает, а информируемый должен знать, чтобы иметь возможность эффективно выполнять свои обязанности.

5. Специализированные отношения – вид отношений, связанный с разделением труда (распределением целей и действий по их достижению) в управлении многосторонней конфигурации деятельности данной системы-организации, фирмы, учреждения и т.п. Речь идет о связи управляющей подсистемы или ее отдельных звеньев со специализированными компонентами, звеньями, участками. Специализированные отношения могут принимать разную степень интенсивности. Некоторые участки, звенья управляемой подсистемы могут быть сильнее или слабее связаны с разделением труда как между собой, так и с управляющей подсистемой.

6. Иерархические отношения – это отношения между звеньями или ячейками системы, расположенными на различных ступеньках управленческой лестницы (управленческой вертикали), при которых каждый нижестоящий уровень управления подчиняется вышестоящему уровню управления. Так, например, в системе "президентской вертикали", действующей ныне в России, районный или городской уровень управления подчинен областному уровню управления, а последний – государственному, функционирующему в виде администрации Президента, располагающей соответствующими структурными подразделениями: экономическим управлением, управлением информации и др.

В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления могут быть представлены в четырех основных разновидностях: бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские отношения.

Бюрократические (от франц. Бюро – канцелярия + греч. Кратос – власть, буквально-господство канцелярии) отношения, если освободить их от негативного оценочного налета, широко распространенного в обществах, и следовать сущности их трактовки М. Вебером, базируются на административной иерархии. При наличии таких отношений за каждым работником жестко закреплены, его функциональные обязанности. Начальники принимают решения, а подчиненные обязаны их выполнять, строго следуя букве распоряжений. Контроль за деятельностью сотрудников и всей организации представляет собой отлаженную процедуру проверок. Ответственность за успех дела и возможные провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между начальниками и подчиненными носят в основном официальный (формальный) и деперсонифицированный характер, ограничены отношениями чисто служебного свойства.

При патернализме (от лат. "падре"-отец) четко выражена иерархичность отношений, а права "хозяина", который обычно принимает единоличные решения, неоспоримы. От подчиненных требуется и ожидается

лояльность по отношению к начальнику. "Хозяин" бдительно контролирует действия своих подчиненных, но при необходимости принимает на себя часть возложенных на них функций. Ответственность за успех дела или возможные провалы – общая. "Хозяин" строго поддерживает единство организации, но не путем формальной регламентации, а благодаря утверждению и постоянному сохранению своего личного влияния. Не смотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки.

В случае фратернализма иерархичность в отношениях старательно сглаживается и смягчается. Господствует стремление принимать решения коллегиально после их коллективного обсуждения. Тем самым руководитель в отношениях со своими подчиненными претендует, скорее, на роль "лидера", а не "начальника" или "хозяина". Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, и в совместной деятельности предполагается взаимная помощь и поддержка как со стороны руководителя, так и рядовых работников. Любой успех рассматривается как общая заслуга всего коллектива, любой провал – как общая для всех членов коллектива беда. Отношения в такой организации носят подчеркнуто неформальный характер.

В случае партнерства иерархические отношения хотя и существуют, но ярко не выражены. Решения принимаются на основе обсуждения, где каждый вносит предложения в соответствии со своей квалификацией и сферой компетентности. Руководитель не приказывает, а координирует общие действия. За каждым сотрудником четко закреплены соответствующие функции, причем руководитель в них не вмешивается, а текущий контроль чаще всего не предусмотрен. Подчиненные должны понимать смысл принимаемых решений и выполнять их в процессе самостоятельной работы. Несмотря на коллегиальность принимаемых решений и действий, отношения между сотрудниками деперсонифицированы и переведены на служебно-контактную основу. Партнерство отличается демократизмом – самостоятельные индивиды объединяются для совместной деятельности по

свободному контракту, а руководитель в качестве координатора распределяет задания и контролирует соблюдение оговоренных условий и обязанностей.

Конечно, выделенные четыре типа отношений в "чистом" виде встречаются редко, патернализм, в частности, нередко реализуется при наличии элементов фратернализма или бюрократизма. Всё, в конечном счете, зависит от состава участников совместного действия, характера, содержания и направленности той организации, в пределах которой люди вступают в социальные взаимодействия, а также от состава и личностных особенностей людей - руководителей, осуществляющих функции управления.

Знание особенностей складывания и функционирования социальных отношений в системе управления помогает избегать типичных ошибок, возникающих в практике деятельности некоторых руководителей. Одной из наиболее распространенных в практике управления является ошибка излишней снисходительности, проявляющаяся в тенденции оценивать своих подчиненных выше реального уровня и качества их служебной деятельности, что, в конечном итоге, приводит к снижению их творческой активности и к самоуспокоенности, а это снижает эффективность деятельности организации. Существует и противоположность – ошибка излишней требовательности, доходящая до уровня жесткости и выражающаяся в тенденции занижено оценивать всех и вся.

Нередко в практике управления проявляется ошибка личной предрасположенности, при которой руководитель в отношении к подчиненному больше полагается на личное пристрастие, чем на саму по себе работу этого подчиненного. Ошибка нимба возникает под воздействием "эффекта ореола", когда в своем отношении к подчиненному начальник руководствуется в первую очередь общим впечатлением (хорошим или плохим), произведенным данным работником, а не результативностью его служебной деятельности. Ошибка по свежести впечатлений выражается в стремлении руководителя оценивать подчиненного и его работу только по событиям последнего времени вместо

того, чтобы анализировать и оценивать её результативность за более длительный период времени.

Каждая из этих ошибок способна существенно ухудшить отношения руководителя с подчиненными, привести к возникновению противоречий и конфликтов, что может снизить эффективность деятельности данной организации, фирмы, предприятия; затруднить его продвижение к намеченной цели. Наоборот, знание этих ошибок, учёт особенностей отношений, складывающихся между работниками, а также между ними и их руководителем (руководителями), существенно расширяет возможности совершенствования системы управления, повышает её эффективность.

В предлагаемой модели оценки эффективности социального развития на предприятии показателем является интегральный коэффициент, определяющий совокупное влияние качественных и количественных параметров:

, (1)

где α – коэффициент, учитывающий соответствие качественным признакам;

β – коэффициент, учитывающий влияние количественных параметров.

Перечень предлагаемых качественных признаков эффективности социального развития, основанный на положениях международной организации «Глобальная инициатива по отчетности», включает в себя:

- Наличие трудового договора;
- Наличие общих документов, регламентирующих социальную деятельность предприятия;
- Наличие ежегодных публичных отчетов о деятельности предприятия в области социальной политики в открытом доступе;

– Наличие в организационной структуре специализированного подразделения, отвечающего за социальную деятельность.

В зависимости от наличия или отсутствия набора параметров из приведенного выше перечня, анализируемые предприятия в соответствии с уровнем развития социальной политики относятся к одной из трех групп, для каждой из которых устанавливается величина качественного коэффициента (таблица 2).

Таблица 2

Классификация предприятий в зависимости от уровня развития социальной политики

Наименование группы	Характеристики	Величина коэффициента качественных параметров, ()
Низкий уровень развития социальной политики	Наличие не более чем одного признака	0, 3
Средний уровень развития социальной политики	Наличие двух-трех признаков	0, 6
Высокий уровень развития социальной политики	Наличие всех перечисленных признаков	1, 0

Количественные показатели, определяющие уровень развития социальной политики, по сферам воздействия разбиты на две группы:

- Производственный персонал предприятия;
- Местное сообщество.

Таким образом, коэффициент, учитывающий влияние количественных параметров, будет определяться из выражения:

, (2)

где K_1 –коэффициент эффективности социального развития по отношению к персоналу;

K_2 –коэффициент эффективности социального развития по отношению к местному сообществу.

В предлагаемой модели эффективность социальной работы с персоналом определяется изменением следующих параметров:

- Среднемесячная заработная плата (ЗП);
- Количество рабочих мест (ССЧ);
- Затраты на внутренние социальные программы (СОЦ);
- Доля работников, прошедших обучение и переподготовку (ПП);
- Доля работников, получивших производственные травмы (ТР).

Эффективность социальной политики по отношению к местному сообществу определяется изменением таких параметров, как:

- Затраты на внешние социальные программы (СП);
- Затраты на экологические программы (ЭК).

Для количественного описания изменения указанных параметров вводятся коэффициенты, величина которых определяется отношением величин соответствующих параметров в анализируемом и базовом периодах. При этом для параметров, измеряемых в стоимостных единицах (среднемесячная заработная плата, расходы на социальные и экологические программы), учитывается текущий уровень инфляции за счет использования коэффициента дисконтирования ($K_{д}$). При использовании разработанной методики анализ эффективности социального развития производится по динамике показателей в период не менее трех лет. При этом за базовый принимается период, в который не произошло резкого изменения показателей по сравнению с предыдущими периодами, то есть в качестве базовых периодов не могут выступать кризисные годы или периоды ценового бума (таблица 3).

Таблица 3

Коэффициенты измерения количественных параметров
эффективности работы социальной политики на предприятии

Наименование группы параметров	Наименование коэффициента	Формула для определения коэффициента
Социальная работа с персоналом	Коэффициент изменения среднемесячной заработной платы работающих	$K_{зп} =$
	Коэффициент изменения среднесписочной численности работающих	$K_{ссч} =$
	Коэффициент изменения затрат на внутренние социальные программы	$K_{соц} =$
	Коэффициент изменения доли работников, прошедших обучение и переподготовку	$K_{пп} =$
	Коэффициент изменения доли работников, получивших производственные травмы	$K_{тр} =$
	Коэффициент изменения затрат на внешние социальные программы	$K_{сп} =$
Социальная работа с местным сообществом	Коэффициент изменения затрат на экологические программы	$K_{эк} =$

При определении коэффициентов, учитывающих эффективность социальной политики по отношению к персоналу предприятия и по отношению местному сообществу, вводятся поправочные коэффициенты (), учитывающие значимость каждого параметра при оценке общего уровня эффективности социального развития. Величина указанных поправочных коэффициентов определяется методом экспертных оценок и зависит от специфики конкретного анализируемого предприятия, что делает модель более универсальной.

В результате формулы для расчета коэффициента эффективности социального развития по отношению к персоналу предприятия () и по отношению к местному сообществу (К) примут вид:

$$K_{\text{ПЕРС}} = K_{\text{ЗП}} \times a_{\text{ЗП}} + K_{\text{ССЧ}} \times a_{\text{ССЧ}} + K_{\text{СОЦ}} \times a_{\text{СОЦ}} + K_{\text{ПП}} \times a_{\text{ПП}} ; \quad (3)$$

$$, \quad (4)$$

Соблюдение условия, когда коэффициент, учитывающий влияние количественных параметров, в анализируемом периоде имеет величину, превышающую единицу, означает, что компания осуществляет активные социально направленные действия; соответственно, значение данного коэффициента меньше единицы означает, что руководство компании уделяет недостаточное внимание вопросам социальной политике.

В целом модель позволяет определить динамику развития социальной политики на предприятии по величине интегрального коэффициента. Сравнение значений интегрального коэффициента в анализируемом и базовом периодах позволяет выявить тенденцию КСО на предприятии.

Структура социальной политики предприятия складывается из различных элементов корпоративной философии, культуры, правил взаимоотношений между руководством и коллективом, между предприятием и обществом, а также государственными органами. И хотя корпоративная социальная политика предполагает, прежде всего, решение внутренних социальных задач, она не может не затрагивать и внешние проблемы.

Развитая модель корпоративной социальной защиты обычно состоит из трёх базовых уровней:

– Забота об условиях труда—соразмерное вознаграждение за достижение поставленных целей; выплаты за стаж; повышение комфортности рабочих мест; качественное обучение;

– Забота об уровне жизни служащих—предоставление путёвок в оздоровительные учреждения; абонементы в спортзал, бассейн; расширенное медицинское страхование; материальная помощь сотрудникам, попавшим в сложные обстоятельства; программы по улучшению жилищных условий работников;

– Забота об имидже компании — ведение бизнеса строго в правовых рамках; программы по защите экологии; благотворительность.

Современная социальная защита работников корпорации обычно включает в себя такие направления, как молодёжная и жилищная политика.

Целью привлечения молодёжи на предприятие является развитие потенциала вчерашних студентов на пользу компании, основанное на совпадении интересов работодателя и сотрудника. Молодёжные программы подразумевают сотрудничество с вузами и даже школами, создание на предприятии качественной системы наставничества, формирование условий для повышения квалификации молодых специалистов.

Жилищная политика осуществляется с помощью внедрения различных программ: постройка жилья с предоставлением сотрудникам льготных условий приобретения; сотрудничество с банками, гарантирующее сниженные кредитные ставки работникам предприятия; формирование служебного жилищного фонда с правом выкупа жилья арендатором по истечении оговорённого времени.

Эксперты часто отмечают отсутствие единого документооборота между центральным офисом и филиалами, дочерними компаниями, дивизионами. В силу существующего положения объективно оценивать эффективность социальных программ не представляется возможным. В результате часто складывается неблагоприятная ситуация, когда в регионе расположения основного производства компания пользуется уважением, а на периферии (в филиалах) наблюдается постоянная текучка кадров.

Между тем технологизация управления социальной сферой помогает решить ряд существенных задач:

- определение необходимых процедур, регулирующих социально-психологические процессы;
- обеспечение стандартизации операционных процессов;
- разграничение сфер ответственности исполнителей;
- формирование условий открытости, информированности всех участников реализации социальных программ;
- определение системы показателей эффективности социального обеспечения.

Результативность сотрудников организации не стимулируется, то есть они получают лишь зарплату в размере должностного оклада согласно штатному расписанию. Соответственно, система мотивации, которую внедрили в организации, не обеспечивает нужного стимулирования ее сотрудников к увеличению эффективности своего труда.

1. Показатели условий труда и охраны здоровья:

- уровень травматизма

$$УТ = ЧТ/СЧР, \quad (5)$$

где УТ – уровень травматизма;

ЧТ – число травм;

СЧР – среднесписочная численность работающих.

- уровень профессиональных заболеваний

$$УПЗ = ЧПЗ/СЧР, \quad (6)$$

где УПЗ – уровень профессиональных заболеваний;

ЧПЗ – число профессиональных заболеваний.

- уровень временной нетрудоспособности

$$УВНт = ДНт/СЧР, \quad (7)$$

где УВНт – уровень временной нетрудоспособности;

ДНт – дни нетрудоспособности.

2. Показатели культурных и социально бытовых условий:

- уровень обеспеченности жильем

$$\text{УОЖ} = \text{ЧОЖ}/\text{СЧР}, \quad (8)$$

где УОЖ – уровень обеспеченности жильем;

ЧОЖ – число обеспеченных жильем.

- срок оборачиваемости очереди на получение жилья

$$\text{СОО} = \text{СЧО}/\text{ЧПК}, \quad (9)$$

где СОО – срок оборачиваемости очереди на получение жилья;

СЧО – среднегодовая численность очередников;

ЧПК – число предоставленных квартир.

- обеспеченность детскими садами

$$\text{ОДС} = \text{ЧМ}/\text{ДНД}, \quad (10)$$

где ОДС – обеспеченность детскими садами;

ДНД – число детей сотрудников, нуждающихся в посещении детского сада.

3. Общие показатели социальной стабильности:

- уровень стабильности кадров

$$\text{УСК} = \text{ЧУ}/\text{СЧР}, \quad (11)$$

где УСК – уровень стабильности кадров;

ЧУ – число уволенных.

- уровень культурно-массовой работы

$$\text{УКМР} = \text{МДК}/\text{СЧР}, \quad (12)$$

где УКМР – уровень культурно-массовой работы;

МДК – число мест в дворцах (домах) культуры.

- уровень спортивной работы

$$УСР = ЗСП/СЧР_{иД}, \quad (13)$$

где УСР – уровень спортивной работы;

ЗСП – число занимающихся в секции предприятия;

СЧР_{иД} – среднесписочная численность работников и их детей.

– уровень образования

$$УО = ИО/СЧР, \quad (14)$$

где УО – уровень образования;

ИО – число имеющих образование.

– уровень профессиональной подготовки

$$УПП = ЧПК/СЧР, \quad (15)$$

где УПП – уровень профессиональной подготовки;

ЧПК – число повышающих квалификацию.

Грамотно организованная социальная структура служит профилактикой возникновения конфликтов и социально-психологической напряжённости, кроме того, помогает поддерживать стабильность в молодых, развивающихся организациях.

Важнейшими условиями эффективности внедряемых программ являются прозрачность и своевременность, поскольку работники многих предприятий попросту не знают, за что получают льготы и дополнительные выплаты, считая их чем-то само собой разумеющимся. Соответственно, часть программ утрачивает свою мотивационную роль и превращается в пустой расход финансов.

Разрабатывая методы и стиль социальной политики, необходимо учитывать не только сегодняшнее положение компании, но и процесс развития, определённый стратегическими задачами предприятия.

1. 3. Направления совершенствования социально-трудовых отношений.

Основными составляющими социальной среды организации являются: социальная инфраструктура, потенциал организации, социально-психологический климат, социальная защищённость работников, условия и охрана труда, стимулирование трудового поведения, использование досуга.

Основными задачами процесса управления социальной политикой предпринимательских структур выступают [12, С. 65]:

- оптимизация структуры персонала;
- расширение инициативы и полномочий сотрудников;
- совершенствование форм контроля над деятельностью персонала;
- развитие социального партнерства и взаимопомощи;
- совершенствование механизма планирования карьеры сотрудниками компании и сохранения их инициативы к развитию;
- улучшение условия труда;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала к труду;
- формирование корпоративной культуры свободного характера действий;
- минимизация вероятности возникновения корпоративных конфликтов;
- усовершенствование процесса взаимодействия между сотрудниками - менеджерами и ТОП-менеджерами внутри организационной структуры компании.

Характеризуя подходы к определению социальной политики организации, следует отметить, что в российских исследованиях нет однозначной трактовки этого понятия. Большая часть современных исследователей социальных отношений определяют социальную политику через направления социальных расходов и структуру издержек труда, к

которым относят основные компоненты оплаты труда (заработная плата) и социальные выплаты. Поэтому необходимо рассмотреть основные определения понятия «социальная политика организации», представленные в научных и учебно-методических работах российских авторов (таблица 4).

Таблица 4

Определения понятия «социальная политика организации»

Автор	Определение
Савина Т.Н.	Деятельность руководящего персонала по созданию условий для обеспечения граждан работой, охраной труда, перераспределению доходов, забота об образовании, семье, здоровье с позиции постоянного улучшения социального обеспечения персонала [32]
Виттенберг Е.Я.	Обеспечение социальной устойчивости персонала организации, его социальной безопасности [13]
Камзабаева М.	Социально ответственный бизнес через вложения и мероприятия организации по социальному развитию собственного персонала, а также благотворительные проекты местного и федерального значения для нуждающихся слоёв населения, а также в различных областях образования, культуры, спорта [20]
Вышегородский Д.	Социальная активность, которая отражается «...на переменах в структуре трудовых издержек. Последние касаются соотношения основных компонентов оплаты труда в виде собственно заработной платы и социальных выплат» [14]

Анализируя определения авторов, касающихся сущность социальной политики организации, необходимо отметить, что не правомерно определять социальную политику только в рамках социальных льгот и выплат, т. к. согласно трудовому законодательству социальные обязательства организаций гораздо шире и многогранной – от гарантий занятости до реализации программ молодежной политики, организации досуга.

Рассматривая обратную сторону медали, необходимо заметить, что именно процесс управления социальной политикой, а точнее его отсутствие, выступает одной из основных причин того, почему экономические реформы России не приносят желаемых результатов. Работодатели категорически отказываются от развития своего рабочего персонала. В случае с успешными российскими компаниями, среди их тенденций - это финансирование развития своего рабочего персонала, ведь известны лишь две дороги дальнейшего развития [21]:

- или всерьез заниматься своим рабочим персоналом, включая его социальное развитие;
- или проигрывать в конкурентной борьбе.

Так, традиционно в качестве направлений социальной политики организации рассматривается предоставление работникам социальных услуг. В современных условиях добавляются такие направления как развитие корпоративной культуры, повышение уровня информированности персонала, соблюдение трудовых прав работников. В то же время, для решения задачи привлечения, удержания и мотивирования персонала этих направлений недостаточно. Эти задачи реализуются кадровой политикой компании.

В социальной политике формируются социальные условия деятельности работников на предприятии. Значение кадровой политики состоит в том, чтобы «деятельность, способности и профессиональные качества работников были востребованы в интересах предприятия и самих работников».

В рамках кадровой политики реализуются меры социальной политики, позволяющие решить задачи удержания персонала и обеспечения его лояльности на основе удовлетворения социальных потребностей работников.

Таким образом, мы рассматриваем социальную политику как часть кадровой политики, а внутрикорпоративную социальную ответственность - как стратегическую основу кадровой политики. Результат реализации кадровой политики — это формирование высокого качества трудовой жизни, обеспечивающее высокий уровень мотивации и результативности труда работников.

Рассматривая социальную политику организаций как важнейшее условие повышения качества трудовой жизни наемного персонала, можно определить основные направления социальной политики организаций: обеспечение охраны труда и заботу о здоровье работников, сознательный отказ от теневых форм социально-трудовых отношений, соблюдение норм трудового законодательства, создание справедливых и прозрачных систем оценки и вознаграждения персонала, формирование не декларативной корпоративной

культуры, обеспечение конкурентного уровня заработной платы работников, оказание сотрудникам социальных услуг добровольного характера, обеспечение участия персонала в управлении, в прибылях и в собственности, обогащение содержания труда сотрудников, предоставление персоналу возможностей для развития, обучения и карьерного роста. Соответственно, могут быть сформированы основные компоненты качества трудовой жизни:

- уровень и своевременность оплаты труда;
- тип труда (преимущественно физический или умственный);
- наличие социально-трудовых гарантий и прав наемных работников;
- правовая защита от дискриминации в сфере труда;
- социальная поддержка работающих граждан;
- соблюдение интересов работников (обеспечение жильем работающих, возможность участия в делах предприятия);
- возможности смены видов деятельности и профессионального (должностного) роста;
- возможности проявления творчества, самостоятельности;
- дифференцированный подход к формированию условий занятости отдельных категорий работников (в т. ч. социально уязвимых);
- корпоративное (дополнительное) пенсионное обеспечение бывших работников;
- безопасность и охрана труда;
- условия труда, режим труда и отдыха;
- и другое.

Закономерным результатом процесса управления социальной политикой организации является качественное преобразование его трудовой жизни, что означает расширение функциональных возможностей сотрудников, а также повышение способности персонал-системы и организации в целом более гибко реагировать на изменения внешней среды.

В процессе реализации социальной политики организация переходит в более высокое, качественно иное состояние, которое делает её более адаптивной, устойчивой, мобильной и способной подстраиваться под изменения внешней среды.

Управление любой сферой деятельности современной хозяйственной организации - это, прежде всего управление людьми: отдельными работниками, выполняющими индивидуальное задание, или производственными коллективами, в которых существует четкое распределение трудовых обязанностей. Управление персоналом является главной функцией современного внутрифирменного менеджмента. Проблема управления социальной политикой организации как регулирования совместного труда людей, объединенных единой целью, возникает приблизительно в одно время с появлением этой организации как социального феномена. В течение столетий человек решал задачу организации бизнеса и управления им и одновременно искал наиболее эффективные способы повышения качества коллективного труда. На сегодняшний день, вопрос управления социальной политикой является одной из ключевых задач HR-менеджмента, ведь от этого зависит, как уровень производительности труда, так и в целом экономические показатели деятельности предприятия.

Согласно общемировой практике, среднесуточный рабочий день длится около 8 часов. На протяжении недели - это выливается в 40 часов труда, во время которого сотрудник предприятия должен выполнять не только свои рабочие обязательства, но и поддерживать коммуникационные каналы между своими коллегами по работе. Именно по этой причине, социальный уровень развития персонала предпринимательских структур играет столь важную роль при определении эффективности производства и конкурентоспособности всего бизнеса.

Таблица 5

Классификация ключевых методов социальной политики

Методы ПРП	Содержание метода
------------	-------------------

Обучение персонала	Передача знаний посредством целенаправленного и планомерного процесса усвоения знаний, умений и навыков
Профессиональная адаптация	Приспособление работника к технико-технологическим особенностям деятельности в рамках профессии, рабочего места.
Служебно-профессиональное продвижение	Движение персонала в рамках должностной структуры организации, обусловленное ростом его квалификации и необходимостью предоставления работы более высокой сложности.
Управление деловой карьерой персонала	Комплекс мероприятий в рамках реализации служебного роста работника, учитывающий его цели, потребности, возможности и способности, в рамках ограничений, обусловленных целями, потребностями, возможностями и условиями организации
Работа с кадровым резервом	Работа по формированию работников, Способных к замещению вышестоящих должностей или занятию рабочих мест более высокой квалификации
Мотивация развития персонала	Комплекс мер, обеспечивающих создание необходимых и достаточных условий для эффективного развития персонала организации и каждого ее работника Разумное использование совокупности мотивов и стимулов, побуждающих работника к развитию, определяющих удовлетворение его потребностей и обеспечивающих достижение личных целей

От социальной зрелости рабочего персонала зависят многие бизнес-процессы, от производства до реализации продукции. Немаловажную роль играет данный элемент и на процесс разработки и принятия управленческих решений. В целом, менеджмент предполагает процесс организации, контроля и мотивации рабочего персонала, и чем более высокий его уровень социального развития, тем выше шансы, что функции менеджмента в организации будут реализованы по максимуму.

Управление социальной политикой рассматривается как некая совокупность процедур, а также приемов, которые помогают управленцам решать существующие в организации социальные проблемы и поиск точных аналитических. Система показателей социального развития организации, включает в себя две части по несколько разделов [21]:

- социальные условия труда;
- социальная инфраструктура.

Важнейшими инструментами управления социальной политикой организации выступают [9]:

- определение и коррекция негативных психологических факторов;

- управление конфликтами;
- корпоративная культура компании;
- социально-психологическая подготовка менеджеров и руководителей;
- маркетинговые и социально-психологические исследования рабочего персонала;
- внутренний маркетинг персонала.

В конечном итоге, управление социальной политикой предпринимательских структур приняла за задачи решать трудности, с которыми сталкиваются менеджеры в формировании мотивационной модели, контроля и организации труда. В последние годы управление персоналом становится системным, продуманным и высокоорганизованным процессом. Причем касается это как коммерческих, так и государственных организаций. В последних, как правило, не предусмотрено отдельной службы персонала, поэтому реализуется управление самим руководителем [23].

К основным системным элементам социальной политики относятся: субъекты и объекты; концептуальные элементы (принципы, функции, цель и задачи, модель); направления социальной политики; механизмы (формы и методы реализации, нормативно-правовое, экономическое и организационно-управленческое обеспечение, конкретные меры); обратная связь (подсистема статистического и социологического мониторинга) и др.

Объектом социальной политики является все население страны, отдельные граждане, социальные общности определенного уровня, объединенные конкретными связями и отношениями.

Субъектами социальной политики могут быть:

- государственные учреждения и ведомства;
- органы и структуры местного самоуправления;
- внебюджетные организации и фонды;
- религиозные, общественные, благотворительные и другие негосударственные учреждения и организации;
- коммерческий бизнес и коммерческие структуры;

- профессиональные работники, которые занимаются разработкой и реализацией социальной политики, а также добровольцы;
- граждане, которые принимают участие в группах самопомощи и в гражданских инициативах.

Описываемые разными авторами направления социальной политики во многом схожи, и для дифференциации чаще всего используются два основных критерия - сферный и объектный. В рамках сферного подхода выделяются следующие направления: здравоохранение, образование, культура, досуг, сфера торгового и бытового обслуживания, жилищные условия, экология, информационная среда, социально-трудовые отношения, обеспечение определенного уровня доходов и т.п.

Социальная политика на организационном уровне включает в себя те же элементы, что и социальная политика в целом. Генеральная цель социальной политики организации - максимизация ее прибыли путём повышения производительности труда и оптимизации социальных затрат. В рамках генеральной цели можно выделить 4 подцели, для достижения каждой из которых необходимо решение определенных задач.

1. Поддержание и закрепление стабильного социально-психологического климата в коллективе:

- формирование и поддержание положительного имиджа организации на рынке труда;
- развитие корпоративной культуры, направленной на формирование лояльного отношения работников к компании;
- создание у персонала уважения к ценностям и идеалам компании, чувства приверженности им;
- выстраивание прозрачной системы предоставления льгот и компенсаций, а также получение обратной связи об актуальности социального обеспечения, предлагаемого компанией;
- обеспечение информационной доступности о существующих социальных льготах и компенсациях;

- проведение PR-акций в целях распространения информации о социальной поддержке работников;

- реализация принципа постоянного улучшения и внедрение новых эффективных элементов социальной культуры;

- акцент на адаптацию персонала к новой корпоративной среде: создание мотивационного механизма для привлечения и закрепления квалифицированных кадров в условиях конкуренции на рынке труда.

2. Оптимизация предоставляемых социальных льгот и компенсаций посредством внедрения порядка обращения за ними, а также адресного социального пакета:

- оптимизация затрат на социальные нужды, внедрение индивидуального социального пакета;

- формирование унифицированных принципов предоставления социального пакета в организации.

3. Привлечение и удержание перспективных работников из числа как руководителей, так и специалистов, нацеленных на реализацию стратегии компании:

- разработка социального пакета, позволяющего привлекать и удерживать ключевых работников, реализующих стратегическое направление развития организации;

- повышение уровня удовлетворённости трудом.

4. Формирование и ведение системы финансового учёта и отчётности по предоставляемым льготам и компенсациям:

- создание единой учётной системы, отражающей фактическое предоставление льгот и компенсаций (включающей детализированный финансовый учёт и персонифицированную отчётность);

- формирование единой системы предоставления социальных льгот во всей организации (унифицированный порядок обращения за льготами и компенсациями, формы заявлений и документов и т.п.);

- получение обратной связи (регулярный мониторинг социально-психологического климата и корректировка социального пакета);
- зависимость социального пакета работника от его вклада в производственные результаты организации;
- взаимодействие кадровой и социальной политики (с целью построения единой модели, определяющей индивидуальные методики оплаты труда и индивидуальный социальный пакет);
- использование данных мониторинга рынка труда для обеспечения.

Социальная политика предприятия может включать в себя следующие элементы: молодежную политику, жилищную политику, социальные программы, реализующиеся в организации (система добровольного медицинского страхования (ДМС), материальная помощь, компенсации, подарки детям работников и т.д.), формирование корпоративной культуры, культурно-массовую программу (КВН, фестивали), поддержку спортивного образа жизни (спартакиады, курортно-санаторное лечение) и мн. др.

Социальная политика организаций в современных экономических условиях зачастую реализуется через социальные программы:

- ДМС;
- негосударственное пенсионное страхование;
- улучшение жилищных условий работников организации;
- культурно-массовые и спортивно-оздоровительные;
- формирование кадрового потенциала и развития персонала.

Таким образом, социальная политика на уровне организации позволяет упорядочить предоставление социальных льгот, создать гибкие рычаги управления персоналом (прежде всего, путем изменения существующих систем нематериального стимулирования).

Меры по упорядочению и рационализации трудовых отношений, по предоставлению большей свободы работодателю в определении условий найма и увольнения рабочей силы должны сопровождаться активной политической, моральной и правовой поддержкой работника со стороны предприятия.

Поэтому, например, поддержка безработных должна быть ориентирована на помощь социально незащищенным категориям, таким как длительно безработные, молодежь, высвобождаемые работники градообразующих предприятий. Кроме того, максимально широко должны использоваться формы организационно-правовой поддержки работников и безработных: формирование эффективных механизмов правовой защиты трудовых прав, государственная поддержка профсоюзов и других социально-защитных и правозащитных организаций, государственные программы правового просвещения и содействия адаптации работников на рынке труда.

Стратегическая цель реформы трудовых отношений - создание эффективного цивилизованного труда, оперативно обеспечивающего работодателя рабочей силой, необходимой квалификации, а работника - работой, достойной заработной платой и приемлемыми условиями труда.

Достижение этой цели предполагает решение следующих задач:

1. Реформирование трудового законодательства в целях эффективного размещения и использования трудовых ресурсов в экономике при строгом соблюдении основных прав работников (право на справедливую оплату труда, право на защиту от необоснованного увольнения, право на забастовку и т. п.).

2. Развитие механизмов социального партнерства на уровне предприятий.

3. Формирование эффективных механизмов урегулирования трудовых споров. Совершенствование и повышение эффективности механизмов досудебной защиты трудовых и социальных прав работника. Создание специализированной трудовой юстиции, государственная поддержка развития системы негосударственной защиты трудовых прав и самозащиты.

4. Повышение роли индивидуальных и коллективных договоров в регулировании вопросов оплаты и условий труда.

5. Возвращение заработной плате ее воспроизводственной, стимулирующей и регулирующей функций и содействие развитию рыночных механизмов регулирования заработной платы.

6. Рационализация мер государственной поддержки безработных. Сосредоточение усилий служб занятости на сокращении периода поиска безработным нового рабочего места и содействии безработным, имеющим наименьшие возможности для трудоустройства.

7. Реформирование системы управления охраной труда через создание экономического механизма, стимулирующего работодателей к поиску путей снижения уровня производственного травматизма, профессиональной и производственно обусловленной заболеваемости, с одной стороны, и работника - к соблюдению техники безопасности, с другой.

Реформа трудовых отношений будет содействовать:

- увеличению гибкости трудовых отношений, их адаптивности к изменениям экономической конъюнктуры;
- повышению территориальной, отраслевой и профессиональной мобильности рабочей силы;
- постепенному вытеснению неформальных трудовых отношений.
- повышению уровня оплаты труда в регистрируемом секторе и ее удельного веса в национальном доходе;
- постепенному приближению уровня оплаты труда работников бюджетного сектора к уровню оплаты труда работников внебюджетной сферы;
- повышению уровня собираемости подоходного налога и отчислений во внебюджетные социальные фонды;
- сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- усилению реальной защиты основных трудовых и социальных прав работника;
- укреплению профсоюзного движения;
- повышению производительности труда;
- структурной перестройке экономики, дающей начало экономическому росту;

– общему снижению социальной напряженности, переводу трудовых конфликтов в правовое русло коллективных трудовых споров.

При разработке нового трудового законодательства должны быть существенно переработаны и в ряде случаев подготовлены заново следующие его разделы:

– необходимо более детальное определение сторон трудовых отношений, в том числе: конкретизация роли представителей работников; выделение такой специфической категории работников, как работники, выполняющие распорядительные и контрольно-надзорные функции и в ряде ситуаций защищающие интересы работодателей и ряд других вопросов;

– в целях повышения гибкости трудовых отношений необходимо расширить свободу сторон в определении содержания трудового договора – законодательно должны быть определены: обязательный минимум вопросов, регулируемых трудовым договором, и вопросы, которые не должны быть предметом трудового договора, в остальном содержание трудового договора должно определяться соглашением сторон.

– социальный диалог на различных уровнях может играть важную роль в улучшении трудовых отношений. Он должен иметь место на уровне решений и вовлекать в принятие этих решений все заинтересованные стороны.

– во многих странах правительства полностью вовлечены в деятельность нефтяной и газовой промышленности и должны являться частью любых рамок трудовых отношений.

– все те, кто занят в социальном диалоге, "белые" или "голубые" воротнички должны быть защищены от дискриминации.

– поскольку коллективные переговоры являются важным компонентом трудовых отношений, социальные партнеры должны улучшать свое мастерство ведения переговоров.

– в сотрудничестве с заинтересованными социальными партнерами МОТ должна собирать и распространять примеры нормальных трудовых отношений, практик и результатов и, в частности, касательно корпоративной

реструктуризации и информации в области охраны труда и техники безопасности, а также результатов.

Делая вывод, можно сказать что, успешное проведение реформы невозможно без активной разъяснительной и просветительской деятельности государственных органов. Необходимо разработать и реализовать соответствующие государственные программы информационно-методического содействия гражданам в решении вопросов занятости и защиты трудовых прав.

2. Анализ социально-трудовых отношений на предприятии ООО «Газпром проектирование»

2. 1. Краткая характеристика ООО «Газпром Проектирование»

Реализация новых масштабных проектов ПАО «Газпром» выявила необходимость вывести проектирование и инжиниринг в нефтегазовой отрасли на качественно новый уровень. Именно с этой целью в 2015 году было принято решение о консолидации проектных активов Группы «Газпром» на базе ООО «Газпром проектирование».

Ключевыми задачами при реформировании проектного комплекса являются:

- сокращение сроков и повышение качества проектной документации;
- обеспечение единой технической политики и единых стандартов проектной деятельности;
- повышение экономической эффективности инвестиционных проектов;
- модернизация производственных фондов;
- внедрение современных систем автоматизации проектной деятельности с применением инновационных подходов.

Реализация поставленных целей и задач осуществляется ООО «Газпром проектирование» в партнерстве с ведущими проектными организациями ПАО «Газпром»:

- АО «Газпром промгаз» (г. Москва),
- АО «Гипроспецгаз» (г. Санкт-Петербург),
- ПАО «ВНИПИгаздобыча» (г. Саратов),
- АО «Гипрогазцентр» (г. Нижний Новгород),
- АО «ЦКБН» (г. Подольск),
- ОАО «СевКавНИПИгаз» (г. Ставрополь).

Саратовский филиал ООО «Газпром проектирование» выполняет комплекс проектно-изыскательских и научно-исследовательских работ в области:

- проектирования объектов обустройства месторождений углеводородного сырья, включая шельфовые, объектов переработки газа, газового конденсата, нефти;

- проектирования магистральных трубопроводов, систем газоснабжения и газораспределения, различных типов продуктопроводов;

- проектирования гидротехнических сооружений различного назначения (морских и речных портов, причальных, оградительных, берегоукрепительных сооружений, подходных каналов и т.д.);

- морской транспортировки углеводородов от объектов переработки газа, газового конденсата, нефти и так далее до конечного потребителя, включая оценку рисков;

- осуществления полного спектра прединвестиционных исследований, включая разработку технико-экономических обоснований, инвестиционных замыслов, обоснований инвестиций.

Филиал осуществляет авторский надзор над запроектированными объектами такими как:

1) обустройства и реконструкции месторождений

- Обустройство сеноман-аптских залежей Бованенковского НГКМ и Харасавэйского ГКМ на полуострове Ямал

- Обустройство Киринского и Южно-Киринского ГКМ на острове Сахалин

- Обустройство Чаяндинского НГКМ в Якутии

- Обустройство нефтяной оторочки ботубинской залежи Чаяндинского НГКМ

- Обустройство Ковыктинского ГКМ

- Реконструкция и расширение Юбилейного НГКМ в Надым-Пур-Тазовском регионе

- Реконструкция и техническое перевооружение объектов добычи газа, газового конденсата, нефти Уренгойского НГКМ (г. Новый Уренгой)

- Обустройство, реконструкция и техническое перевооружение объектов добычи газа Заполярного НГКМ в Надым-Пур-Тазовском регионе

2) транспорта газа

- Система магистральных газопроводов Бованенково — Ухта

- Магистральный газопровод «Сила Сибири»

- Газопровод подключения Харасавэйского ГКМ

3) объектов переработки углеводородного сырья

- Строительство Амурского газоперерабатывающего комплекса

- Объекты переработки углеводородного сырья на Сургутском ЗСК и Уренгойском ЗПКТ

- Строительство завода СПГ в районе г. Владивостока

- Реконструкция и техническое перевооружение объектов добычи газа Юбилейного НГКМ

4) объектов подземного хранения газа

- Елшано-Курдюмское ПХГ

- Степновское ПХГ

- Песчано-Уметское ПХГ

- ПХГ в отложениях каменной соли в районе Волгограда

- Канчуринско-Мусинский комплекс ПХГ

- Удмуртский резервирующий комплекс ПХГ

- Шатровское ПХГ

По проектам обустроено более 200 газовых и газоконденсатных месторождений во всех регионах и климатических зонах, проложены десятки тысяч километров магистральных газопроводов, построены и успешно действуют подземные хранилища газа, установки и заводы по переработке газа, газового конденсата, сопутствующих компонентов. Среди них:

1) месторождения

– в Ямало-Ненецком автономном округе: Мессояхское, Западно-Таркосалинское, Восточно-Таркосалинское, Ен-Яхинское, Уренгойское, Заполярное, Песцовое, Юбилейное, Бованенковское

– в Иркутской области: Ярактинское

– в Ханты-Мансийском автономном округе: Игримское, Пунгинское

– в Республике Саха (Якутия): Мастахское, Средне-Вилуйское

– в Республике Коми: Вуктыльское

– в Красноярском крае: Пеляткинское

– в Томской области: Мыльджинское

– на Дальнем Востоке: Кириское

– в Средней Азии: Газли, Мубарек, Зеварды, Уртабулак, Денгиз-Куль-Хаузак, Учкыр, Ачак, Наип, Балкуи, Кирпичли, Гугуртли, Саман-Тепе, Советабад, Шатлык, Шуртан

– в Республике Афганистан: месторождения Шиберганской группы — Джар-Кудук, Ходжа-Гугердак, Етым-Таг

2) магистральные газопроводы

– в Западной Сибири: Игрим — Пунга — Серов, Мессояха — Норильск, Заполярное — Уренгой, Омск — Новосибирск — Кузбасс, Барнаул — Бийск — Горно-Алтайск.

– в Средней Азии: Бухарский газоносный район — Ташкент — Фрунзе — Алма-Ата

– в Центральном районе России: Компрессорная станция «Волоколамская» магистрального газопровода «Тула — Торжок», реконструкция компрессорного цеха № 3-бис КС-17 Грязовец, УКПГ на КС Алгай (1-я очередь строительства)

– на Дальнем Востоке: газопровод БТК Киринского ГКМ — ГКС Сахалин

– в Республике Афганистан: Шиберган — Мазари-Шериф, ШИБЕРГАН — СССР.

3) перерабатывающие предприятия

- установка стабилизации конденсата на газоперерабатывающем заводе в Сосногорске (Коми АССР),
- Мубарекский ГПЗ, Шуртанская установка по производству сжиженных газов в Узбекистане,
- Сургутский ЗСК в Ханты-Мансийском автономном округе
- Новоуренгойскийгазохимический комплекс (1-й и 2-й пусковой комплекс)

4) подземные хранилища газа

- Елшано-Курдюмское, Песчано-Уметское, Степновское в Саратовской области,
- Карашурское в Пермской области,
- Канчурино-Мусинский комплекс ПХГ в Башкирии,
- Базайское и Полторацкое в Казахстане,
- Северо-Ставропольское в Ставропольском крае,
- Удмуртский резервирующий комплекс ПХГ.

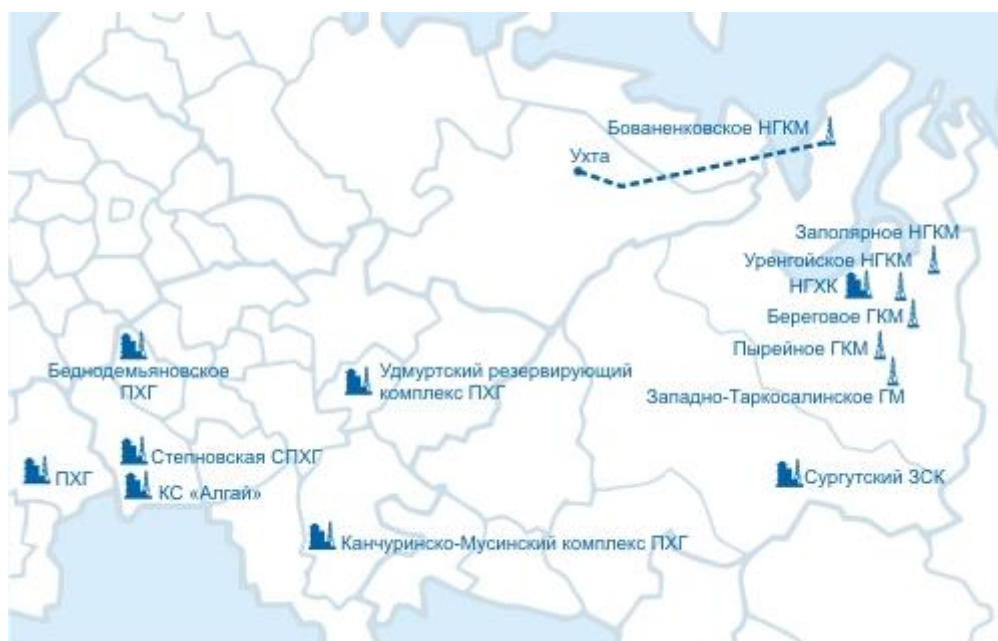


Рис. 1. Объекты центральных и северных районов России



Рис. 2. Объекты Дальнего Востока и Восточной Сибири

2.2. Организационная структура предприятия

Администрация ООО «Газпром проектирование» располагается в Санкт-Петербурге. Общество имеет 9 филиалов на территории России, а также Представительства в г. Минск, Республика Беларусь, г. Бишкек, Киргизская Республика и г. Ереван, Республика Армения. Филиальная сеть сформирована в городах регистрации реформируемых проектных организаций и географически привязана к основным объектам единой системы газоснабжения России.



Рис. 3. Структура ООО «Газпром проектирование»

Основные субъекты управления ПАО «Газпром»-органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия), внешний аудитор. Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Газпром». В его функции входит формирование Совета директоров, избрание Ревизионной комиссии, утверждение аудитора, утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности, распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов. Совет директоров курирует общее руководство деятельностью Компании. Основными функциями Совета директоров являются: определение приоритетных направлений деятельности и стратегии развития Компании, направленной на повышение ее капитализации и инвестиционной привлекательности, утверждение перспективных планов и основных программ деятельности Компании, определение принципов распоряжения активами и обеспечение эффективной системы контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности.

Правление является коллегиальным исполнительным органом, осуществляющим руководство его текущей деятельностью. Оно участвует в разработке и организует реализацию стратегии и политики предприятия, выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров. Основными задачами Правления являются обеспечение надежного функционирования Единой системы газоснабжения (ЕСГ) и газоснабжения потребителей, организация управления активами предприятия в целях достижения высокого уровня их доходности, повышение эффективности системы внутреннего контроля и системы мониторинга рисков, обеспечение соблюдения прав и законных интересов акционеров.



Рис. 4. Структура управления ПАО «Газпром»

Рассмотрим структуру доходов ООО «Газпром проектирование». Единым заказчиком является ООО «Газпром Инвест» – крупнейшие из проектов ООО «Газпром инвест» нацелены на удовлетворение растущего спроса на газ в странах ЕС в средней и долгосрочной перспективе, и, как следствие, обеспечение энергобезопасности европейского континента, наращивание экспортных объемов поставок газа и исключение транзитных рисков. Заказы выполняются за счет торгов и аукционов. На сайте «Газпром Инвест» можно увидеть различные тендеры, которые осуществляют от поставки трубопроводной арматуры для объектов строительства до выполнения работ по лабораторному исследованию общераспространенных полезных ископаемых в рамках реализации инвестиционных проектов.

Далее представим динамику показателей капитала, внеоборотных активов (итог первого раздела баланса) и общей величины активов (сальдо баланса) для ООО «Газпром проектирование»:

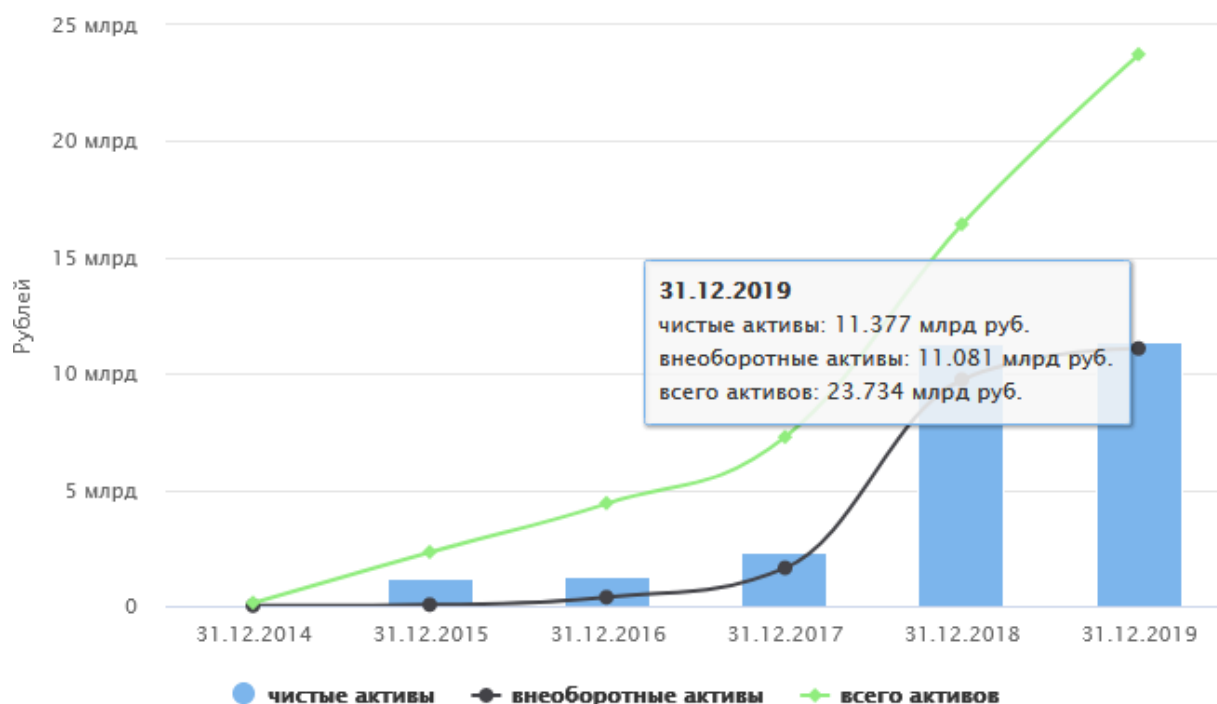


Рис. 5. Динамика показателей капитала 2014-2019 года

И рассмотрим отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) за 2017-2019 года.

Таблица 6

Отчет о финансовых результатах в 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017
Выручка	2110	15 000 555	7 355 934	7 105 979
Себестоимость продаж	2120	(13 287 422)	(8 255 191)	(7 082 325)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 713 133	(899 257)	23 654
Коммерческие расходы	2210	(14 215)	(7 758)	(820)
Управленческие расходы	2220	(1 520 946)	(1 556 291)	(1 187 282)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	177 972	(2 463 306)	(1 164 448)
Доходы от участия в других организациях	2310	759	3 075	0
Проценты к получению	2320	79	21	13 880
Проценты к уплате	2330	(196)	(136)	(0)
Прочие доходы	2340	89 343	19 510	17 447
Прочие расходы	2350	(194 300)	(294 482)	(156 559)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	73 657	(2 735 318)	(1 289 680)
Налог на прибыль	2410	(236 412)	381 935	168 904
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(236 412)*	381 935*	168 904*
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(100 031)	132 938	42 606
Изменение отложенных налоговых активов	2450	265 223	(72 346)	3 897
Прочее	2460	(1 242)	(377 171)	(169 748)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 195	(2 669 962)	(1 244 021)

2.3. Организация трудовых отношений

В ООО «Газпром проектирование» существует коллективный договор, пункты которого строго исполняются по закону.

Таблица 7

Размеры пособия работникам

Стаж работы	Размер пособия Работникам, которым установлена повременно-премиальная система оплаты труда (количество средних заработков)	Размер пособия Работникам, которым установлена повременно-индивидуальная система или повременно-сдельная система оплаты труда (количество средних заработков)
от 10 до 15 лет (включительно)	10	8
свыше 15 до 20 лет (включительно)	14	11
свыше 20 лет	16	14

Рассмотрим 2 раздела – социальные льготы, гарантии и компенсации и раздел по охране труда.

6 раздел (социальный льготы, гарантии и компенсации) работодатель обязуется:

– Производить доплату сверх размера пособия по временной нетрудоспособности, исчисленного в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2006 г. № 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством», до 65 процентов среднего заработка, рассчитанного в соответствии с Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы;

– Производить выплату единовременного пособия Работникам (по их заявлениям), увольняющимся из Общества по любым основаниям (за исключением увольнения по пунктам 5-11 статьи 81 Трудового кодекса РФ) по достижении возраста, дающего право на пенсию по старости, в том числе и при ее досрочном назначении, а также при увольнении на пенсию по инвалидности, исходя из среднего заработка в зависимости от стажа работы в организациях системы ПАО «Газпром» в следующих размерах:

Работникам, имеющим стаж работы в организациях системы ПАО «Газпром» до десяти лет. при увольнении на пенсию по инвалидности единовременное пособие выплачивается в размере одного среднего заработка;

– В целях возмещения вреда Работникам, получившим профессиональное заболевание или пострадавшим в результате несчастного случая на производстве, выплачивать единовременную компенсационную выплату в следующих размерах:

а) при установлении инвалидности:

1 группы - 10 годовых заработков;

2 группы - 5 годовых заработков;

3 группы - 1 годовой заработок.

– Сохранять членам семьи Работников, погибших в результате несчастных случаев на производстве, право на участие в корпоративной программе жилищного обеспечения, возможность получать медицинское обеспечение в порядке, установленном локальными нормативными актами

Общества, а их детям возможность пользоваться дошкольными и школьными образовательными учреждениями, и организациями отдыха детей и их оздоровления на равных условиях с Работниками;

– В случае смерти Работников одному из членов семьи¹ умершего Работника:

а) оказывать материальную помощь в размере десяти минимальных тарифных ставок;

б) компенсировать расходы на услуги по погребению умершего Работника (расходы на погребение должны быть подтверждены платежными документами) в размерах, не превышающих десяти минимальных тарифных ставок;

в) по решению Работодателя могут быть компенсированы расходы на перевозку умершего Работника к месту захоронения в пределах территории Российской Федерации по фактическим затратам.

Работникам филиалов, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях:

– Ежегодно оплачивать Работникам, проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, проезд кратчайшим путем к месту использования отпуска в пределах территории Российской Федерации и обратно любым видом транспорта (за исключением такси), в том числе личным, а также стоимость провоза багажа весом до 30 килограммов. Неработающим членам семьи Работника (супругу (супруге), несовершеннолетним детям, фактически проживающим с Работником) один раз в два года оплачивать стоимость проезда к месту отдыха в пределах территории Российской Федерации и обратно, а также стоимость провоза багажа весом до 30 килограммов в расчете на одного человека.

Работающим женщинам и другим лицам с семейными обязанностями:

¹При отсутствии членов семьи – близким или иным родственникам, законному представителю или иному лицу (по его заявлению), взявшему на себя организацию погребения умершего, с подтверждением затрат соответствующими документами (счета, квитанции, чеки и др.) – коллективный договор ООО «Газпром Проектирование»

– Оказывать единовременную материальную помощь в размере пяти минимальных тарифных ставок Работникам, вступившим в брак. Если оба супруга работают в Обществе, то указанная льгота предоставляется каждому.

Выплата материальной помощи вступившим в брак осуществляется один раз за период работы в Обществе.

– Выплачивать одному из родителей, работающему в Обществе, при рождении ребенка (усыновлении или удочерении ребенка в возрасте до трех лет или оформлении опекуна над ребенком в возрасте до трех лет) единовременную материальную помощь в размере десяти минимальных тарифных ставок;

– Выплачивать ежемесячное пособие Работникам, в том числе усыновившим (удочерившим) ребенка, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет в размере двух минимальных тарифных ставок. При наличии в семье двух и более детей в возрасте до трех лет ежемесячное пособие выплачивается Работникам на каждого ребенка;

– Производить компенсацию 1 путевки в год в период школьных каникул в организации отдыха детей и их оздоровления, расположенных на территории Российской Федерации, самостоятельно приобретаемых Работниками Общества или приобретаемых Работодателем (централизованно) для детей Работников в возрасте от 6 до 17 лет включительно - в размере 95 процентов стоимости путевки.

Детям умерших (погибших) Работников:

– Ежегодно оказывать материальную помощь детям ² умерших (погибших) Работников в размере десяти минимальных тарифных ставок на каждого ребенка.

Молодым Работникам:

² Данная норма распространяется на детей-сирот (лиц из числа детей-сирот), родители которых умерли (погибли) в период с января 2016 года, а также иных детей до достижения ими возраста 18 лет (обучающихся на очных отделениях образовательных учреждений-до 24 лет), родители которых умерли (погибли) в период с января 2016 года

– Разрабатывать совместно с ОППО «Газпром проектирование профсоюз» комплексные программы по работе с молодыми Работниками и мероприятия по их реализации.

– создавать молодым Работникам условия для:

а) эффективной работы;

б) развития и реализации творческой активности, интеллектуального потенциала;

в) повышения квалификации и профессионального роста, получения профессионального образования соответствующего уровня не впервые;

г) активного отдыха, в том числе участия в спортивно-оздоровительных мероприятиях.

– содействовать работе советов молодых ученых и специалистов Общества.

– выплачивать молодым Работникам (лицам в возрасте до 30 лет) процентную надбавку к заработной плате, установленную в соответствии со статьей 317 Трудового кодекса, в полном размере с первого дня работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если они прожили в указанных районах и местностях не менее пяти лет;

– По заявлению Работников предоставлять (помимо предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации случаев) дополнительный оплачиваемый отпуск в связи с особыми событиями в случаях:

а) рождения ребенка (отцу) - 2 дня;

б) регистрации брака - 3 дня;

в) в «День знаний» (день проведения торжественной линейки, посвященной началу учебного года) родителям (опекунам), воспитывающим детей - школьников младших классов (1-4 классы) - 1 день.

В разделе 7 охраны труда работодатель обязуется:

– Принимать меры по устранению выявленных превышений гигиенических норм и нарушений требований охраны труда. Разрабатывать и

реализовать мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда на рабочих местах;

- Обеспечивать организацию работы по охране труда с участием ОППО «Газпром проектирование профсоюз» в соответствии с законодательством, иными нормативными правовыми актами РФ, Единой системой управления охраной труда и промышленной безопасностью в ПАО «Газпром»;

- Обеспечивать своевременную бесплатную выдачу Работникам сертифицированной специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты (далее - СИЗ), смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с Межотраслевыми правилами обеспечения Работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты;

- Осуществлять добровольное страхование Работников от несчастных случаев на производстве в соответствии с действующим Положением о добровольном страховании от несчастных случаев Работников ПАО «Газпром» и его дочерних Обществ;

- Проводить за счет собственных средств Общества обязательные предварительные (при поступлении на работу), периодические (в период трудовой деятельности) медицинские осмотры и психиатрические освидетельствования (персоналу опасных производственных объектов) в соответствии с действующим законодательством, а также внеочередные (досрочные) медицинские осмотры (обследования) Работников;

- Информировать Работников при проведении инструктажей по охране труда об условиях труда на рабочих местах, существующих рисках повреждения здоровья, мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторах, необходимых средствах индивидуальной защиты и правильности их применения; гарантиях и компенсациях, полагающихся Работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда.

С уверенностью можно сказать, что все пункты данных разделов и всего

коллективного договора выполняются.

По состоянию на 31 декабря 2018 года списочная численность работников обществ Группы «Газпром» составила 466,1 тыс. человек.



Структура персонала Группы «Газпром» по категориям по состоянию на 31 декабря 2018 года тыс. чел.

Рис. 6. Количество персонала ПАО «Газпром» на конец 2018 года

Из них 248,8 тыс. человек — рабочие, 151,3 тыс. человек — специалисты и служащие, а 66 тыс. человек — руководители.

Так как данный монополист является лидером, то и заработные платы выглядят иначе: даже у дворника, убирающего помещения «Газпрома», оклад может быть выше в 2 раза, чем у других его коллег. Но этот фактор зависит от многих нюансов: график работы, стаж, регион проживания и т. п.

Согласно официальным данным РСБУ, в первом полугодии 2019 года доходы членов правления, а их 14 человек, составили 791 млн рублей. Это в два раза ниже показателей прошлого года. Основная причина такой ситуации — тяжёлое экономическое состояние организации. Следовательно, за 6 месяцев каждый управленец получил 56,5 млн рублей, а в месяц всего 9,4 млн.

Структура компании делит весь персонал на 3 группы с соответствующим доходом:

- нижнее звено — от 7 до 30 тыс. рублей — рабочие, обслуживающий персонал;
- среднее звено — от 30 до 300 тыс. рублей — специалисты, топ-менеджеры, руководители отделов;
- высшее звено — от 300 тыс. до 56 млн рублей — члены правления и нижестоящие руководители.

Поэтому средний доход в компании, соответственно, делится на 3 группы:

- нижнее звено — около 20 тыс. рублей в месяц;
- среднее звено — около 170 тыс. рублей в месяц;
- высшее звено — около 28 млн рублей в месяц.

Далее посмотрим на штат сотрудников в одном отделе (отдел копирования печати и технической документации).

Таблица 8

Штатное расписание на примере отела копирования печати и технической документации

Таб. №	Наименование структурных подразделений и должностей Фамилия, имя, отчество	Долж. оклад, руб.	Доплата за совмещение		Прочие доплаты и надбавки		Итого с учетом доплат и надбавок, руб.
			(%)	Сумма, руб.	(%)	Сумма руб.	
Отдел копирования печати и технической документации							
xx01	Начальник отдела						
xx02	Заместитель начальника отдела						

Продолжение таблицы 8

Таб. №	Наименование структурных подразделений и должностей Фамилия, имя, отчество	Долж. оклад, руб.	Доплата за совмещение		Прочие доплаты и надбавки		Итого с учетом доплат и надбавок, руб.
			(%)	Сумма, руб.	(%)	Сумма руб.	
ГРУППА КООРДИНАЦИИ ВЫПУСКА И ЭКСПЕДИЦИИ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ (8 чел.)							
xx03	Руководитель группы	45000					
xx04	Инспектор-делопроизводитель	43000					
xx05	Инспектор-делопроизводитель	43000					
xx06	Инспектор-делопроизводитель	43000					
xx07	Учетчик	33000					
xx08	Учетчик	33000					
xx09	Экспедитор	32000					
xx10	Экспедитор	32000					
ГРУППА ТЕХНИЧЕСКОГО РЕДАКТИРОВАНИЯ И ПЕЧАТИ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ (9 чел.)							
xx11	Руководитель группы	45000					
xx12	Старший технический редактор	41000					
xx13	Старший технический редактор	41000					
xx14	Технический редактор	35750					
xx15	Технический редактор	35750					
xx16	Технический редактор	35750					

xx17	Технический редактор	35750					
xx18	Технический редактор	35750					
xx19	Технический редактор	35750					
ГРУППА ВЕРСТКИ И ОФОРМЛЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ (8 чел.)							
xx20	Руководитель группы	45000					
xx21	Старший технический	41000					
xx22	Старший технический редактор	41000					
xx23	Технический редактор	35750					
xx24	Технический редактор	35750					
xx25	Технический редактор	3575					
xx26	Технический редактор	35750					
xx27	Технический редактор	35750					
xx28	Технический редактор	35750					
xx29	Технический редактор	35750					
ГРУППА АРХИВИРОВАНИЯ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ (7 чел.)							
xx30	Руководитель группы	37500					
xx31	Старший архивариус	37500					
xx32	Старший архивариус	37500					
xx33	Старший архивариус	37500					
xx34	Архивариус	34600					
xx35	Архивариус	34600					
xx36	Архивариус	34600					

Газпром стимулирует работников к выполнению поставленных задач, устанавливая взаимосвязь размеров премиальных выплат с результатами труда. В 2018 г. в положения об оплате труда работников ДО Компании, осуществляющих основные виды деятельности, были внесены изменения, предусматривающие применение Рекомендаций по совершенствованию системы премирования за результаты производственно-экономической деятельности работников организаций ПАО «Газпром». Цель Рекомендаций — формирование единых подходов по установлению взаимосвязи размеров премирования с результатами труда работников на основе оценки выполнения показателей премирования.

В соответствии с «Отраслевым тарифным соглашением электроэнергетике РФ на 2019-2021 годы», участником которого является ПАО «Газпром», это:

– всевозможные повышающие тарифные ставки, доплаты, надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;

– система доплат и надбавок стимулирующего характера;

– системы премирования, которые устанавливаются непосредственно компанией на основе трудового российского законодательства.

Помимо специальных надбавок за хорошую работу, Трудовым кодексом РФ предусмотрены дополнительные выплаты за работу в особых климатических условиях, во вредных и опасных условиях труда, за труд в сверхурочное время — выходные, праздничные дни, переработка по часам и в ночное время.

В целях мотивации руководящих работников к достижению ключевых показателей деятельности в Группе Газпром применяется система годового бонуса.

В качестве критериев оценки руководящих работников применяются основные группы показателей:

– общекорпоративные КПЭ, характеризующие результаты работы Группы Газпром в целом по наиболее важным направлениям деятельности;

– ключевые показатели деятельности ДО, отражающие результаты работы дочернего общества;

– индивидуальные цели руководящих работников, которые устанавливаются индивидуально каждому руководителю в рамках его функциональной зоны ответственности.

Таблица 9

Перечень должностей Работников ООО «Газпром проектирование», которым устанавливается ненормированный рабочий день и продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска

№ п/п	Наименование должностей	Продолжительность отпуска в календарных днях
1.	Руководители	
1.1.	Генеральный директор, заместители генерального директора,	14

	главный бухгалтер	
1.2.	Руководители филиалов	14
1.3.	Помощник генерального директора, советник генерального директора. Заместители главного бухгалтера. Директор технический. Руководители и заместители руководителей структурных подразделений администрации, руководители и заместители руководителей структурных подразделений при администрации, заместители руководителей филиалов. Главный инженер филиала и его заместитель. Руководители обособленных подразделений, их заместители.	12
1.4.	Руководители функциональных и производственных подразделений филиалов (обособленных подразделений) и их заместители (центров, цехов, отделов, участков, служб, лабораторий, бюро, групп, секторов, партий, экспедиций, частей). Главный инженер проекта, заместители главных инженеров проектов. Главный специалист. Руководитель Представительства	6
1.5.	Главный научный сотрудник, ученый секретарь. Начальник Медицинской службы в филиале. Мастер.	4
1.6.	Заведующий архивом, заведующий складом, заведующий хозяйством.	3
2.	Специалисты	
2.1.	Ведущий инженер (всех специальностей), ведущий специалист (всех специальностей), ведущий и старший научный сотрудник. Советник директора филиала.	4
2.2.	Инженеры (всех специальностей и категорий, кроме ведущего), специалисты всех специальностей и категорий, кроме ведущего, научный сотрудник, инспектор (всех специальностей), инструктор (всех специальностей, включая СКЗ), механик, референт. Врач, фельдшер, медицинская сестра, администратор, электромеханик связи. Техники всех специальностей. Диспетчер (всех наименований). Топограф. Лаборант.	3
3.	Служащие	
3.1.	Секретарь руководителя, кассир, архивариус, делопроизводитель, медицинский статистик, экспедитор по перевозке грузов.	3

В качестве дополнительного способа развития и мотивации работников, а также для популяризации профессиональных достижений и распространения лучшего опыта в Газпроме регулярно проводятся конкурсы профессионального мастерства. Кроме того, способом нематериального стимулирования работников традиционно является награждение лучших из них корпоративными знаками отличия, грамотами, почетными званиями,

благодарностями. Профессионалы Газпрома ежегодно отмечаются также правительственными наградами.

2.4. Анализ недостатков социально-трудовых отношений

Организационные методы управления персоналом в ООО «Газпром Проектирование» включает организационно-распорядительную деятельность отдела кадров, а также работу по обеспечению документооборота.

Основная задача отдела кадров - правильно учитывать работу сотрудников, определять количество рабочих, выходных и больничных дней для расчета зарплаты, отпусков и подачи сведений в бухгалтерию организации.

Также основными задачами отдела кадров ООО «Газпром Проектирование» являются:

- организация отбора, набора и найма персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- создание эффективной системы штатных сотрудников;
- разработка карьерных планов сотрудников;
- разработка кадровых технологий.

Деятельность кадровой службы регламентируется и регулируется локальными нормативными актами такими как:

1. Устав предприятия;
2. Коллективный договор;
3. Штатное расписание;
4. Правила внутреннего трудового распорядка;
5. Положение об организации документооборота;
6. Положение о должностной инструкции;
7. Инструкция по делопроизводству;
8. Положения о филиале;

9. График отпусков и сменности;

10. Приказы:

- о приеме на работу;
- о поощрении;
- о наложении взыскания;
- о материально ответственном лице;
- об увольнении;
- о командировке;
- об отпуске.

11. Инструкция по противопожарной безопасности;

12. Положение о комиссии по трудовому спору;

13. Положение об охране труда;

14. Положение по оплате труда.

В должностной инструкции кадровиков описана обязанность заполнять и сдавать статистическую отчетность по кадрам предприятия, предусмотренную законодательством. К таким основным отчетам относятся:

- форма № П-4 «Сведения о численности, заработной плате работников». ДСУ представляет отчет по форме № П-4 ежемесячно не позднее 15 числа, следующего за отчетным месяцем;

- форма № П-4 (НЗ) «Сведения о неполной занятости и движении работников», эту форму сдают каждый квартал, не позднее 8 числа после отчетного квартала;

- форма 1-кадры «Сведения о повышении квалификации и профессиональной подготовке работников организаций», подается 1 раз в 3-4 года, срок сдачи 3 февраля.

Способы подачи отчетов такие:

- в электронном формате с помощью электронного документооборота через систему БИС;

- лично, через представителя на бумажном носителе (например, карточка учета организации в территориальный военкомат).

Документы ООО «Газпром Проектирование» оформляются в основном на бланках и имеют установленный комплекс реквизитов и порядок их расположения.

Анализ содержания локальных нормативных документов по документационному обеспечению управления ООО «Газпром Проектирование» позволил выявить:

- применяемые требования к оформлению каждого документа;
- установленный на предприятии порядок подготовки каждого документа;
- отдельные качественные и количественные характеристики документооборота;
- наличие/отсутствие используемых УФД;
- особенности существующей на предприятии системы регистрации документов (смешанная, централизованная, децентрализованная);
- степень участия должностных лиц в операциях по обработке документов (согласование, подписание, утверждение) и т.д.

Кроме того, полученные сведения позволили описать реальную картину постановки делопроизводства ООО «Газпром Проектирование» путём выделения ряда понятий, словосочетаний, описывающих операции по обработке, оформлению документов, маршруты движения документов.

Был проведен опрос, в котором приняли участие 30 сотрудников организации с целью выявить степень удовлетворенности сотрудников режимом труда и отдыха.

Первый вопрос помогает понять степень удовлетворённости существующим режимом труда и отдыха на рисунке 7.

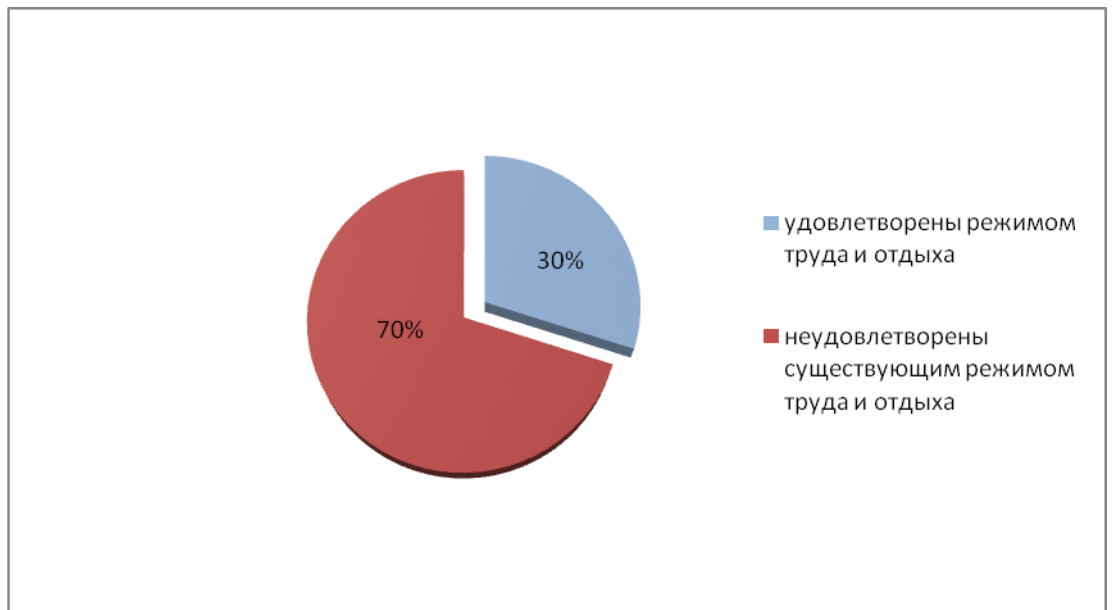


Рис. 7. Удовлетворённость существующим режимом труда и отдыха

70% от общего количества выразили мнение, что они не удовлетворены существующим режимом труда и отдыха.

30% от общего количества выразили мнение, что они удовлетворены режимом труда и отдыха, это сотрудники до 30 лет.

Второй вопрос позволяет выделить день, при котором происходит наибольшее накопление усталости.

У 80% рабочих усталость накапливается к четвергу, у 20% рабочих пик усталости приходится на пятницу.

Поэтому руководителю необходимо наиболее важные задачи ставить в начале недели. Возможно, предусмотреть в четверг и пятницу наибольшее количество регламентированных перерывов или в пятницу укороченный день.

Для 60% сотрудников необходимо 15 минут для погружения в проблему.

Для 40% сотрудников - это время составляет 10 минут

Третий вопрос позволяет определить время вработываемости сотрудников среднее время по участку около 10 минут.

Четвёртый вопрос позволил определить какой вид отдыха (пассивный или активный) предпочитают работники на рисунке 8.

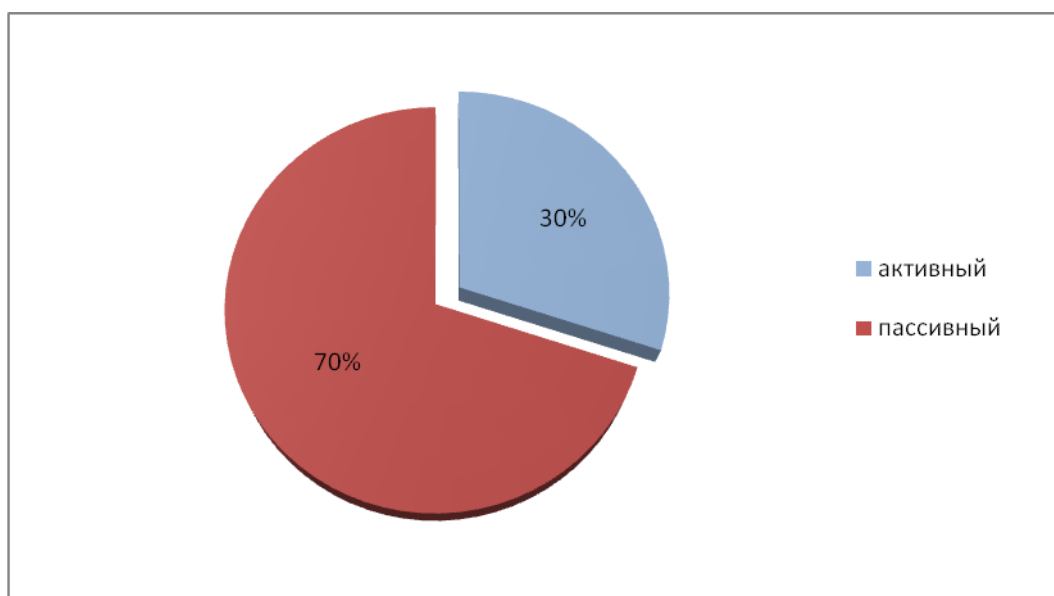


Рис. 8. Восстановление работоспособности

Согласно опросу мнения разделились, 70% работников в качестве заполнения 10 минутного перерыва в течение дня предпочли спокойно посидеть на диване, остальные 30% предпочли в это время активно подвигаться. Поэтому при планировании регламентированных перерывов надо учесть пожелания обеих категорий сотрудников.

Пятый вопрос выясняет, чем для сотрудников является обеденный перерыв на рисунке 9.

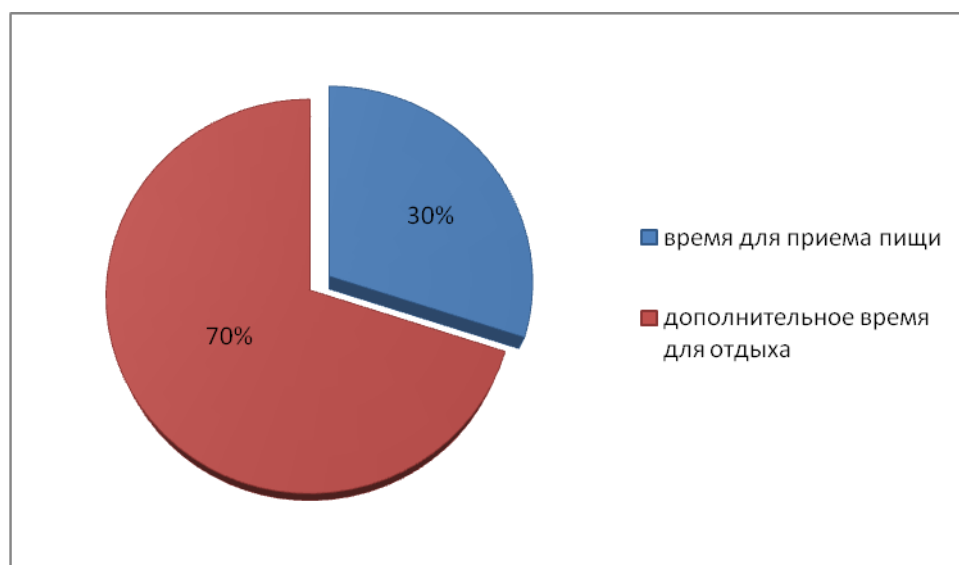


Рис. 9. Чем является обеденный перерыв для работников

Для 30 % работников – это только время для приёма пищи, для 70 % рабочих это дополнительный перерыв для отдыха. Так же в пределах 50-100 метров находятся такие заведения как: Яблонька, Кофе и Шоколад, продуктовые магазины. По данным опроса большинство сотрудников успевает не только пообедать, но и отдохнуть, и прогуляться.

В процессе написания работы был проведен еще один опрос – либо обед на 20 минут дольше, тем самым больше времени на отдых, либо в пятницу каждой недели сотрудники уходят домой раньше на 1 час. По итогам большинство людей проголосовали за уход домой раньше.

Шестой вопрос, помог определить в какой период дня сотрудникам легче выполнять более трудные задания видно на рисунке 10.

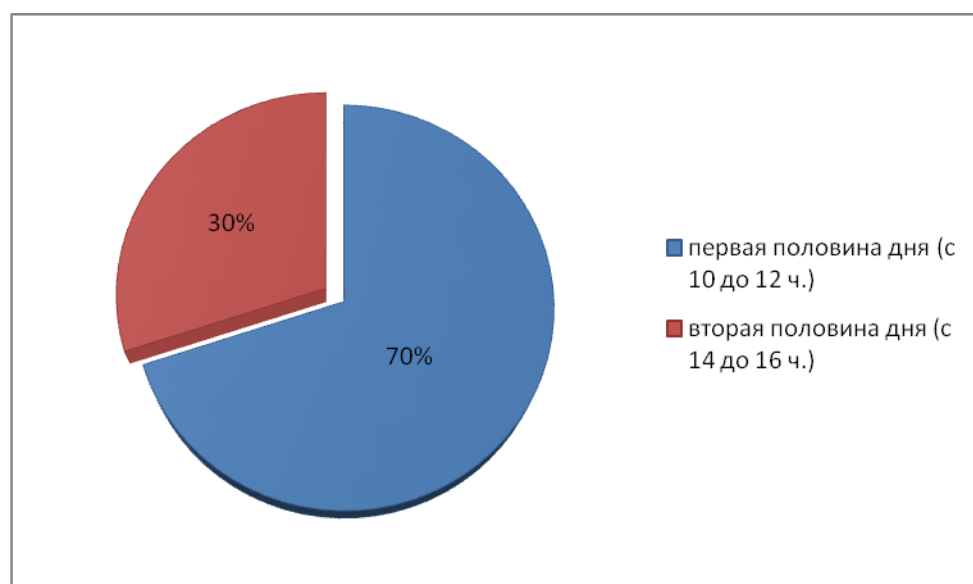


Рис. 10. Часы лучшей продуктивности сотрудников

Для 70 % рабочих это период с 10 до 12 часов, для 30% это период с 14 до 16 часов. Это необходимо учитывать при планировании регламентированных перерывов.

Следующие предложения по изменению режима труда и отдыха были высказаны в анкетах:

- изыскать возможность для оборудования комнаты отдыха;
- в комнате должен быть мягкий диван, телевизор, место для активного отдыха;

– в течение дня использовать краткосрочные регламентированные перерывы.

При этом если более 70% работающих недовольны существующим режимом труда и отдыха, то его нельзя считать пригодным, и он должен пересматриваться.

Далее рассмотрим, удовлетворены ли сотрудники ООО «Газпром Проектирование» рабочими условиями:



Рис. 11. Уровень удовлетворенности условиями работы

Из него возможен вывод, что в ООО «Газпром Проектирование» основная доля сотрудников (66%) удовлетворена условиями труда, 12% не удовлетворена, а 22% затрудняется ответить. Проведем анализ степени удовлетворенности сотрудников ООО «Газпром Проектирование» разнообразием, а также содержанием работы.



Рис. 12. Удовлетворенность разнообразием, а также содержанием работы

Соответственно, из рисунка возможен вывод об удовлетворенности 53% работников разнообразием, а также содержанием работы, о неудовлетворенности заявили 20%, а 27% затруднились ответить.

Исходя из моих наблюдений, также были замечены факты показывающие слабые стороны эффективности работы кадровой службы, а именно:

1. Часть специалистов загружена больше остальных, эти сотрудники зачастую перерабатывают положенные им часы работы;

2. Был замечен факт того, что сотрудники в коллективе не всегда прислушиваются к мнению руководства, не относятся к нему с уважением. Служащие воспринимают руководителя с негативными впечатлениями.

3. В коллективе уделяется минимальное внимание к мнению и требованию сотрудников, их идеи не доходят до руководства, а просьбы и жалобы не исполняются, что пагубно влияет на настроение в коллективе.

Делая вывод, полученные сведения позволили описать реальную картину постановки делопроизводства ООО «Газпром Проектирование» путём выделения ряда понятий, словосочетаний, описывающих операции по обработке, оформлению документов, маршруты движения документов.

Был проведен опрос, в котором приняли участие 30 сотрудников организации с целью выявить степень удовлетворенности сотрудников режимом труда и отдыха. Так же был проведен опрос сотрудников, который показал, что 66 % сотрудников удовлетворены условиями работы, но так же наблюдается минимальное внимание к мнению и требованиям сотрудников из этого возникают проблемы, в виде, высокой текучести кадров и отсутствие связи с кругом специального воздействия, пути решения которых приведены в 3 главе.

3. Направления решения социально-трудовых отношений в ООО

«Газпром проектирование»

3. 1. Высокая текучесть кадров

По стандартам ООО «Газпром Проектирование» сотрудников предприятия делят на две категории:

1.»Производственный персонал»:

- основные и вспомогательные рабочие;
- технический/нетехнический персонал;
- lineteamleaders;

2. «Управленческий персонал»:

- служащие и руководители;
- менеджмент.

Численность персонала ООО «Газпром Проектирование» на 30.04.2020 составляет 794 человек. Состав и структура персонала по категориям приведена в таблице 10.

Таблица 10

Структура персонала по ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., чел.

Категория персонала	2018		2019		2020		Темп роста 2020-2018, %
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	
Основные и вспомогательные рабочие	454	67,06	514	69,93	512	64,48	112,78
Тех/нетехнический персонал	141	20,83	122	16,60	157	19,77	111,35
LineTeamLeaders	13	1,92	19	2,59	26	3,27	200,00
Служащие и руководители	60	8,86	68	9,25	69	8,69	115,00
Менеджмент	9	1,33	12	1,63	30	3,78	333,33
Итого	677	100,00	735	100,00	794	100,00	117,28

По данной таблице 10 можно сказать, что темп роста 2019-2018 года основных и вспомогательных рабочих увеличилось на 13%, а в 2020 году наблюдается снижение на – 0,4%. Темп роста служащих и руководителей с

2018 года по 2019 год увеличилось на 13%. С 2019 по 2020 год происходит увеличение только на 1,5%.

Для начала проанализируем половозрастной состав персонала ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг. в таблице 11.

Таблица 11

Половозрастной состав персонала ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., чел.

Возраст	Численность персонала					
	2018 год		2019 год		2020 год	
	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.
20-24	40	7	39	5	41	7
25-29	120	33	113	40	107	43
30-34	96	20	90	35	102	40
35-39	52	22	54	34	54	44
40-44	62	35	67	36	60	46
45-49	34	23	40	28	40	32
50-54	47	21	48	25	43	36
55-59	33	22	40	24	46	30
60 и старше	8	2	10	7	17	6
	677		735		794	

Для наглядности, рассмотрим представленные выше данные на рисунке 13.

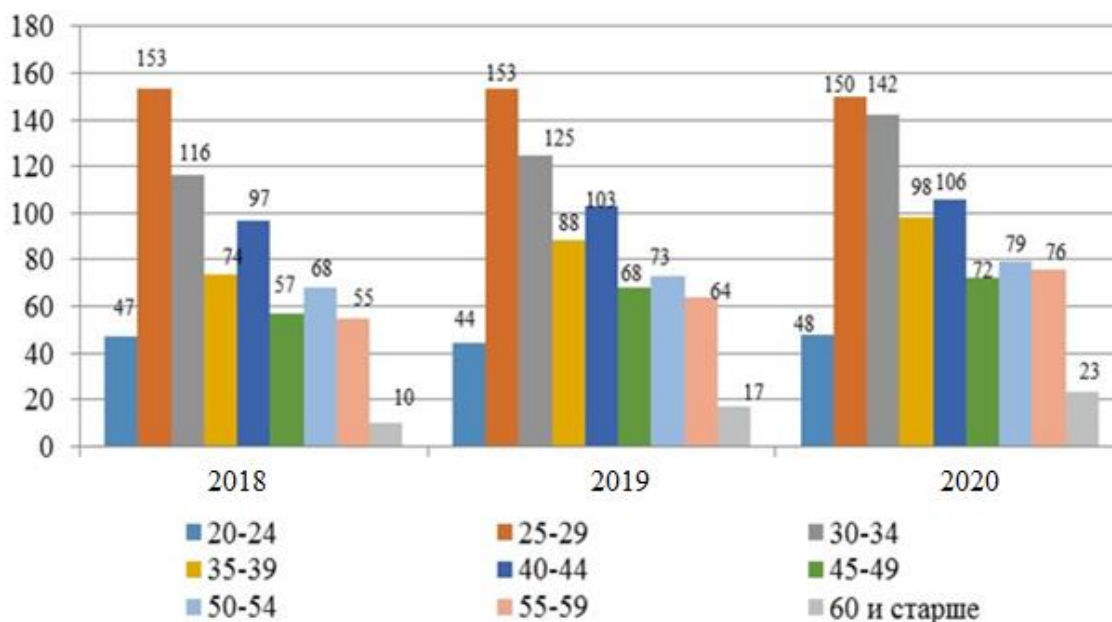


Рис. 13. Половозрастная динамика персонала ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., чел.

В ходе анализа рисунка 13 видно, что в течении трех лет преобладают сотрудники в возрасте 25-29 лет и мужского пола. В 2018 работники мужского пола занимают 72% от всей численности компании, что на 4% больше, чем в 2019 году. В 2020 году данный показатель показал 64%. Привлечение на работу молодых сотрудников связано со способностью к быстрой адаптации, освоением новых технологий без затруднения. Сотрудники в возрасте 60 лет и старше занимают малую часть от всей численности персонала. В 2020 году их количество составило 23 человек, что всего на 5 человек больше, чем в 2019 году. В целом наблюдается рост количества сотрудников всех возрастных категорий.

Далее проанализируем персонал по уровню образования в таблице 12.

Таблица 12

Анализ персонала ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг.
по уровню образования, чел.

Год	Образование									
	Высшее професс.– специалитет, бакалавр, магистратура		Среднее професс.		Начальное професс.		Основное и ср. общее		Послевузовское образование	
	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.
2018	209	110	107	32	65	14	110	29	1	0
2019	214	124	108	34	68	27	110	48	1	1
2020	221	132	113	43	62	43	112	65	2	1

Если проанализировать образовательный уровень, представленный в таблице 12, в ООО «Газпром Проектирование», то можно выявить стойкую тенденцию повышения образовательного уровня среди сотрудников. Это обстоятельство является следствием того, что самооценка и определение своих профессионально-личностных компетенций приводит работника к стремлению «саморазвития».

На предприятии преобладают рабочие, что связано со спецификой деятельности организации. Основное и среднее общее образование приходится на их долю. Высшее профессиональное образование является приоритетным среди сотрудников руководящего звена.

Рассмотрим показатели движения персонала предприятия ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг. в таблице 13.

Таблица 13

Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., %

	2018 год	2019 год	2020 год	Абс. измен.	Темп роста, %
Коэффициент общего оборота	46	52	47	1	102,2
Коэффициент оборота по приему	26	30	27	1	103,8
Коэффициент текучести кадров	19	22	20	1	105,3
Коэффициент восполнения работников	134	135	137	3	102,2

В ходе анализа таблицы 13, использования трудовых ресурсов предприятия ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., наблюдается следующая динамика:

- коэффициент общего оборота за 2018-2019 гг. увеличилась на 6%, но к 2020 году показал уменьшение на 5%, по сравнению с 2019 годом;
- коэффициент оборота по приему персонала показал рост к 2019 году на 4% в сравнении с 2018 годом. К 2020 году показатель уменьшился на 3%;
- коэффициент восполнения работников имеет тенденцию увеличения, что говорит о том, что происходит возмещение убыли рабочей силы в связи с увольнением и на предприятии появляются новые рабочие места;
- в компании достаточно высокая текучесть кадров, которая превышает рекомендуемый уровень в 5%.

Таблица 14

Расчет производительности труда персонала

	2018	2019	2020	Темп роста 2020-2018, %
Чистая прибыль, тыс. руб.	233565	304290	321570	137,68
Численность персонала, чел.	677	735	794	117,28
Производительность труда, тыс. руб./чел.	345	414	405	117,39

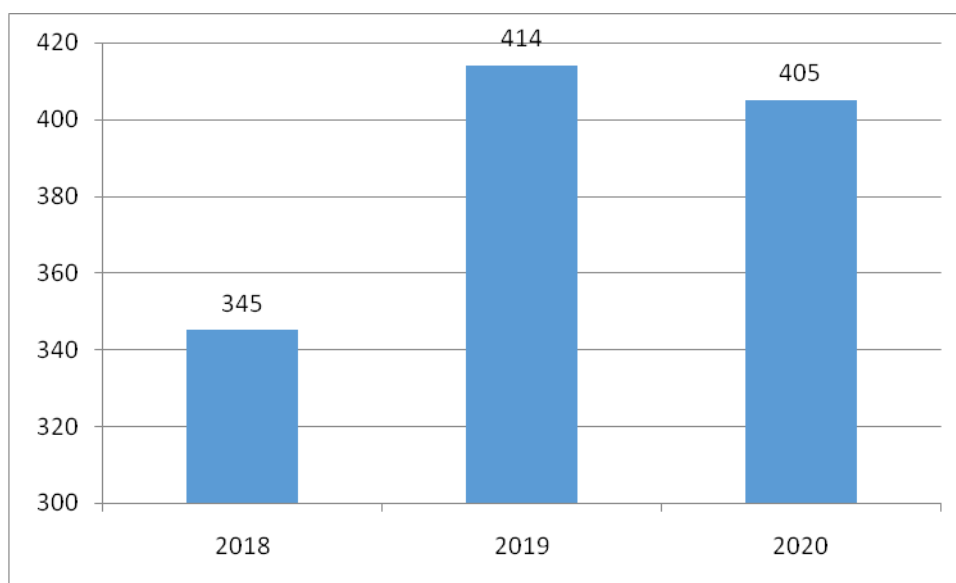


Рис 14. Динамика производительности труда, тыс. руб. /чел.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на предприятии наблюдается стабильное движение персонала. В 2020 году наблюдается незначительное уменьшение показателей по сравнению с 2019 годом. Появление новых рабочих мест говорит о том, что организация увеличивает объем выпускаемой продукции.

3. 2. Отсутствие связи с кругом специального воздействия

С целью мотивации персонала в повышении уровня знаний, умений и навыков работы в Обществе на регулярной основе проводятся смотры-конкурсы профессионального мастерства среди персонала филиалов на звание «Лучший специалист» и «Лучший по профессии».

Проведение смотров-конкурсов способствует совершенствованию профессионального мастерства, выявлению и распространению среди работников передовых методов и приемов труда, формированию ответственного отношения к работе.

Коллективным договором предусмотрен достаточный комплекс мер дополнительной поддержки, необходимый для придания работникам чувства защищенности и уверенности в завтрашнем дне.

Наиболее значимыми статьями Коллективного договора являются: затраты на добровольное медицинское страхование, единовременные пособия - при выходе на пенсию, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет, на рождение ребенка, проезд работников и членов их семей к месту отдыха и обратно, доплата к пособию по временной нетрудоспособности.

В соответствии с законодательством и Генеральным коллективным договором контроль исполнения коллективного договора осуществлялся посредством:

- Организации работы Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. В период действия коллективного договора проведено 6 паритетных комиссий, четыре из них прошли в 2018 году, и две - в 2019 году;
- Анализа корпоративной статистической отчетности;
- Подготовки разъяснений филиалам и работникам Общества отдельных пунктов коллективного договора (24 письма).

Социальная поддержка работников осуществляется на основе «Положение о социальной поддержке и гарантиях ООО «Газпром Проектирование».

Компания оказывает материальную помощь работникам:

- материальная помощь в связи с временными затруднениями (пожар, кража имущества, травма на производстве и т.д.) и социально незащищенной категории работников – от 1000 рублей;
- материальная помощь при рождении ребенка и бракосочетании – 3500 рублей;
- материальная помощь беременным женщинам ежемесячно – 400 рублей.

4. Охрана труда и здоровья работников организации.

В целях заботы о здоровье сотрудников, компания организует питание в столовой, находящейся на территории завода.

Есть физкультурно-оздоровительный комплекс, который которую может посетить любой желающий сотрудник. Предоставляется широкий спектр услуг:

спортзал для занятий в секциях и группах (волейбол, футбол, баскетбол), настольный теннис, шахматы, бильярд, тренажерный зал, плавательный бассейн, сауна. Традиционными стали соревнования по мини-футболу, настольному теннису. В 2020 году соревнования проводились 4 раза, общее количество сотрудников, которые приняли участие в соревнованиях, составляет 143 человек. Выходные и праздничные дни можно посетить физкультурно-оздоровительный комплекс со всей семьей.

Предлагаются услуги медицинского пункта:

- первичная доврачебная помощь;
- проведение профилактических мероприятий;
- направление больных на консультацию и лечение в лечебно-профилактическое учреждение;
- проведение лечебных и реабилитационных мероприятий.

Компания проводит спортивно-массовые и культурно-массовые мероприятия в рамках программы «Семья», «Спорт» и «Знаменательные даты и праздники». Перечисленные программы укрепляют здоровье сотрудников и членов их семьи, развивают корпоративный культуру.

Для обеспечения социальной защищенности Работников, членов их семей и неработающих пенсионеров в коллективном договоре указано представления со стороны Работодателя следующих социальных льгот, гарантии и компенсации.

Оказывать материальную помощь, как правило, к отпуску один раз в год в следующих размерах:

- работникам, которым установлена повременно-премиальная система оплаты труда, - в размере одного среднего заработка;
- работникам, которым установлена повременно-индивидуальная система оплаты труда, - в размере одного должностного оклада, а в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях – до двух должностных окладов (конкретный размер материальной помощи устанавливается трудовым договором).

По заявлению Работников, может оказываться дополнительная материальная помощь в следующих размерах:

а) не ниже двух минимальных тарифных ставок (в течение года):

– многодетным семьям. Если в организации работают оба супруга, то указанная льгота предоставляется одному из них;

– работающим ветеранам Великой Отечественной войны, бывшим воинам-интернационалистами, а также бывшим воинам, исполнявшим обязанности военной службы в условиях чрезвычайных ситуаций и при вооруженных конфликтах;

В случае смерти Работников:

– оказывать (по заявлению) материальную помощь в размере десятикратной минимальной тарифной ставки одному из членов семьи умерших Работников;

– оплачивать расходы на погребение и перевозку умерших Работников к месту захоронения (в другой населенный пункт) по фактическим затратам;

– командировать до четырех сопровождающих лиц (командировочные расходы оплачиваются в порядке и размерах, установленных для служебных командировок в ООО «Газпром Проектирование»).

– лицам, подвергшимся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС, и приравненным к ним лицам, имеющим удостоверение установленного образца.

Таблица 15

Размеры выплат единовременного пособия впервые уволившимся на пенсию по любому основанию

Стаж работы	Размер пособия Работникам, которым установлена повременно-премиальная система оплаты труда, (количество средних заработков)	Размер пособия Работникам, которым установлена повременно-индивидуальная система оплаты труда, (количество средних заработков)
от 3 до 5 лет (включительно)	1,5	1
свыше 5 до 10 лет (включительно)	3,5	2,5
свыше 10 до 15 лет	5	4

(включительно)		
свыше 15 до 20 лет (включительно)	7	5,5
свыше 20 лет	8	7

Работникам, имеющим стаж работы в газовой отрасли до 3 х лет, при увольнении на пенсию по инвалидности единовременное пособие выплачивается в размере одного среднего заработка.

Перечень осуществленных социальных выплат и компенсаций за 2020 год приведены в таблице 16.

Таблица 16

Перечень осуществленных социальных выплат и компенсаций работникам за 2020 год

Наименование выплат	Сумма в тыс. руб.
Материальная помощь к отпуску	186063
Материальная помощь на организацию похорон работников, членов семьи	14026
Материальная помощь к юбилейным датам	5554
Материальная помощь одиноким матерям, вдовам, малообеспеченным семьям	5711
Материальная помощь в случае стихийного бедствия, кражи домашнего имущества	3848
Материальная помощь многодетным семьям	745

В Обществе действует система санаторно-профилактического обеспечения сотрудников. Санаторно - курортное лечение и отдых в 2020 году составили 9198 работников Общества и членов их семей, в том числе 282 пенсионера поправили свое здоровье. Расходы на приобретение путевок в 2020 году составили 125337 тысяч рублей.

Значения показателей, формулы для расчета которых были приведены выше дают всестороннюю оценку социального развития предприятия. Руководству предприятия необходимо следить за этими показателями и вовремя принимать соответствующие решения, стремиться их улучшить. Ведь забота сотрудников предприятия – это необходимо условие мотивации персонала и залог стабильного и эффективного функционирования любого хозяйствующего субъекта.

Показатели системы социального развития в 2020 году представлены в таблице 17.

Таблица 17

Показатели системы социального развития

Показатели	2018	2019	2020
Условия труда и охраны здоровья, в т.ч.:	0,04	0,04	0,23
Уровень травматизма	0,01	0,01	0,02
Уровень профессиональных заболеваний	0,03	0,03	0,06
Уровень временной нетрудоспособности	0,06	0,07	0,15
Культурные и социально-бытовые условия, в т.ч.:	0,07	0,07	0,07
Уровень обеспеченности жильем;	0,9	0,9	0,9
Срок обрачиваемости очереди на получение жилья	0,4	0,4	0,3
Обеспеченность местами в д/с	0,7	0,7	0,7
Общие показатели стабильности, в т.ч.:	0,4	0,4	0,3
Уровень стабильности кадров	0,2	0,15	0,15
Уровень культурно-массовой работы	0,4	0,3	0,3
Уровень спортивной работы	0,8	0,8	0,7
Уровень образования	0,6	0,6	0,6
Уровень профес. подготовки	0,2	0,2	0,2
Показатели условий труда, в т.ч.			
Тяжесть труда	0,35	0,35	0,35
Вредные произв.факторы	I категория	I категория	I категория
Соблюдение гигиенических нормативов	относительно дискомфортные условия труда	относительно дискомфортные условия труда	относительно дискомфортные условия труда
Напряженность труда	условия труда	условия труда	условия труда
Показатели состояния производственной среды			
Коэффициент соответствия рабочих мест типовым	0,65	0,58	0,52
Коэффициент обеспеченности санитарно-бытовыми помещениями	0,9	0,8	0,8
Коэффициент условий производственного быта	0,3	0,3	0,2
	0,7	0,7	0,6

Проведенный анализ показывает, что эффективность социальной политики снижается, за последние годы показатель уровня развития социальной политики снизился.

Компания постоянно уделяет повышенное внимание развитию персонала, предлагая широкие возможности для обучения сотрудников и повышения квалификации руководителей. Реализацию всех обучающих программ возложена на отдел по обучению и развитию персонала. Количество обученных работников представлены в таблице 18.

Таблица 18

Количество обученных работников в ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., чел.

Категория персонала	2018	2019	Темп роста 2019-2018	2020	Темп роста 2020-2019
Руководители	6	8	133%	21	263%
Специалисты	20	24	120%	32	133%
Рабочие	51	86	168%	91	106%
Вспомогательный персонал	27	42	156%	54	128,57%
Итого:	104	160	154%	198	124%

В 2019 году данный показатель составил 160 человек, а в 2020 году 198 человек, что на 24% больше. Увеличение количества обучающихся работников в организации связано с целью достижения важнейших стратегических целей компании. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач приводит к неэффективной работе, что влечет за собой ухудшение качества товара, повышение уровня энергетических затрат и стрессов, связанных с работой.

Далее перейдем к анализу затрат на обучение персонала в ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг. и представим в таблице 19.

Таблица 19

Затраты на обучение персонала ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., руб.

Категория персонала	2018	2019	Темп роста 2019-2018	2020	Темп роста 2020-2019
Руководители	37159	89072	239,71	289016	324,47
Специалисты	98067	137286	139,99	334490	243,64
Рабочие	226117	659373	315,83	736875	119,2
Вспомогательный персонал	42112	95004	225,60	140306	147,68
Итого:	403455	980735	243,08	1500687	153,02

В ходе анализа таблицы 19, большую часть затрат приходится на обучение основные и вспомогательные рабочие, что весьма разумно, так как

рабочие занимают основную долю всей численности работников. В 2019 году наблюдается резкое увеличение затрат по обучению персонала на 577 280 рублей, по сравнению с 2018 годом. В 2020 году затраты составило 1 500 687 рублей.

Денежные средства, потраченные на реализацию социальных программ и проектов подробно показаны в таблице 20.

Таблица 20

Затраты на реализацию социальных программ
в ООО «Газпром Проектирование» за 2018-2020 гг., руб.

Социальные программы:	2018	2019	2020	Абс. измен.	Темп роста, %
Благотворительная помощь детским больницам	0	671577	413300	413300	0,0
Помощь пожилым сотрудникам компании	52634	211453	173564	120930	329,8
Благотворительная помощь детским домам	98309	233013	254452	156143	258,8
Благотворительная акция «Помоги собраться в школу»	36839	84043	66007	29168	179,2
Итого:	187782	1200086	907323	413300	0,0

В 2019 году наблюдается значительный рост затрат на социальные программы до 1200086 рублей, что по сравнению с 2018 годом больше на 1012304 рублей. А в 2020 году наоборот заметен спад до 907323 рублей.

Показателем оценки эффективности социального развития на предприятии является интегральный коэффициент, определяющий совокупное влияние качественных и количественных параметров. Для начала найдем коэффициент, учитывающий соответствие качественным признакам, проанализировав перечень качественных признаков эффективности социального развития на наличие или отсутствие (таблицу 21).

Таблица 21

Перечень качественных признаков эффективности социального развития в ООО «Газпром Проектирование»

Перечень качественных признаков эффективности социального развития		Наличие/отсутствие	
		2019 г.	2020 г.
1.	Наличие трудового договора	+	+
2.	Наличие общих документов, регламентирующих социальную деятельность предприятия	+	+
3.	Наличие ежегодных публичных отчетов о деятельности	-	-

	предприятия в области социальной политики в открытом доступе		
4.	Наличие в организационной структуре специализированного подразделения, отвечающего за социальную деятельность	+	+
5.	Наличие коллективного договора	+	+

Проанализировав таблицу 21, в течение 2019-2020 гг. равен 0,6.

Наличие трех качественных признаков эффективности социального развития в компании говорит о среднем уровне развития социальной политики.

Таблица 22

Расчет коэффициентов измерения количественных параметров эффективности работы социальной политики ООО «Газпром Проектирование»

Наименование группы параметров	Коэффициенты измерения количественных параметров	2019 г.	2020 г.
Социальная работа с персоналом ($K_{ЭП}$	0,2	0,1
	$K_{ССЧ}$	1,08	1,08
	$K_{СОЦ}$	0,43	0,16
	$K_{ПП}$	1,53	1,23
	$K_{ТР}$	0,9	1,36
Социальная работа с местным сообществом)	$K_{СП}$	1,15	0,08
	$K_{ЭК}$	0,79	0,17

Рассчитаем коэффициент эффективности социального развития по отношению к персоналу за 2019-2020 гг. по формуле

$$= 0,2 \times 0,3 + 1,08 \times 0,4 + 0,43 \times 0,1 + 1,53 \times 0,1 + 0,9 \times 0,1 = 0,778,$$

$$= 0,1 \times 0,3 + 1,08 \times 0,4 + 0,16 \times 0,1 + 1,23 \times 0,1 + 1,36 \times 0,1 = 0,737.$$

Рассчитаем коэффициент эффективности социального развития по отношению к местному сообществу за 2019-2020 гг. по формуле .

$$K = 1,15 \times 0,2 + 0,79 \times 0,1 = 0,309$$

$$K = 0,88 \times 0,2 + 0,17 \times 0,1 = 0,193$$

После вычисления составляющих переходим к расчету коэффициента, учитывающего влияние количественных параметров. В 2019 году данный коэффициент равен 0,54, а в 2020 году составил 0,465.

Приступим к вычислению интегрального коэффициента за 2019-2020 гг. В 2019 году интегральный коэффициент равен 1,14, а в 2020 году 1,06.

Таким образом, можно сделать вывод, что наблюдается снижение эффективности социального развития в ООО «Газпром Проектирование» на 0,08.

После оценки эффективности социального развития в компании, важно отметить следующие преимущества в системе управления социальной политики в ООО «Газпром Проектирование»:

1. Наличие специализированного отдела, который несет ответственность за социальную деятельность компании – отдел по социальной работе, относящийся к департаменту персонала. Наличие данного отдела повышает эффективность социальной деятельности компании, так как за весь процесс ответственность несут определенные люди и их целью является улучшение своего направления, что приводит не только к развитию социальной политики, но и к личностному росту работников.

2. Выделение денежных средств на развитие персонала. Повышенное внимание на развитие персонала играет важную роль в улучшении качества продукции и услуг в ООО «Газпром Проектирование». В 2020 году итоговая сумма затрат на обучение и развитие персонала составила 1500687 рублей, что на 529952 рублей больше, чем в предыдущем году.

3. Направление средств на улучшение жизни общества. Ежегодно выделяются денежные средства на реализацию социальных программ и благотворительных проектов, что содействует повышению узнаваемости и имиджа компании. Проводимые компанией социальные программы приобретают постоянный характер, что показывает высокую степень ответственности компании перед обществом.

4. Наличие собственной экологической политики по охране окружающей среды. Забота об окружающей среде является одной из основополагающих принципов компании, наряду с качеством, безопасностью и технологиями. Благодаря данной экологической политике, где четко поставлена цель и расписаны все задачи, каждый работник знает, каких результатов ждет от него руководство, и соблюдает требования компании по защите окружающей среды.

В результате определения количественных и качественных показателей эффективности были выявлены следующие проблемы:

1. Высокая текучесть кадров.

2. Отсутствие обратной связи с кругом социального воздействия. Компании следует проводить постоянную работу по выявлению уровня удовлетворенности людей от социальных программ, которые были организованы компанией.

3. Снижение эффективности системы социальной политики в ООО «Газпром Проектирование» на 0,08. Уменьшение затрат на социальные программы и проекты. В анализируемый период с 2019 года по 2020 год происходит снижение затрат на социальные программы и проекты с 1200086 рублей до 907323 рублей. Организовать социальные проекты при убывающей выручке является весьма затруднительным. Организация не должна забывать, что затраты на социальные программы и проекты содействуют повышению качества уровня жизни, решению части проблем социальной жизни. Все это имеет весомый вклад в социальную составляющую общества.

3.2. Анализ эффективности

Для совершенствования управления социальной политикой в ООО «Газпром Проектирование» предлагается проект под названием «Совершенствование управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование», куда включены следующие мероприятия:

1. Разработка Кодекса социальной политики ООО «Газпром Проектирование»

2. Оптимизация системы социальных выплат работникам, что позволит снизить текучесть кадров.

Необходимо рассмотреть предложенные мероприятия подробнее.

Концепция управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование» была выстроена на основании изученных данных деятельности предприятия. Ее необходимо визуализировать и развесить по информационным стендам каждого подразделения.

Концепция была разработана схематично, ее структура представлена на рисунке 15.

Концепция социальной политики ООО «Газпром Проектирование»				
Задачи	Ценности	Приоритеты	Принципы	Основные направления развития деятельности
Развитие клиентоориентированной компании	«Все для клиента»	- ответственное отношение претензиям, жалобам, рекламациям	Принцип постоянства	Добросовестная деловая практика
Инвестирование в человеческий капитал	«Мы – команда»	ответственное корпоративное поведение;	Принцип комплексности	Развитие персонала
Формирование командного духа	«Я – лидер»	содействие экономическому развитию страны	Принцип экономической обоснованности	Безопасные условия труда и охрана здоровья
Участие предприятия в реализации социальной политики государства	«Природа – главное богатство страны»	обучение, повышение квалификации	Принцип сбалансированности	Охрана окружающей среды
Повышение финансовой результативности	«Персонал – главное богатство предприятия»	карьерный рост, материальное стимулирование	Принцип системности и контролируемости	Благотворительность и спонсорство

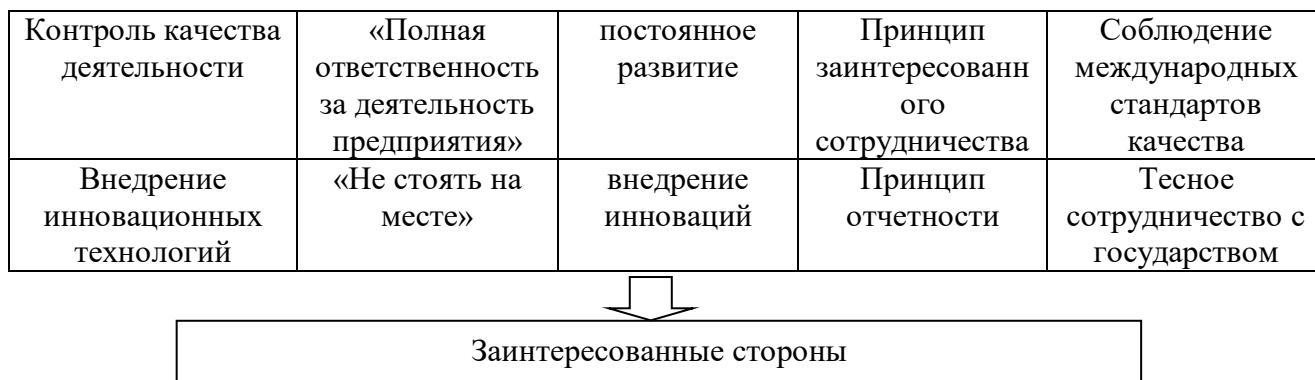


Рис. 15. Структура концепции социальной политики ООО «Газпром Проектирование»

Предложенные документы являются основами в области социальной политики, так как до этого момента на предприятии в области социальной политики не было никаких документальных и нормативных основ.

2. Система материального стимулирования (СМС) должна обеспечивать формирование мотивов деятельности сотрудников ООО «Газпром Проектирование» по упреждающему и эффективному достижению целей компании. В новых условиях деятельность перед ООО «Газпром Проектирование» преследует следующие цели:

- привлекать и удерживать руководителей, специалистов и сотрудников общества;
- создать наиболее благоприятные условия для высококвалифицированных сотрудников;
- поощрять эффективную и продуктивную работу каждого сотрудника;
- выполнять требования законодательства Российской Федерации;
- контролировать затраты на все виды стимуляции.

Для достижения этих целей СУБП должна основываться на следующих принципах:

- сосредоточится на результатах - система материальных стимулов должна направлять сотрудников для достижения желаемых результатов компании.

Заработная плата должна быть привязана к показателям деятельности всех ООО «Газпром Проектирование», его дочерних предприятий и работников. – некое сочетание жесткости с гибкостью и динамичностью - системе материального стимулирования необходимо сочетать четко определенные правила вознаграждения и быстрого реагирования при изменении целей ООО «Газпром Проектирование», внешней и внутренней ситуации. При изменении существенных условий деятельности ООО «Газпром Проектирование», необходимо оперативно менять оценочные показатели, процедуры, стимулы. – простота и ясность для сотрудников - количество видов стимуляции и состав показателей должны быть небольшими, содержание процедур оценки и правила расчетов должны быть простыми и понятными каждому сотруднику.

Внедрение СУБП должно сопровождаться умышленным механизмом информирования сотрудников о вознаграждении за новые правила.

– административная эффективность и простота - система материальных стимулов должна быть простой в управлении, то есть не требует значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования;

– объективность оценок эффективности - оценка, на основе которой определяется размер стимула, должна быть объективной. – квалификация персонала бухгалтерии - размер стимула должен быть пропорционален зависимости от навыков работника.

Система материального стимулирования состоит из двух основных частей: Зарплата и пакет льгот. Заработная плата привязана к прямому результату работы персонала в зависимости от объема выполняемых обязанностей и качества их выполнения.

Заработная плата состоит из тарифа (заработная плата / ставка заработной платы), премиальных выплат и компенсационных выплат, предусмотренных трудовым кодексом и личными пособиями. Социальный пакет связан, с одной

стороны, для выполнения своих обязанностей (уровень ответственности), поэтому он напрямую зависит от категории персонала.

Кроме того, для поощрения сотрудников ООО «Газпром Проектирование» предлагается разработать эффективную систему вознаграждения, предназначенную для обеспечения комиссий по близким отношениям с результатами работы, выполненной при исполнении служебных обязанностей. ООО «Газпром Проектирование» предложило ввести следующие виды комиссионных:

- ежемесячная премия за основные результаты производственной и финансово-хозяйственной деятельности.

- ежемесячное и ежеквартальное вознаграждение за снижение коммерческих потерь (для отдельных категорий персонала).

Единовременная выплата за выполнение работ, связанных с деятельностью по проекту. Формирование ежемесячных бонусных паевых фондов ООО «Газпром Проектирование». Премиум-блок состоит из двух частей: – премия за деятельность Общества в целом. – награда за работу организации.

Премия по результатам деятельности Общества выплачивается в соответствии с результатами работы ООО «Газпром Проектирование» за последний месяц. Основной целью бонусов по результатам работы компании является создание чувства причастности к результатам деятельности компании и приверженности сотрудников компании.

Оплата премии по результатам деятельности ООО «Газпром Проектирование» в целом подлежит достижению соответствующих ключевых показателей эффективности. Эта часть премии будет представлена в составе комиссий всех ведомств. Однако доля премии за результаты деятельности компании в общих единицах будет различной для разных единиц.

Ежемесячные премии сотрудников ООО «Газпром Проектирование» выплачиваются из фонда заработной платы. Ежемесячная надбавка работника в процентах от размера должностного оклада (тарифная ставка с учетом доплаты

ему в соответствии с действующим законодательством за фактически отработанные часы).

Награда по результатам работы подразделений рассчитывается ежемесячно, при условии, что для единицы исполнения определены ключевые показатели эффективности.

Показатели эффективности отдельных подразделений устанавливаются с учетом их принадлежности к определенной условно выделенной категории. Подразделение ООО «Газпром Проектирование» можно разделить на две категории:

- департаменты, которые непосредственно влияют на результаты операций, которые могут быть установлены набором четких количественных показателей их деятельности (например, ход выполнения ежемесячных задач для реализации энергоблока реализации)

- вспомогательные подразделения, которые оказывают косвенное влияние на результаты деятельности, на которые могут устанавливаться показатели гарантии качества (измеряемые в таких событиях, как количество представленных во временных отчетах, неудовлетворительное качество отчетов об исполнении и т. д.).

Ежемесячные премии сотрудникам исполнительной дирекции выплачиваются из фонда заработной платы ООО «Газпром Проектирование». Ежемесячная надбавка на единицу рассчитывается в следующем месяце, при условии, что для единицы исполнения определены ключевые показатели эффективности. Максимальный размер может быть уменьшен в зависимости от достижения ключевых показателей эффективности, установленных для конкретного подразделения. Определение размера премии для работника на основе оценок его работы в течение месяца по определенным predetermined критериям. Оценки непосредственного руководителя работника. Оценка производится на специальном бланке, определяющем соотношение индивидуальной производительности.

Для привлечения и сохранения «дефицитных» на рынке труда и / или имеющих большое значение для компании экспертов предлагается ввести персональное пособие. Фактически, личное пособие является инструментом для генерального директора, который основан на индивидуальном подходе к оценке работы таких специалистов. Назначение личных пособий происходит в строго ограниченный период времени (шесть месяцев, один год).

В конце этого периода руководство компании принимает решение о судьбе вознаграждения сотрудника (увеличение / уменьшение размеров, отмена). Размер личного пособия должен определяться непосредственно директором ООО «Газпром Проектирование». Размер платежа устанавливается на основе индивидуального подхода к оценке значимости сотрудника, работающего в компании. Рекомендовано, чтобы размер личного пособия составлял от 15 до 50% установленного оклада. Для упрощения распределения премиального фонда между сотрудниками использовался инструмент, который автоматизирует эту процедуру. Предлагается усовершенствовать автоматизированную систему учета и анализа расчетов с персоналом по оплате, которая рассматривается в следующем разделе.

Таким образом, предложенный проект по управлению социальной политикой предприятия решат выявленные ранее недостатки в данной области, увеличат лояльность сотрудников и клиентов предприятия, повысят его имидж, а также увеличат социальную значимость ООО «Газпром Проектирование».

С целью расчета экономической эффективности необходимо определить максимальный размер премии для разных групп сотрудников ООО «Газпром Проектирование». Рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий для ООО «Газпром Проектирование».

Таблица 23

Расчет максимальной премии для разных групп сотрудников
ООО «Газпром Проектирование»

Категории сотрудников	Уд. Вес, %	ФОТ по категориям сотрудников, тыс. руб.	МАХ размер премии, тыс. руб.
Руководители	14	14 46029,7	34522,4
Специалисты	10,3	33864,7	25398,5

Служащие	1,7	5589,3	4191,9
Рабочие	74	243300	182475
Итого	100	328 783,8	246 587,8

Далее рассмотрим на примере бухгалтерии ООО «Газпром Проектирование» расчет премии на подразделение:

$$П = 9533,9 * 7 = 66737,3 \text{ руб.}$$

Теперь произведем расчет ежемесячной премии для сотрудников (таблица 24).

Таблица 24

Расчет ежемесячной премии для сотрудников

Сотрудники бухгалтерии	Оклад 1 сотрудника, руб.	Итоговый балл сотрудника	КП сотрудников	Ежемесячная премия сотрудника
Главный бухгалтер	18500	0,9	0,023	7868,5
Зам. Глав.бухгалтера	17300	0,9	0,021	7363
Бухгалтер по з/п	15870	1	0,022	7936,7
Бухгалтер по производству	15870	1	0,022	7936,7
Бухгалтер по имуществу	15870	0,8	0,017	6132,9
Бухгалтер	14630	0,95	0,019	7021,6
Младший бухгалтер	13500	0,9	0,017	6418,7
Итого	111540	6,45	0,141	66737,3

Таким образом, общий ежемесячный доход, например, главного бухгалтера будет составлять 26368,5 руб. (18500 + 7868,5). Произведем расчет эффективности предложенного мероприятия:

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

- годовая экономия от мероприятия;
- годовой экономический эффект от мероприятия;
- срок окупаемости затрат;
- рентабельность капиталовложений.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\text{Эф} = \text{Э} \Gamma - \text{К} * \text{Е}, \quad (16)$$

где К – единовременные затраты на предполагаемое мероприятие;

Е – нормативный коэффициент экономической эффективности, равный 0,15;

Э – годовая экономия от внедрения мероприятия, руб.

$$\text{Эф} = (1905711,6 - 1588093) - 116058,2 * 0,15 = 300209,9 \text{ тыс.руб.}$$

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

$$\text{Ток} = \text{К} / \text{Эф}, \quad (17)$$

где К – затраты на мероприятие, руб.

$$\text{Ток} = 116058,2 / 300209,9 = 0,4 \text{ (лет)}$$

Рассчитаем условный экономический эффект при росте прибыли на 5 %.

$$\text{ЭЭ} = 125631 * 0,05 = 6281,55 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Прибыль} = 125631 + 6281,55 = 131912,55 \text{ тыс.руб.}$$

Расходы на предложенный проект представлены в таблице 25.

Таблица 25

Расходы на проект по совершенствованию управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование»

№	Мероприятия по реализации проекта	Сумма за 2021 год, руб.
1	Разработка нормативной базы в области социальной политики в ООО «Газпром Проектирование»	20 000
2	Изменение в системе оплаты труда (премирование сотрудников)	601 000
	Итого:	621 000

Таким образом, расходы на внедрение предложенного проекта по совершенствованию управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование» составят 621000 рублей.

Выручка предприятия за 2019 год составила 42358880 тыс. руб. Предполагается, что в результате внедрения проекта, как уже было сказано,

имидж, репутация и лояльность повысятся, что приведет к увеличению реализации на 0,1% за год.

Тогда выручка за 2021 год увеличится на 42358,88 тыс. руб.:

$(42358880 \text{ тыс. руб.} \times 0,1\%)/100\% = 42358,88 \text{ тыс. руб.}$

Ежемесячно эффект будет составлять:

$42358,88 \text{ тыс. руб.}/12 = 3529,9 \text{ тыс. руб.}$

Ежемесячный эффект – это денежные потоки от операционной деятельности после внедрения проекта.

Таблица 26

Экономическая эффективность проекта по совершенствованию социальной политики ООО «Газпром Проектирование»

№	Мероприятия по реализации проекта	Сумма затрат на 2021 год, руб.	Дополнительная прибыль, руб.	Экономический эффект
1	Разработка нормативной базы в области социальной политики в ООО «Газпром Проектирование»	20000	250000	230000
2	Изменение в системе оплаты труда (премирование сотрудников)	601000	1500000	899000
	Итого:	621000	1750000	1129000

Оценку социальной эффективности предложенного проекта по совершенствованию управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование» проведем по методу Думова Л.В. и представим в таблице 27.

Таблица 27

Социальная эффективность проекта по совершенствованию социальной политики ООО «Газпром Проектирование»

Мероприятия	Социальный эффект от внедрения
Разработка и внедрение нормативной базы в области социальной политики в ООО «Газпром Проектирование»	Наличие документа показывает официальное осознание предприятием своей социальной ответственности бизнеса. Документально закреплённое ответственное отношение к жизни работников компании, населения и общества в целом.
Развитие обратной связи с кругом	Повышение лояльности клиентов к компании,

социального воздействия	глубокое внимание со стороны компании к возникшим проблемам в реализации КСО.
Внедрение нефинансовой отчетности	Расширение информационных источников по управлению КСО для стейкхолдеров.

Таким образом, в результате оценки влияния предложенного проекта по совершенствованию управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование» можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия в годы внедрения проекта улучшится, так как предприятие укрепит свое положение на рынке, укрепит имидж и репутацию, а также увеличит лояльность клиентов, тем самым увеличивая объемы реализации продукции. У компании появится больше потенциала для роста и развития.

Таким образом, делая вывод по третьему разделу, можно заключить следующее:

Для совершенствования управления социальной политикой в ООО «Газпром Проектирование» предлагаются проект, который включает следующие мероприятия:

1. Разработка и внедрение нормативной базы в области социальной политики в ООО «Газпром Проектирование».
2. Разработка системы материальных стимулов (СМС).

Расходы на внедрение предложенного проекта по совершенствованию управления социальной политикой составят 621000 рублей. В результате оценки влияния предложенного проекта по совершенствованию управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование» можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия в годы внедрения проекта улучшится. Социальная эффективность проекта заключается в том, что предприятие документально закрепит свою ответственность по отношению к персоналу, обществу и т.п., мероприятия улучшат качество жизни некоторых слоев населения, укрепится доверие клиентов к предприятию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из результатов, которые получили в процессе исследования, могут быть сформулированы нижеследующие выводы.

Для любой крупной компании важнейшая задача заключается в том, чтобы создать реально эффективную управленческую систему. Крупным российским компаниям пришлось формировать новые подходы к организации соцзащиты собственных работников и членов их семей, особенно сейчас, когда наблюдается ограниченность материально-финансовых ресурсов.

Важной функцией социального развития является управление нефинансовыми рисками. В связи с этим, социальная отчетность ООО «Газпром Проектирование», подготовленная с учетом рекомендаций международных стандартов в области нефинансовой отчетности, не только призвана продемонстрировать обществу и инвесторам качество управления нефинансовыми рисками и уровень социальной ответственности ООО «Газпром Проектирование», но и уже является реальным инструментом корпоративного управления. Сегодня ни одно ключевое решение в структуре ООО «Газпром Проектирование» не принимается без учета интересов таких важных для устойчивого развития бизнеса стейкхолдеров, как государство, клиенты, инвесторы, персонал.

Важным инструментом коммуникаций между компанией и заинтересованными сторонами в области социальной ответственности является корпоративный социальный отчет. В нем содержится информация по всем направлениям социального развития, реализуемым в ООО «Газпром Проектирование», а именно:

- информация об ответственности перед персоналом, обществом, потребителями и деловыми партнерами;
- анализ управленческих подходов – мероприятия и показатели результативности по обеспечению устойчивого экономического, экологического и социального развития компании.

Стратегической программой развития ООО «Газпром Проектирование» социальная сфера определена как важная составляющая жизнедеятельности и обеспечения устойчивой работы ООО «Газпром Проектирование». Вложения в социальную сферу – это не только выполнение обязательств перед сотрудниками и обществом, но и инструмент повышения производственно–экономической эффективности ООО «Газпром Проектирование».

В результате определения количественных и качественных показателей эффективности были выявлены следующие проблемы:

1. Высокая текучесть кадров.

2. Отсутствие обратной связи с кругом социального воздействия. Компании следует проводить постоянную работу по выявлению уровня удовлетворенности людей от социальных программ, которые были организованы компанией.

3. Снижение эффективности системы социальной политики в ООО «Газпром Проектирование» на 0,08. Уменьшение затрат на социальные программы и проекты. В анализируемый период с 2018 года по 2019 год происходит снижение затрат на социальные программы и проекты с 1200086 рублей до 907323 рублей. Организовать социальные проекты при убывающей выручке является весьма затруднительным. Организация не должна забывать, что затраты на социальные программы и проекты содействуют повышению качества уровня жизни, решению части проблем социальной жизни. Все это имеет весомый вклад в социальную составляющую общества.

Результатом данной работы является достижение поставленной цели, которая заключалась в разработке проекта, включающего рекомендации по совершенствованию управления социальной политикой ООО «Газпром Проектирование»:

1. Разработка и внедрение Кодекса социальной политики ООО «Газпром Проектирование».

2. Разработка системы материальных стимулов (СМС), что должно обеспечить формирование мотивов деятельности сотрудников ООО «Газпром

Проектирование» по активному и эффективному достижению целей компании. ООО «Газпром Проектирование» предложено ввести следующие виды выплат:

- ежемесячная премия за базовые результаты производственной и финансово-хозяйственной деятельности;
- ежемесячное и ежеквартальное вознаграждение за снижение коммерческих потерь (для отдельных категорий персонала);
- единовременное вознаграждение за выполнение работ, связанных с деятельностью.

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций показал, что рентабельность предприятия составит 7,6 %, социальный эффект – 71,55 тыс.руб. дополнительной заработной платы на 1 работника. Таким образом, компания получит не только экономическую эффективность от предложенных мероприятий, но и дополнительный социальный эффект, который повысит уровень и совершенствует систему управления персоналом в компании.

Экономическая эффективность проекта составляет 1129 тыс.руб. Следовательно, предложенный проект является целесообразным и может быть внедрен в деятельность предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 №51-ФЗ (действующая редакция).
2. Алексеева, О. Корпоративная социальная ответственность в России: взросление в неблагоприятном окружении / О. Алексеева // SEAL. Зима. - 2020. - № 10. - С. 5-6.
3. Алексеева, О.П. Государственная политика в области содействия гражданским инициативам: позиция неправительственных организаций / О.П. Алексеева, Г.Д. Джигладзе // Материалы первой национальной конференции некоммерческих организаций России. (Москва, 11-14 июля 2020 г.) – 2020. - С. 24-29.
4. Андронов О.В. Некоммерческие организации как субъект политического взаимодействия государства и гражданского общества в России./Автореф. дис. ...канд. полит. наук. Саратов, 2020.-С.143
5. Ахинов, Г. Социальный капитал в институциональном контексте / Г. Ахинов // Экономист. - 2019. - №11. - С.55-59.
6. Баженов, А.В. Анализ и оценка практики производственных компаний по проведению эффективной социальной политики / А.В. Баженов // Уровень жизни населения регионов России. - 2020. - №3. - С.85-89.
7. Баженов А.М., Мартынова Т.М. Благотворительность интеллигенции в контексте преобразований современного российского общества // Милосердие и благотворительность в российской провинции: Тез. докл. Всерос. конф. 22-23 марта 2020 г. / Под ред. М.Е. Главацкого - Екатеринбург, 2020. - С. 123-124.
8. Барабанов А. Социальная ответственность бизнеса и развитие территорий / А. Барабанов, Е. Разгулина // Проблемы теории и практики управления. - 2020. - № 5. - С.73-81.
9. Барсукова, С.Ю. Восприятие рынка и патриотизма в современном российском бизнесе / С.Ю.Барсукова, К.Дюфи // Мир России: социология, этнология. - 2020. - Т.22, № 4. - С.40-60.

10. Бельская, Е.Г. Корпоративная социальная ответственность как элемент строительного менеджмента / Е.Г. Бельская // Микроэкономика. - 2012. - №6. - С.164-168.
11. Благов, Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента, 2-18. - т.2. - №3. - С. 17-34.
12. Веревкин, Л.П. Крупный бизнес: социальное взаимодействие / Л.П. Веревкин, Н.М. Бердыклычева // Энергия: экономика, техника, экология. - 2020. - № 10. - С.61-71.
13. Виттенберг, Е.Я. Из истории становления социальной ответственности предпринимателей в России / Е.Я. Виттенберг // Россия и совр. мир. - 2019. - №1. - С.159-172.
14. Вышегородский, Д. Корпоративная социальная ответственность: перспективы развития / Д. Вышегородский // Уральский рынок металлов. 2020. Июль. №7. - С. 80.
15. Грищенко, Ю.И. Источники финансирования социального предпринимательства в России / Ю.И. Грищенко, Э.С. Шевелева // Финансовый менеджмент. - 2019. - № 3. - С.82-88.
16. Грищенко, Ю.И. Тенденции и направления развития социального предпринимательства в России / Ю.И. Грищенко // Некоммерческие организации в России. - 2020. - № 4. - С.38-44.
17. Добросоцкий, В.И. Государственно-частное партнерство в социальной сфере как инструмент антикризисной политики государства / В.И. Добросоцкий, К.Ю. Ратников // Право и управление. XXI век. - 2020. - № 4. - С.46-55.
18. Дурдыева, Д.А. Социальное предпринимательство в современной России: перспективы развития / Д.А. Дурдыева, Д.О. Тимофеев // Социальная политика и социология. - 2019. - Т.15, № 2. - С.20-26.

19. Ивченко, С.В. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С.В. Ивченко, М.И. Либоракина. – М.: Институт экономики города, 2020. – 276 с.

20. Камзабаева, М. Социальная ответственность бизнеса при реализации крупных инфраструктурных объектов // Проблемы теории и практики управления. - 2020. - №8. - С.85-92.

21. Киреева, А.В. Государственно-частное партнерство в социальной сфере: анализ эффективности существующих моделей / А.В. Киреева, А.Б. Золотарев // Право и политика. - 2019. - № 10. - С.1251-1257.

22. Либоракина, М.И. Социальное партнерство: взаимодействие между государственными, коммерческими и общественными структурами. Опыт проведения учебной программы / М.И. Либоракина, Л.С. Никонова. - М.: Фонд «Институт экономики города», 2020. – 620 с.

23. Любинин, В.А. Объективная необходимость социальной ответственности бизнеса / В.А. Любинин // Российское предпринимательство. - 2020.- № 4.-С.32-35.

24. Макарова, Л.И. Национальные особенности социальной ответственности бизнеса в России / Л.И. Макарова, Е.П. Макарова // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2020. - № 8. - С.13-20.

25. Малолетко, А.Н. Экономическая безопасность развития социального предпринимательства и инвестиций в социальные проекты / А.Н. Малолетко, Е.А. Васильева // Социальная политика и социология. - 2020. - Т.14, № 1. - С.106-118.

26. Овчарова, Л.Н. Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? / Л.Н. Овчарова. - М.: НИСП, 2020. – 431 с.

27. Перегудов, С. Корпоративное гражданство как современная форма социальной инженерии / С. Перегудов // Мировая экономика и международные отношения. 2020. - №6.- С. 54-56.

28. Родионова, Е.В. Становление социальной ответственности / Е.В. Родионова / Е.В. Родионова // История государства и права.- 2020.- № 18.-С.31-37.

29. Руденко, К.А. Корпоративная социальная ответственность как инструмент развития общества / К.А. Руденко // Экономика российских регионов: теоретические и практические подходы к решению актуальных проблем развития. Сборник тезисов научно-практической конференции – В. Новгород. 2020. – 298 с.

30. Савина, Т.Н. Анализ критериев оценки социально ответственного поведения бизнеса / Т.Н. Савина // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2019. - № 3. - С.107-118.

31. Савина, Т.Н. Институт социального развития как инновационный социально ориентированный проект / Т.Н. Савина // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2020. - №2. - С.33-42.

32. Савина, Т.Н. Институциональные предпосылки развития социального развития: объективная необходимость и возможность / Т.Н. Савина // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2020. - № 10. - С.17-24.

33. Столповский, Б.Г. Социальная ответственность российского бизнеса в сфере трудовых отношений / Б.Г. Столповский // Социально ответственный бизнес и проблемы межсекторного взаимодействия. - 2020. - № 6- С. 48-74.

34. Хорькова, Е.П. История предпринимательства и меценатства в России: учебное пособие для вузов / Е.П. Хорькова. - М.: Издательство ПРИОР, 2020.- 175 с.

35. Chavarria M.P. Corporate Social Responsibility in Mexico: An Approximation from the Point of view of Communication. The debate over corporate social responsibility. N.Y.: Oxford university press, 2019.

36. Crane A., Matten D., Moon J. CC Theory Searching for a Political Home. Corporations and Citizenship. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

37. Hilton S., Gibbons G. Good business. Making money by making the world better. N.Y.: Texere. - 2020. - P. 97.

38. Hoskins T. Corporate Social Responsibility Handbook. London: The ICSA, 2019. - P. 7-70.

39. Гусев, Ю.Н. Корпоративная этика и социальная ответственность для российских компаний: бремя или выгода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.rid.ru/>. (дата обращения 05.11.2021).

40. Международное исследование бизнеса. - Доклад GrantThornton, ноябрь 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.gtras.com](http://www.gtras.com) (дата обращения 28.10.2021).