

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование регламентации труда персонала организации

Обучающийся

Е.В. Инейкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила: Инейкина Елизавета Викторовна.

Тема работы: Совершенствование регламентации труда персонала организации

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования - разработка предложений по повышению эффективности регламентации труда персонала на предприятии.

Объект исследования - ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Предмет исследования - регламентации труда персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Методы исследования: анализ нормативной и внутренней документации, сравнение, наблюдение, структурно-функциональный подход, обобщение практических данных.

Краткие выводы по работе: в ходе исследования выявлены недостатки существующей системы адаптации и нормирования труда, разработан комплекс мероприятий, включающий трёхмесячную адаптационную программу с чек-листами, меры по развитию института наставничества и внедрение обучающих тренингов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения предложенных мероприятий для повышения эффективности регламентирующих процедур и вовлеченности персонала на предприятии, являющемся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 34 источников и приложений. Общий объем основной части - 89 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 24, рисунков - 4.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы совершенствования регламентации труда персонала организации	5
1.1 Сущность регламентации труда персонала	5
1.2 Роль и место и классификация форм регламентации труда.....	9
1.3 Методы нормирования труда персонала	20
2 Анализ системы управления кадрами и оценка регламентации труда на предприятии.....	29
2.1 Краткая характеристика ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».....	29
2.2 Анализ кадров ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».....	43
2.3 Анализ регламентации труда персонала на предприятии.....	56
3 Совершенствование процесса регламентации и нормирования на предприятии.....	64
3.1 Совершенствование регламентации системы отбора персонала и кадровых процессов.....	64
3.2. Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий	78
Заключение.....	85
Список используемой литературы и используемых источников.....	86
Приложение А Показатели оценки эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия.....	89
Приложение Б Проблемы, риски и меры по совершенствованию системы адаптации персонала.....	90
Приложение В Матрица признания заслуг сотрудников	96
Приложение Г Положение о проведении конкурса «Лучший по профессии»	98

Введение

Эффективная организация труда персонала является ключевым фактором устойчивого развития любой производственной компании. В условиях растущей конкуренции и технологических изменений именно внутренние организационные процессы, в частности регламентация труда, оказывают решающее влияние на продуктивность, дисциплину, мотивацию и вовлеченность сотрудников. Четко выстроенные регламенты позволяют структурировать рабочие процессы, снизить влияние человеческого фактора, повысить управляемость и обеспечить соответствие деятельности персонала стратегическим целям предприятия.

Цель работы – совершенствование регламентации труда персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы сущности регламентации труда персонала организации;
- проанализировать регламентацию труда персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»;
- разработать мероприятия по регламентации труда персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» и рассчитать их экономическую эффективность.

Предметом исследования работы является регламентации труда персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Объект исследования – ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Методологической базой исследования послужили работы А.П. Егоршина, С.А. Григорьева, О.С. Виханского, А.И. Наумова, М.Г. Колосницыной. Методика исследования. Определение информационных источников, сбор и анализ необходимой информации, сравнение и оценка полученной информации. Применяемые методы исследования в работе следующие: анализ документов, включенное наблюдение.

1. Теоретические основы совершенствования регламентации труда персонала организации

1.1 Сущность регламентации труда персонала

«Регламентация труда – это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций.

Правовые основы регламентации труда закреплены в Конституции Российской Федерации, где в статье 37 провозглашается свобода труда и право каждого на справедливые и безопасные условия его осуществления [1].

Основой регламентации является «регламент» (от фр. *reglement* - правило) - совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия, а также порядок проведения заседаний и конференций» [20, с. 56].

Как отмечает И. Н. Иванов, именно система организационно-распорядительных документов обеспечивает устойчивость трудовых процессов и предсказуемость управленческих решений [12, с. 33].

«Разработка и совершенствование рабочего процесса сотрудников - это очень важная задача.

Нормирование устанавливает точные количественные показатели для различных рабочих процессов. Регламентирование же идёт дальше и определяет не только количественные, но и качественные характеристики этих процессов» [5, с. 62].

По мнению И. М. Алиева, эффективность регламентации трудовых процессов напрямую связана с рациональным использованием рабочего времени и трудовых ресурсов [2, с. 114].

«Со временем стало ясно, что для эффективной работы нужно не просто устанавливать количественные показатели, но и фиксировать в документах наилучшие способы выполнения заданий.

Первоначально регламентирование использовалось для организации труда государственных служащих. Затем, благодаря своей эффективности, этот подход стал применяться и в сфере производства, сначала для рабочих, а потом и для менеджеров» [18, с. 107].

«Регламентация и нормирование труда представляет собой самостоятельную область экономической деятельности, которая имеет особое содержание, сферу и методы исследования.

Регламентация труда – это управленческий процесс, который зачастую обеспечивает:

- проводит четкую границу определения прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления различных отделов и сфер реализации их деятельности;
- формирует обязанности и права всех структурных подразделений и каждого работника задействованном в управлении;
- формирование на нормативно-правовой основе формы системы управления;
- упорядочение приемов и способов решения некоторых управленческих задач;
- утверждение количественных характеристик управленческих процессов в разных стадиях (трудозатратности и периодичности исполнения единичных операций, необходимых объемов данных, степени учреждения и автоматизации действий и бизнес-процессов)» [15, с. 72].

Разберемся в вопросе регламентирования трудовой деятельности.

«Это очень важный аспект управления любой организацией, который затрагивает все её стороны - от функций управления до технического обеспечения.

Суть регламентации труда заключается в том, чтобы установить четкие правила и нормы, которые определяют, как сотрудники должны выполнять свои обязанности. В основе этого лежат регламенты – документы, содержащие правила и положения, регулирующие работу организации или её подразделений» [20, с. 84].

«Важно понимать, что регламентировать можно по-разному. Мы можем говорить о жесткой регламентации, когда всё строго определено, и о саморегламентации, которая даёт сотрудникам больше свободы действий. Выбор формы зависит от конкретной ситуации и задач организации.

Жесткая регламентация – централизованное установление порядка, последовательности, способов управления.

Саморегламентация – самостоятельное установление порядка и правил деятельности каждым работником.

К объектам жесткой регламентации относят:

- содержание труда – перечень функций, работ, операций, возложенных на группу или отдельных работников;
- содержание информации – объем, периодичность, форма необходимой информации для выполнения работ;
- информационные связи – отделы, группы, исполнители (кооперация), сроки предоставления информации;
- квалификационные требования к работникам – в соответствии с квалификационными характеристиками тарифного квалификационного справочника;
- нормы и нормативы труда (численности, времени и т. д.);
- организация рабочих мест (планировка, оснащение);
- санитарно-гигиенические условия труда» [11, с. 96].

«В современном мире бизнеса правила работы в компании, как правило, определяются на местном уровне и прописаны в документах, разработанных самой компанией.

Тем не менее, эти правила обычно основаны на общих законах,

рекомендациях и постановлениях.

Для того, чтобы работа в компании была организованной и эффективной, важно установить четкие правила для всех участников процесса: сотрудников, рабочих процессов и ресурсов.

Сотрудники – это люди, выполняющие свою работу. Они могут работать индивидуально (в определенной должности и на конкретном рабочем месте) или в составе команд (структурные подразделения)» [14, с. 124].

«Чтобы всё работало слаженно, используются организационные документы, такие как должностные инструкции и положения о структурных подразделениях. Обычно за это отвечают отделы кадров, но иногда для более глубокой проработки всех процессов создается специальный отдел.

В основе любой деятельности лежат процессы, которые сотрудники выполняют в ходе своей работы. Чтобы эти процессы были четко организованы, мы используем различные нормативные документы: положения, инструкции, методические рекомендации.

Специалисты по кадрам или отдел, отвечающий за разработку регламентов, играют ключевую роль в этом процессе. Они анализируют работу и создают понятные и грамотные тексты.

Для работы учреждения необходимы различные ресурсы: финансовые средства, персонал, материальные ресурсы» [20, с. 137].

«Часто при организации работы учреждения ограничиваются лишь определением организационной структуры и штатного расписания. Задачи, проблемы и функции структурных подразделений описываются слишком обще. В результате каждый отдел или служба разрабатывает свои собственные процедуры и формы документов, что приводит к дублированию информации и появлению ненужных данных. При этом часть необходимой информации может отсутствовать.

Поэтому так важно уделить особое внимание регламентации управленческого труда на всех уровнях. Это позволит нам избежать

неэффективного использования ресурсов и обеспечить четкую координацию работы всех подразделений» [18, с. 42].

«Несмотря на то, что исследования в области улучшения систем управления, в том числе организации управленческого труда, дали ценные результаты, многие вопросы регулирования этой сферы остаются неизученными и нерешенными.

Сложности возникают из-за того, что требования к регламентации зависят от типа организации, ее структуры, кадровой политики и других факторов. Некоторые проблемы требуют детального анализа и разработки концептуальных решений» [16, с. 157].

«К таким проблемам относятся, например, определение границ регламентирования управленческого труда, разработка методов проектирования регламентирующей документации, исследование механизмов реализации регламентаций.

Практика показывает, что создание эффективной и согласованной системы управления в новой организации без предварительного анализа и планирования невозможно. Обычно на это требуется более двух лет, а порой возникает необходимость корректировать систему уже после того, как организация достигает полной мощности.

Таким образом, понятие «регламент» означает комплекс правил, обуславливающих порядок деятельности учреждения. Без регламентов каждая отлично сформированная и выстроенная концепция управления не будет эффективной» [19, с. 210].

1.2 Роль и место и классификация форм регламентации труда

«Регламенты можно классифицировать следующим образом:

- регулирующие работу учреждения (устав);
- по информационному обеспечиванию (бумаги, делопроизводство);

- регулирующие процедуру работ с техникой (паспорт, расположение, инструкция);
- нормирование управления (организационные и координационные процессы);
- регулирующие работу сотрудников (положения об утверждении подразделений, модели мест сотрудников, должностные инструкции, трудовые договора. В случае если данные сведения отсутствуют, то для лица найма может быть довольно большой риск)» [7, с. 73].

«Разнообразие правил и инструкций можно представить, как единую систему, которая помогает организовать работу сотрудников. В этой системе важно понимать, что правила могут быть разными - формальными, которые записаны в документах, таких как уставы, приказы, нормы и графики, и неформальными, которые передаются устно или через пример.

Важно отметить, что все эти правила играют ключевую роль в работе любой организации. Они помогают нам понимать, как выполнять свою работу, взаимодействовать друг с другом и достигать общих целей.

По сути, правила - это ясные инструкции, которые указывают, как нужно действовать в различных ситуациях. Для сотрудников это, прежде всего, удобный и понятный способ выполнения своих задач» [20, с. 119].

Можно выделить три способа целенаправленного управления моделями поведения сотрудников в зависимости от жёсткости регламентации:

- правила – наиболее жёсткий способ регламентации, предполагающий официально закреплённые в нормативных документах модели поведения, обязательные к исполнению; контроль за соблюдением правил осуществляется формально, а нарушение влечёт санкции; с их помощью регулируются технологические процессы, поведение на совещаниях, дресс-код, участие в корпоративных мероприятиях и др.;
- нормы – неофициальные, чаще всего негласные, но при этом строго соблюдаемые модели поведения; их выполнение контролируется на

уровне корпоративной культуры, а отклонения вызывают неодобрение со стороны коллектива; носителями и хранителями норм часто становятся формальные и неформальные лидеры организации;

- ценности – наименее формализованный способ регуляции, основанный на разделяемых сотрудниками убеждениях, установках и приоритетах; ценности формируют поведение сотрудников не через прямые указания, а через внутреннюю мотивацию и осознанное принятие целей организации как собственных.

«Традиции – это максимально мягкие требования к поведению. Модель поведения, одобренная руководством, при отсутствии контролирующих ее соблюдение лидеров или официальных правил. В данном случае модель поведения выступает в качестве эталона, но каждый человек решает сам, следовать этому эталону или нет» [18, с. 171].

Регламентирование труда на предприятии охватывает несколько ключевых направлений, каждое из которых играет особую роль в обеспечении эффективности и дисциплины трудовых процессов.

Организационно-правовое регламентирование выражается в системе внутренних документов, закрепляющих порядок функционирования предприятия и его структурных подразделений. К ним относятся нормативные акты, такие как положения об организации и её отделах, правила составления политики компании, должностные инструкции и другие документы, устанавливающие обязанности, права и ответственность работников. Помимо этого, сюда входят административные распоряжения, имеющие обязательный характер и адресованные конкретным должностным лицам или подразделениям, например, приказы, распоряжения и инструкции. Отдельную группу составляют документы рекомендательного характера – регламент работы руководителей, порядок взаимодействия офисного персонала, распорядок рабочего дня и аналогичные акты, направленные на повышение культуры и рациональности труда.

Экономическое регламентирование, в свою очередь, определяет правила

и границы экономических отношений в процессе труда. На уровне предприятия оно реализуется через такие документы, как Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании, Положение о премировании и другие внутренние нормативы, регулирующие вознаграждение, стимулирование и ответственность работников. Эти документы создают основу для справедливого распределения доходов, мотивации персонала и поддержания трудовой дисциплины [4, с. 66].

«Социально-психологическая регламентация труда формирует порядок взаимодействия между сотрудниками и закрепляет нормы корпоративного поведения, отражённые, например, в Кодексе деловой этики или концепции управления персоналом. Такая система способствует укреплению внутренних коммуникаций, формированию единого трудового уклада и более эффективному применению организационно-правовых и экономических инструментов регулирования трудовой деятельности [9, с. 55]».

«Осуществляя регламентацию, целесообразно пользоваться межотраслевыми методическими рекомендациями Всероссийского научно-исследовательского института труда (ВНИИ труда), а также типовыми решениями: классификаторами функций, работ и операций, типовыми системами информационного обеспечения, типовыми организационными структурами, типовыми положениями о структурных подразделениях предприятий, типовыми должностными инструкциями, типовыми проектами рабочих мест, квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих и другими нормативными материалами отраслевого и межотраслевого характера» [11, с. 29].

«В нормативных документах, регулирующих организацию труда, применяются как количественные, так и качественные показатели, позволяющие объективно оценить эффективность выполнения работ. Для определения количественных параметров используется система нормирования труда, основанная на расчёте оптимальных затрат времени на выполнение конкретных операций или производственных заданий. Кроме

того, в рамках нормирования определяется необходимое количество работников для реализации отдельных видов деятельности, что способствует рациональному распределению трудовых ресурсов и повышению производительности.» [17, с. 103].

«По сути, регламентирование и стандартизация – это две стороны одной медали, направленные на улучшение работы наших сотрудников.

Стандартизация подразумевает разработку и установление точных числовых значений для рабочих процессов. Регламентирование же охватывает не только цифровые, но и качественные характеристики этих процессов.

Организационно-правовые формы регламентирования находятся в документах, обладающих:

- нормативным видом и характером;
- имеют вид административного указания, которое является неотъемлемым и направляется определенным объектам и лицам;
- рекомендательным характером.

Эти документы, хоть и отличаются уровнем подробности, все равно имеют одну важную общую черту: они требуют строгого выполнения и предусматривают административную ответственность. Чтобы это было возможно, необходимо четко определить права и обязанности как управляющего органа, так и конкретного должностного лица» [14, с. 97].

Финансовая составляющая регламентации труда определяет порядок установления и реализации финансовых отношений между работодателем и сотрудниками. К ней относятся внутренние положения, регулирующие систему оплаты труда, начисление премий, материальных вознаграждений и иных стимулирующих выплат. Такие документы обеспечивают прозрачность финансовых процедур и создают основу для справедливого распределения доходов в коллективе.

Социально-психологическая сторона регламентации направлена на организацию взаимодействия между работниками и формирование благоприятного морально-психологического климата. Она включает

внутренние кодексы поведения и нормы деловой этики, способствующие укреплению корпоративной культуры. Благодаря этому повышается эффективность применения организационно-правовых и финансовых механизмов управления трудом, а также усиливается сплочённость коллектива.

Структура системы регламентации труда в организации охватывает все основные элементы управления и отражает их взаимосвязь через комплекс нормативных документов. В таблице 1 представлена классификация регламентов по основным элементам системы управления, демонстрирующая, какие виды документов применяются на различных уровнях организационной структуры.

Таблица 1 – Классификация регламентов по элементам системы управления организацией

Элементы системы управления	Примеры регламентов
Организация в целом	Устав организации. Договор учредителей. Правила внутреннего трудового распорядка. Коллективный трудовой договор
Орг. структура управления	Схемы орг. структур управления. Нормативы численности управленческого аппарата. Нормы управляемости. Нормы обслуживания
Функции управления	Схема функциональных взаимосвязей подразделения аппарата управления. Матрица распределения функций в подразделении. Коэффициент централизации функций. Таблица трудоемкости управленческих функций
Технологии управления	Сводная карта процесса управления. Графики процессов управления. Технологические операционные карты. Структура трудоемкости процедур. Оперограммы процедур. Документограммы процессов
Персонал	Положение о персонале. Положение о внутреннем трудовом распорядке. Штатное расписание. Должностные инструкции. Профили должностей. Модели компетенций. Положение об аттестации персонала. Коллективный трудовой договор

Продолжение таблицы 1

Элементы системы управления	Примеры регламентов
Информация управления	Положение об организации производства. Положение об информационной системе. Типовые формы документов. Классификаторы, справочники. Схемы информационных потоков. Схема документооборота в системе управления. Положение о служебной тайне
Методы организации управления	Положение об оплате труда. Положение о подразделениях. Распорядок дня руководителей. ГОСТы, ОСТы. Договор о материальной ответственности
Управленческие решения	Порядок принятия решений. Приказы. Распоряжения. Производственные задания

Рассмотрим содержание отдельных видов регламентирующей документации» [14, с. 97].

«Положение о персонале отображает проблемы профессионального и социального развития рабочего коллектива, его отношения с администрацией, гарантированности занятости работников и другое. Положение разрабатывается обычно в коммерческих организациях и государственных учреждениях. В тексте положения о сотрудниках рекомендовано включать в содержимое следующие разделы: общие утверждения; понятие сотрудников или персонала; основы взаимоотношений администрации и сотрудников; схема развития сотрудников; повышение квалификации персонала; предоставление возможности сотрудникам самим выбирать форму организации труда; обеспечивать занятость труда; соц. гарантии сотрудников; участие сотрудников в прибыли; руководство, штат и профсоюз; ответственность руководства и сотрудников; заключительные положения» [15, с. 60].

На рисунке 1 представлена структура описания характеристики квалификации работника в профессиональном стандарте.

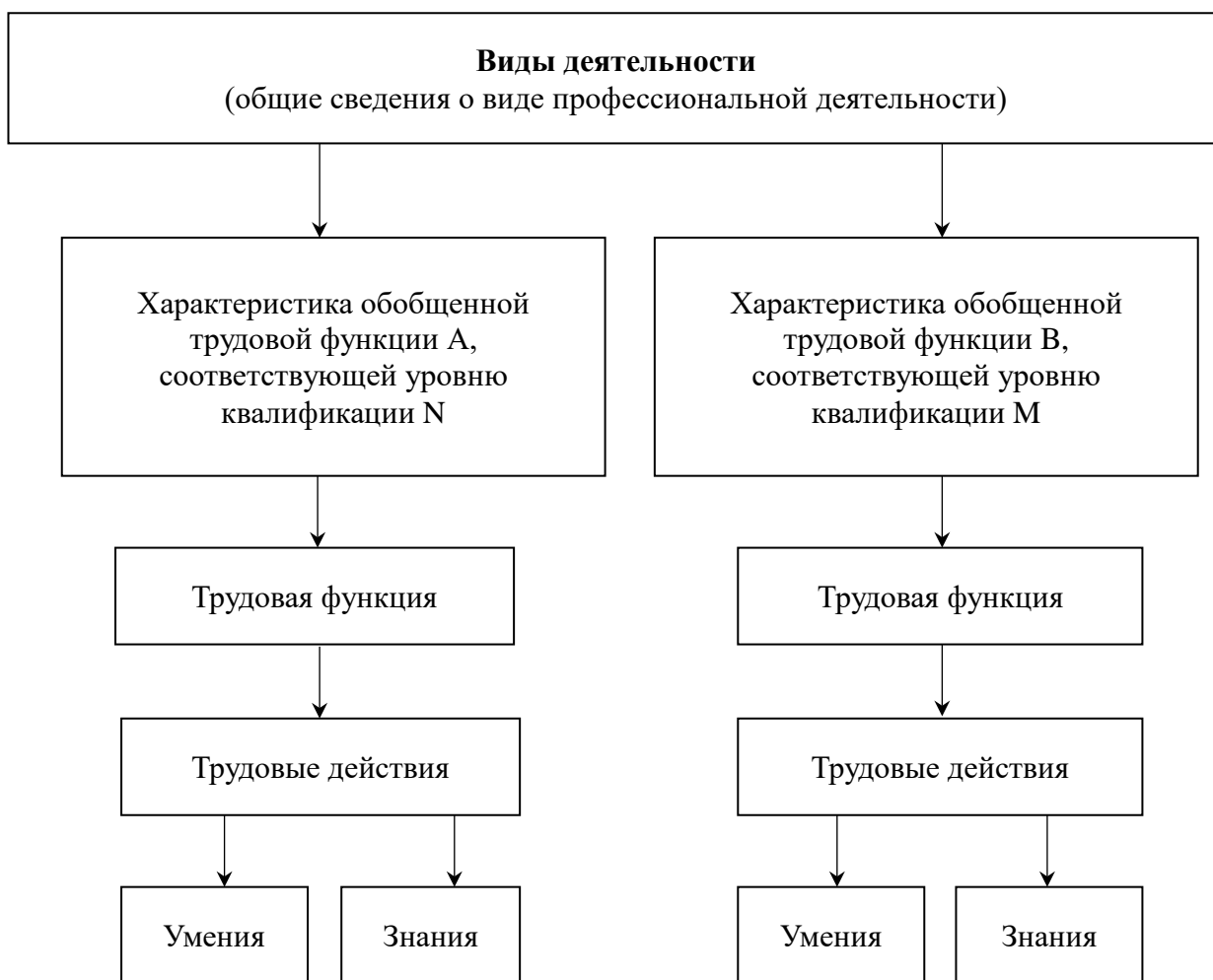


Рисунок 1 – Структура описания характеристики квалификации работника в профессиональном стандарте» [15, с. 60].

«Положение о подразделении – это как инструкция для работы конкретного отдела в организации. В нём прописаны задачи, обязанности, права и ответственность этого отдела.

Существуют примеры таких положений, но их нужно адаптировать под каждую отдельную организацию и отдел.

Штатное расписание, которое утверждает директор, показывает, сколько сотрудников работает в каждом отделе и на каких должностях. В нём указаны названия должностей, количество работников по каждой должности (в штатных единицах) и их оклады с надбавками» [14, с. 218].

«Важно, чтобы у каждой должности в учреждении была своя подробная инструкция.

Она должна быть написана с учетом того, чем занимается

подразделение, какие требования к квалификации сотрудника, и на основе анализа его работы.

В этой инструкции нужно четко прописать, что именно входит в обязанности сотрудника, какие у него полномочия и ответственность» [11, с. 15].

«Для руководителей учреждения и их заместителей правила работы описаны в уставе, а для руководителей подразделений – в их положениях.

Правила внутреннего трудового распорядка – это как инструкция по работе в нашей компании. Она говорит нам, как мы принимаем и прощаемся с сотрудниками, какие права и обязанности у каждого из нас, как организован рабочий день, перерывы, как поощряют за старание и что делать, если кто-то нарушает правила. Все это должно соответствовать Трудовому кодексу нашей страны (статья 189).

Охрана труда – это система мер, которые помогают нам оставаться здоровыми и работоспособными на работе. Это касается всего: от соблюдения правил безопасности до возможности пройти медосмотр и получить помощь, если что-то случится (статья 209).

Инструкции по охране труда составляются для каждой должности, профессии или вида выполняемой работы. При составлении инструкции по охране труда рекомендуется придерживаться структуры, установленной Методическими рекомендациями по разработке инструкций по охране труда.

Аттестация персонала – это определение текущей квалификации, знаний и умений работников организации» [14, с. 126].

«Процедура помогает оценить соответствие специалиста занимаемой должности, а также уровень профессиональной подготовки с дальнейшим присвоением квалификационного разряда. В целом процедура аттестации персонала регламентируется законом, а внутри организации – отдельным положением. Как правило, ее выполняют раз в 2–4 года или по истечении срока действия контракта. Эксперты рекомендуют проводить процедуру

только на основании официальных документов – без них оценку признают неофициальной.

Не все работодатели обязаны проводить аттестацию своих сотрудников. Как правило, аттестацию на соответствие должности и профессиональной пригодности проходят служащие. Решение о том, какие категории служащих – руководители, специалисты или исполнители – должны пройти аттестацию, принимает служба персонала компании. Для некоторых профессий аттестация обязательна и регулируется федеральными и отраслевыми законами.

Рабочее время – это время, в которое сотрудник согласно правилам внутреннего распорядка и трудовому договору выполняет свои обязанности. К рабочему времени также относятся периоды, определенные Трудовым кодексом и другими законами РФ.

Существуют три вида продолжительности рабочего времени: обычная, сверхурочная и сокращенная» [14, с. 45].

«Обычная продолжительность работы не должна превышать 40 часов в неделю. Это справедливо как для пятидневной рабочей недели (по 8 часов в день), так и для шестидневной (не более 7 часов в день).

Сверхурочные часы – это время, которое работник проводит на работе по просьбе работодателя, помимо обычной продолжительности рабочего дня или сверх установленного количества рабочих часов за определенный период» [13, с. 55].

«Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается:

- для работников в возрасте до 16 лет – не более 24 часов в неделю (5- часовая рабочая смена);
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет – не более 35 часов в неделю (6-часовая рабочая смена);
- для работников, являющихся инвалидами I или II группы, – не более 35 часов в неделю (продолжительность рабочей смены

устанавливается в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ);

- для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, – не более 36 часов в неделю (максимально допустимая продолжительность ежедневной работы не может превышать: при 36-часовой рабочей неделе – 8 часов; при 30-часовой рабочей неделе и менее – 6 часов).

Подобным образом, типология форм регламентации работы может включать в себя безграничную массу особенностей и соответствующее множество классификационных схем. Число признаков определяется целями, проблемами и вопросами, стоящими перед разработчиком. Отметим, что успешная работа учреждения не может быть достигнута без регламентирующих документов, благодаря которым осуществляется продуктивная работа сотрудников. От корректно разработанной регламентации труда сотрудников непосредственно зависит успех учреждения или организации» [20, с. 81].

1.3 Методы нормирования труда персонала

«Существуют два основных подхода к нормированию: аналитические (основанные на детальном исследовании и расчете) и суммарные (использующие оценку экспертов, статистические данные или сравнение).

В научных и проектных работах часто применяют экспертные оценки, так как они позволяют быстро оценить трудоемкость.

Организация оплаты труда – это комплекс мер, которые обеспечивают справедливую оплату в зависимости от количества и качества выполненной работы. К важным аспектам организации оплаты труда относятся нормирование труда, тарифное нормирование заработной платы, разработка систем оплаты и премирования» [5, с. 39].

Современные подходы к нормированию и оплате труда, по мнению Н. А. Горелова, должны учитывать не только количественные, но и качественные результаты труда, отражающие реальную производительность [6, с. 74].

«Нормирование труда помогает установить оптимальное соотношение затрат труда на производство единицы продукции или выполнение определенного объема работ в конкретных условиях. Основная цель - разработка и внедрение эффективных норм и нормативов.

Технически обоснованные нормы обеспечивают нормальную интенсивность труда, позволяющую длительное время сохранять высокую работоспособность, производительность и интенсивность труда в течение рабочей смены. Это достигается применением таких норм и нормативов, при разработке которых учитывается психофизиологически допустимый уровень интенсивности труда, характеризующийся оптимальным уровнем функционирования организма, воспринимаемым работниками, или наиболее удобный, не требующий специальных усилий, напряжения для ускорения или замедления движений» [8, с. 12].

«Сущность нормирования труда на предприятии определяет его функции, содержание которых обусловлено объективными

закономерностями развития производства. Функции нормирования тесно взаимосвязаны с его задачами, а также с планированием, организацией и управлением производством. Нормирование труда носит динамичный характер.

Как подчёркивает И. П. Воробьёва, именно нормирование труда формирует управляемость производственных процессов и обеспечивает согласованность между экономическими и организационными задачами предприятия [3, с. 78].

В условиях современного производства возрастает роль нормирования. Это проявляется как в усилении связи между отдельными производственными звеньями, так и в совершенствовании всего рыночного механизма хозяйствования отечественной промышленности» [11, с. 137].

«Функции нормирования можно разделить на две группы:

- общие функции норм труда, которые характеризуют роль норм труда в организации и оплате труда;
- специальные функции норм, раскрывающие их конкретное содержание по видам и назначению.

К общим функциям норм труда относятся следующие:

Плановые функции, проявляющиеся в обеспечении планомерного и пропорционального развития всех производственных и функциональных подразделений и служб предприятия с учетом закона спроса и предложения.

Нормы труда, являясь базой для планирования основных показателей деятельности хозяйствующих субъектов, широко используются на всех уровнях хозяйствования для обоснования планов по различным направлениям деятельности. Значение плановых функций норм затрат труда в рыночных условиях существенно возрастает в связи с тем, что в соответствии с требованиями рынка в промышленности внедряется система более совершенных оценочных показателей, которые должны способствовать повышению производительности труда, непрерывному росту человеческого потенциала, максимальному использованию основных

фондов, экономии материальных ресурсов» [16, с. 148].

«Организационные функции, проявляющиеся в установлении оптимальных пропорций между отдельными производственными звеньями, в целесообразности координации во времени и пространстве всех материальных и трудовых ресурсов. Нормы труда позволяют связать в единую производственную систему рабочую силу, предмет и средства труда, обеспечить их непрерывное взаимодействие на всех стадиях производственного процесса. С помощью норм труда на предприятии осуществляются обновление структуры и численности аппарата управления, расстановка кадров, взаимосвязь между звеньями и фазами производства.

Экономические функции. Эти функции определяются действующими в современном производстве объективными экономическими законами рынка и вытекают из взаимодействия в процессе производства механизма рыночных отношений, регулирующего затраты труда, распределение и обмен продуктов на функционирующем рынке.

Выполняя экономическую функцию, нормы труда должны регулировать рост производительности труда в соответствии с законом экономии времени. Кроме того, они должны служить одним из критериев экономической эффективности новой техники, технологии и организации производства. При нормировании труда необходимо выявлять и устанавливать наиболее экономичный вариант использования производственных ресурсов, при котором обеспечиваются минимальные суммарные затраты живого и овеществленного труда.

Технические функции, выражающие существенную взаимосвязь техники, технологии и организации производства. Нормы труда должны учитывать уровень развития современной техники и технологии, соответствовать им, обеспечивая дальнейшее развитие и совершенствование производства» [16, с. 148].

«Степень отражения в норме прогрессивных организационно-технических условий труда определяет прогрессивность нормы труда.

Управленческие функции, заключающиеся в установлении необходимых согласованных взаимодействий между основными элементами и звеньями процесса производства. Применительно к первичному звену производства – рабочему месту – нормы труда не только устанавливают определенные затраты времени на выполнение трудовых действий, но и предписывают конкретный порядок их осуществления, т. е. управляют его производственным поведением. На других уровнях организации труда (участке, цехе, предприятии) значение управленческих функций норм расширяется, переходя от текущего регулирования хода отдельных технологических процессов к оперативному управлению совокупными производственными процессами.

Социальные функции состоят в том, что с помощью норм на производстве разрабатываются индивидуальные и коллективные трудовые процессы, предусматривающие создание нормальных условий для высокопроизводительной работы исполнителей, обеспечения безопасности самого работника и окружающих его людей, повышения содержательности и привлекательности труда, проектирования комфортных условий работы и достижения гармонического развития человека в процессе труда.

Правовые функции, заключающиеся в установлении соответствующих обязанностей исполнителей работы, руководителей и подчиненных, в обеспечении правового регулирования и соблюдения трудовой, технологической и производственной дисциплины.

Таким образом, общие функции образуют в условиях современного производства сложную систему взаимосвязанных и взаимозависимых отношений работника и работодателя, определяя наиболее полно главные задачи нормирования труда» [7, с. 73].

«Разберёмся с основными элементами тарифного нормирования заработной платы.

К ним относятся:

- тарифные ставки: это определённые денежные суммы, которые выплачиваются за единицу выполненной работы;
- тарифные сетки: это таблицы, в которых перечислены все тарифные разряды и соответствующие им тарифные ставки;
- тарифно-квалификационный справочник: это очень важный документ, который устанавливает требования к квалификации для каждого тарифного разряда. То есть, он описывает, какие знания и умения необходимы для выполнения определённых видов работ.

Важно понимать, что способы оплаты труда могут отличаться в зависимости от того, как измеряются затраты труда.

- сдельная оплата зависит от количества и качества выполненной работы;
- повременная оплата зависит от времени работы и квалификации рабочего» [7, с. 127].

«В России существуют три основных компонента организации оплаты труда:

- техническое нормирование труда - процесс установления обоснованных норм труда (норм времени, выработки, обслуживания, времени обслуживания, численности персонала), необходимых для объективной количественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ. Нормы используются при определении расценок, т.е. размеров оплаты труда за единицу работы;
- тарифное нормирование труда - система тарифных нормативов. Тарифное нормирование – это как большая рамка, которая охватывает множество аспектов оплаты труда» [19, с. 126].

Внутри этой рамки тарифная система – это как инструмент, который помогает нам приблизительно оценить качество работы человека.

Важно понимать, что рынок труда, с его спросом и предложением, в первую очередь влияет на размер заработной платы и окладов.

А доплаты и надбавки – это как дополнительные детали, которые позволяют учесть все нюансы конкретной работы: её сложность, напряжённость, опасность, специфические условия, важность и срочность.

«Тарифное нормирование включает:

- тарифное нормирование работников;
- тарифную систему рабочих;
- штатно-окладную систему служащих (перечень должностей, штат, оклады служащих в рублях за месяц).

Формы и системы оплаты труда - способы использования норм труда и тарифной системы для расчетов заработной платы работников с учетом особенностей их труда. Основаны на том, что оплата труда работников устанавливается за:

- качество труда;
- количество труда;
- результат труда.

У специалистов и служащих труд ненормируемый. Это вызывает трудности оплаты.

За количество труда отвечает техническое нормирование труда. Качество труда представляет собой сложность труда (оно влечет за собой ответственность, которая ложится на работника в связи с его работой). На качество влияют условия труда. Они могут быть:

- нормальные;
- вредные;
- особо вредные.

Интенсивность труда относится как к количеству, так и к качеству в зависимости от условий» [18, с. 99].

Результаты труда работников выражаются через установленные формы и системы его оплаты. В Российской Федерации вопросы, связанные с организацией оплаты труда, регулируются на трёх уровнях: государственном, отраслевом (территориальном) и уровне отдельных предприятий.

Принципы организации заработной платы:

- зависимость заработной платы от результатов труда работника. Поиск эффективных форм связи размера заработной платы с результатами труда, адекватных новым социально-экономическим условиям, связан с определением количественных характеристик (рыночная оценка результатов труда и т.д.) и качественных характеристик (должностных инструкций, производственных заданий и т.д.);
- справедливость заработной платы. Дифференциация заработной платы, имеющаяся на практике, должна восприниматься работником как обоснованная и справедливая;
- формирование механизма внутрифирменного хозрасчета. Рыночная оценка результатов труда работников должна осуществляться через оценку деятельности подразделений предприятия.

Существуют объективные, научно обоснованные положения, которые отражают экономические законы и помогают нам более эффективно использовать зарплату.

Можно улучшить организацию труда, обратив внимание на несколько направлений:

- распределение обязанностей: важно правильно распределять работников по рабочим местам, машинам и задачам;
- нормирование труда: необходимо точно рассчитывать время и усилия, необходимые для выполнения работы;
- рабочие места: важно, чтобы рабочее место было удобно, ergonomically sound, и оснащено всем необходимым;
- подбор персонала: нужно планировать потребность в кадрах, проводить отбор и адаптацию новых сотрудников;
- развитие сотрудников: важно заботиться о профессиональном и личном росте работников, помогать им строить карьеру;
- условия труда: необходимо создавать комфортную и безопасную рабочую среду, минимизировать вредные факторы;

- оптимизация процессов: нужно внедрять лучшие практики работы, обучать сотрудников новым методам;
- трудовая дисциплина: важно поощрять инициативу, ответственность и активное участие сотрудников в жизни компании.

Все эти улучшения должны строиться на принципах системного подхода, планомерности, научной обоснованности и заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.

Рассмотрев теоретические основы совершенствования регламентации труда персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», можно сделать вывод о том, что

- нормирование труда представляет собой важнейший элемент системы организации и оплаты труда, обеспечивающий объективную оценку трудозатрат и эффективное планирование производственного процесса;
- тарифная система служит основой для справедливого распределения заработной платы, учитывая квалификацию, сложность и условия выполнения работ, а также обеспечивает прозрачность и управляемость в вопросах оплаты труда;
- совокупность функций нормирования – плановые, организационные, экономические, технические и управленческие – определяет его системообразующую роль в современных условиях, где растёт значимость гибких, научно обоснованных подходов к управлению персоналом.

Рассмотрение теоретических основ совершенствования регламентации труда персонала позволило выявить, насколько глубоко эта категория встраивается в общую систему управления организацией.

Регламентация труда – это не просто набор формальных требований или стандартов. Это, по сути, язык, на котором организация договаривается сама с собой о правилах взаимодействия, об алгоритмах деятельности и об ожидаемых результатах. Через регламентирующие документы формируется

логика процессов, устанавливаются границы ответственности и очерчивается поле допустимого поведения сотрудников.

Разнообразие форм и способов регламентации охватывает не только организационно-правовой аспект, но и экономическую, социально-психологическую, информационную и управленческую плоскости. Особенно важно, что система регламентации сегодня – это не жесткая конструкция, а гибкий, многослойный механизм, включающий в себя как жёстко зафиксированные нормы, так и культурно обусловленные ценности, и негласные модели поведения. Это делает управление персоналом более чувствительным к контексту и индивидуальным особенностям каждого подразделения.

Отдельного внимания заслуживает рассмотрение нормирования труда и тарифной системы как ключевых инструментов, лежащих в основе распределения трудовых усилий и компенсации. Их функции выходят далеко за рамки чисто расчётных: они участвуют в структурировании производственного процесса, задают ритм работы, формируют мотивационные ориентиры и в конечном счёте влияют на общую эффективность предприятия. В условиях высокой конкуренции и постоянно меняющихся требований рынка становится особенно актуальным отказ от шаблонных подходов к нормированию в пользу более динамичных, основанных на анализе и пересмотре нормативов с учётом реальных условий труда [10, с. 92].

Вывод по разделу 1.

Регламентация труда персонала представляет собой неотъемлемый элемент системы управления организацией, направленный на упорядочение трудовых процессов, распределение обязанностей и обеспечение соблюдения трудовой дисциплины. Она включает в себя совокупность правовых, экономических и социально-психологических механизмов, которые формируют правила взаимодействия между работниками и работодателем, создают условия для стабильной и эффективной деятельности коллектива.

2 Анализ системы управления кадрами и оценка регламентации труда на предприятии

2.1 Краткая характеристика ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» - публичное акционерное общество с частной формой собственности. Зарегистрировано 27 июня 1996 года. Основной вид деятельности - добыча нефти. Использует месторождения нефти в Западной и Восточной Сибири. Наибольшие мощности находятся в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре. Продукция продаётся в нескольких регионах РФ через сбытовые предприятия. На предприятии создан первый в России полный цикл производства, переработки газа, выработки на его основе собственной электроэнергии, получения готового продукта. Юридический адрес: 628415, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г. Сургут, ул. Григория Кукуевицкого, д. 1, корп. 1.

Таблица 2 – Паспорт предприятия

ИНН	8602060555
Находится	АО Ханты-Мансийский Автономный Округ - Югра, г. Сургут(также у организации есть 3 обособленных подразделения)
Возраст	28 лет (для сравнения: в среднем по отрасли – 14 лет)
Деятельность	Добыча нефти
Масштаб деятельности	(огромный)
Учредители	Держатель реестра: АО «СУРГУТИНВЕСТНЕФТЬ»
Руководитель	Богданов Владимир Леонидович (генеральный директор)
Кем владеет организация (где числится учредителем)	ООО «СУРГУТЭНЕРГОСБЫТ» (0,77%; 1,6 тыс. руб.) ООО «МЕДИА-ИНВЕСТ» (100%; 87,5 тыс. руб.) ООО «КИРИШИАВТОСЕРВИС» (100%; 14,5 млн руб.) ООО «ЛЕНГИПРОНЕФТЕХИМ» (100%; 357 тыс. руб.) ООО «НОВГОРОДНЕФТЕПРОДУКТ» (100%; 300 тыс. руб.)

Основной вид деятельности организации: Добыча нефти (код по ОКВЭД 06.10.1).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

06.10.3 Добыча нефтяного (попутного) газа

06.20.1 Добыча природного газа

08.12 Разработка гравийных и песчаных карьеров, добыча глины и каолина

09.10 Предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа

09.10.1 Предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата

ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» имеет лицензии на право заниматься следующими видами деятельности, указанными в Таблице 3.

Таблица 3 – Лицензии ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» на пользование недрами

Номер, дата выдачи	Кем выдана	Виды деятельности	Срок действия
ХМН 030613 ВЭ от 23.01.2025	ДЕПАРТАМЕНТ НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЯ И ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА - ЮГРЫ	Пользование участками недр для целей геологического изучения и добычи подземных вод, используемых для питьевого водоснабжения населения или технологического обеспечения водой объектов промышленности	23.01.2025 - 31.12.2026
ХМН 030614 ВЭ от 23.01.2025	ДЕПАРТАМЕНТ НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЯ И ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА - ЮГРЫ	Пользование участками недр для целей геологического изучения и добычи подземных вод, используемых для питьевого водоснабжения населения или технологического обеспечения водой объектов промышленности	23.01.2025 - 31.12.2026
ХМН 029836 НР от 19.12.2024	ДЕПАРТАМЕНТ ПО НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЮ ПО УРАЛЬСКОМУ ФЕДЕРАЛЬНОМУ ОКРУГУ	<ul style="list-style-type: none">Разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использование отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производствГеологическое изучение недр, включающее поиски и оценку месторождений полезных ископаемых, а также геологическое изучение и оценку пригодности участков недр для строительства и эксплуатации подземных сооружений, не связанных с добычей полезных ископаемых	19.12.2024 - 19.12.2049

Организация имеет 3 представительства, находящихся по адресам:

- Респ. Саха /якутия/, г. Якутск, ул. Орджоникидзе, д. 36
- г. Москва, ул. Мясницкая, д. 34
- г. Санкт-Петербург, ул. Подковырова, 37, литера, а

Уставный капитал ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» составляет 43,4 млрд руб. Акции (2 выпуска) торгуются на Московской бирже. Чистые активы по состоянию на 31.12.2018 составили 4,3 трлн руб.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

«Основными направлениями деятельности компании и входящих в её структуру дочерних обществ, объединённых в группу эмитента, являются разведка, добыча и переработка нефти и газа, а также реализация углеводородного сырья и нефтегазовых продуктов. Дополнительно группа осуществляет деятельность в смежных областях, включая банковский сектор и производство различных товаров, работ и услуг» [21].

В 2023 году развитие нефтегазовой отрасли России проходило в условиях ограничения добычи в рамках соглашения ОПЕК+. По итогам года объём добычи нефти в стране составил 530,6 млн тонн. Добыча природного газа достигла 636,9 млрд м³, при этом производство попутного нефтяного газа выросло на 4,5 % и достигло рекордного уровня 104,3 млрд м³ благодаря вводу в эксплуатацию новых месторождений в Восточной Сибири. Объём первичной переработки нефти увеличился на 1,2 %, достигнув 275 млн тонн, а выпуск основных нефтепродуктов вырос на 2,6 % и составил 183,5 млн тонн. Объём эксплуатационного бурения увеличился на 6,3 % и достиг 30,2 млн м, тогда как проходка в поисково-разведочном бурении выросла на 28,9 %, превысив показатель в 1 млн м.

Компания осуществляет деятельность в области поиска, разведки и добычи углеводородного сырья на территории трёх крупнейших нефтегазоносных провинций России – Западно-Сибирской, Восточно-Сибирской и Тимано-Печорской. Производственные подразделения

предприятия оснащены современным оборудованием и технологиями, что обеспечивает выполнение полного цикла работ с учётом специфики горно-геологических и климатических условий регионов присутствия.

Как крупная многопрофильная структура, компания демонстрирует ответственное отношение к выполнению обязательств перед государством, акционерами и деловыми партнёрами. Она последовательно модернизирует производственные мощности, внедряет технологические инновации, уделяет внимание вопросам рационального природопользования и экологической безопасности. Значимую роль предприятие играет и в социально-экономическом развитии регионов, на территории которых ведёт деятельность.

Наличие устойчивой ресурсной базы, использование передовых технологий, высокий уровень автоматизации производственных процессов и развитая научно-техническая поддержка позволяют компании уверенно планировать дальнейшее развитие. Сочетание профессионального опыта, трудовых традиций и эффективной организации производственного потенциала создаёт основу для стабильного роста и укрепления позиций на рынке.

Ключевым фактором, повлиявшим на результаты деятельности группы в 2023 году, стала текущая рыночная конъюнктура, определяемая динамикой мировых цен на нефть и изменением валютных курсов. Эти макроэкономические параметры лежат в основе формирования цен на продукцию основных сегментов компании и оказывают прямое влияние как на уровень доходов, так и на структуру расходов, включая производственные затраты и налоговые платежи.

Снижение объёмов добычи и реализации нефти привело к уменьшению выручки предприятия. Уменьшение операционной прибыли до вычета амортизации (OIBDA), а также рентабельности по данному показателю (OIBDA margin), напрямую связано с сокращением выручки от реализации продукции. В то же время рост чистой прибыли за 2023 год по сравнению с

2022 годом объясняется положительной курсовой разницей, отражённой в доходах компании, в то время как в предыдущем году наблюдалась отрицательная динамика валютных курсов.

Повышение рентабельности собственного капитала (ROE) также обусловлено увеличением чистой прибыли. Рост капитальных затрат связан с удорожанием товаров, работ и услуг, необходимых для капитального строительства, что, в свою очередь, отражает общее повышение цен в строительной и сервисной сферах, обслуживающих нефтегазовую отрасль.

В 2023 году среднесписочная численность персонала компании составила 111,2 тыс. человек. Основная часть работников – 90,5 % – занята в подразделениях, связанных с разведкой и добычей углеводородного сырья; 6,8 % приходится на сферу переработки нефти, а 2,7 % – на сектор сбыта нефтепродуктов. Возрастная структура характеризуется значительной долей молодых сотрудников: примерно треть персонала не достигла 35-летнего возраста, что создаёт потенциал для дальнейшего профессионального роста и формирования устойчивого кадрового резерва.

Кадровая политика предприятия направлена на привлечение квалифицированных специалистов и обеспечение их долгосрочной занятости. Основное внимание уделяется созданию комфортной и мотивирующей рабочей среды, развитию профессиональных компетенций, укреплению корпоративной вовлеченности и поддержке личностного роста сотрудников. Важным направлением остаётся сотрудничество с профильными образовательными учреждениями для подготовки кадров по ключевым направлениям деятельности, а также развитие программ адаптации и поддержки молодых специалистов. Одним из приоритетов является постоянное совершенствование системы мотивации труда, объединяющей материальные и нематериальные стимулы.

Производственная программа ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» на 2024 год предусматривает достижение ключевых показателей по всем направлениям деятельности. В сфере нефтегазодобычи Компания намерена достичь целевого

уровня добычи углеводородного сырья, исходя из имеющегося ресурсного потенциала и условий на рынке. Сформированы программы поисково-разведочного и эксплуатационного бурения, запланированы работы по повышению эффективности процессов нефтедобычи, реализации мероприятий по сокращению и оптимизации затрат, программы геолого-технических мероприятий, направленных на увеличение производительности скважин.

В газовом секторе ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» намерено сконцентрировать усилия на сохранении высокого уровня утилизации газа путем развития производственной инфраструктуры. В секторе переработки нефти и газа Компания планирует повышать эффективность действующего производства. На нефтеперерабатывающем заводе будут продолжены работы по модернизации, техническому обслуживанию и ремонту перерабатывающих мощностей. В сбытовом секторе Компания планирует увеличивать продажи сопутствующих товаров, обеспечивать дальнейшее развитие единой корпоративной программы лояльности, проводить ребрендинг автозаправочных станций и комплексов. На 2024 год запланирована реконструкция (ребрендинг) 10 АЗС. Реализация производственной программы будет определяться макроэкономической конъюнктурой и другими внешними факторами.

Компания ведёт промышленную эксплуатацию месторождений, расположенных в Западной и Восточной Сибири. В области добычи нефти и газа основное внимание уделяется поддержанию оптимальных объёмов производства, при которых достигается баланс между экономической эффективностью и рациональным использованием природных ресурсов. Благодаря внедрению современных технологий и проведению комплекса геолого-технических мероприятий предприятие успешно поддерживает добычу на зрелых месторождениях, одновременно осваивая участки с трудноизвлекаемыми запасами и развивая новые центры нефтедобычи.

В течение последних лет компания сохраняет стабильные показатели добычи нефти. Особый акцент делается на повышении коэффициента нефтеотдачи пластов, который остаётся одним из наиболее высоких в отрасли и свидетельствует о высокой технологической культуре производства и эффективной системе управления добычей.

Переработка нефти осуществляется на нефтеперерабатывающем заводе ООО «Производственное объединение «Киришинефтеоргсинтез» (ООО «КИНЕФ»), который входит в структуру компании. Предприятие занимает одно из ведущих мест среди нефтеперерабатывающих заводов России и является единственным комплексом подобного масштаба на Северо-Западе страны.

Завод специализируется на выпуске продукции с высокими эксплуатационными и экологическими характеристиками. Ассортимент включает моторные топлива, ароматические углеводороды, жидкие парафины, битумные и гидроизоляционные материалы, а также авиационные и дизельные виды топлива. Качество выпускаемой продукции соответствует международным стандартам, что позволяет успешно реализовывать её как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Сбытовая политика компании ориентирована на реализацию всей продукции, производимой ООО «КИНЕФ» и установками подготовки газа ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», широкому кругу потребителей через биржевые торги. В настоящее время предприятие аккредитовано на двух крупнейших российских товарно-сырьевых биржах – АО «Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа» и АО «Биржа Санкт-Петербург». Это обеспечивает прозрачность торговых операций и способствует укреплению позиций компании на рынке нефтегазоперерабатывающей продукции.

Кроме того, компания оказывает посреднические услуги в Секции «Нефтепродукты» АО «СПБМТСБ». Стоимость оказания услуг составляет 30 руб./т (без НДС) от объема совершенных сделок.

ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» подчёркивает, что компания напрямую не осуществляет реализацию нефтепродуктов – сбыт продукции производится исключительно через биржевые площадки. В связи с этим предприятие фиксирует случаи неправомерных действий со стороны третьих лиц, использующих наименование ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» и его дочерних структур в незаконных целях.

Система управления персоналом в компании представляет собой целенаправленную и структурированную деятельность, ориентированную на эффективное взаимодействие коллектива профессионалов. Её основная цель заключается в обеспечении устойчивого функционирования предприятия, создании благоприятных условий труда, а также в удовлетворении интересов как организации в целом, так и каждого сотрудника.

Компания рассматривает персонал как ключевую ценность и основное конкурентное преимущество. В связи с этим кадровая политика направлена на развитие профессиональных компетенций работников, раскрытие их потенциала, повышение квалификации и предоставление возможностей для карьерного роста. Такой подход способствует формированию устойчивого кадрового ядра и укреплению корпоративной культуры предприятия.

Для эффективного решения задач в области управления персоналом и его профессионального развития компания реализует комплекс программ и мероприятий, направленных на формирование высококвалифицированного и устойчивого коллектива. Основные цели данной деятельности включают развитие внутреннего кадрового резерва, внедрение института наставничества, привлечение молодых специалистов и создание многоуровневой системы мотивации, обеспечивающей вовлечённость и заинтересованность каждого сотрудника в результатах труда.

Главная цель кадровой политики акционерного общества заключается в построении такой системы управления персоналом, при которой предприятие сохраняло бы статус «предпочтительного работодателя» в регионах своего присутствия. Внутренние положения, регламенты и правила, регулирующие

реализацию кадровой политики, разрабатываются в соответствии с законодательством Российской Федерации. При этом строго соблюдается принцип равенства возможностей и недопустимости какой-либо формы дискриминации в отношении работников.

Сформированная в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» корпоративная культура способствует привлечению квалифицированных специалистов и удержанию перспективных кадров, создавая прочную основу для профессионального роста сотрудников и укрепления деловой репутации компании.

Ежегодно в организации реализуется комплекс мероприятий, направленных на повышение качества подбора персонала. Укомплектование штата осуществляется как за счёт внутренней ротации, обеспечивающей карьерное продвижение и обмен опытом между подразделениями, так и путём привлечения специалистов с внешнего рынка труда – из города Сургута, Сургутского района и других регионов страны.

Для стимулирования работников и повышения их заинтересованности в достижении высоких производственных и экономических результатов действует комплексная система мотивации. Она сочетает материальные и нематериальные формы поощрения, способствует профессиональному росту и укрепляет приверженность корпоративным целям. Компания также создаёт условия для реализации творческих инициатив, внедрения рационализаторских предложений и развития инновационной деятельности, что позволяет постоянно совершенствовать технологические процессы и повышать конкурентоспособность предприятия.

Организационная структура ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» охватывает все ключевые направления нефтегазовой отрасли. В состав компании входят подразделения, осуществляющие добычу нефти и газа, переработку углеводородного сырья, оптовую и розничную реализацию продукции, а также научно-исследовательские и проектные институты, обеспечивающие

внедрение современных технологий. На рисунке 2 представлена схема организационной структуры компании.

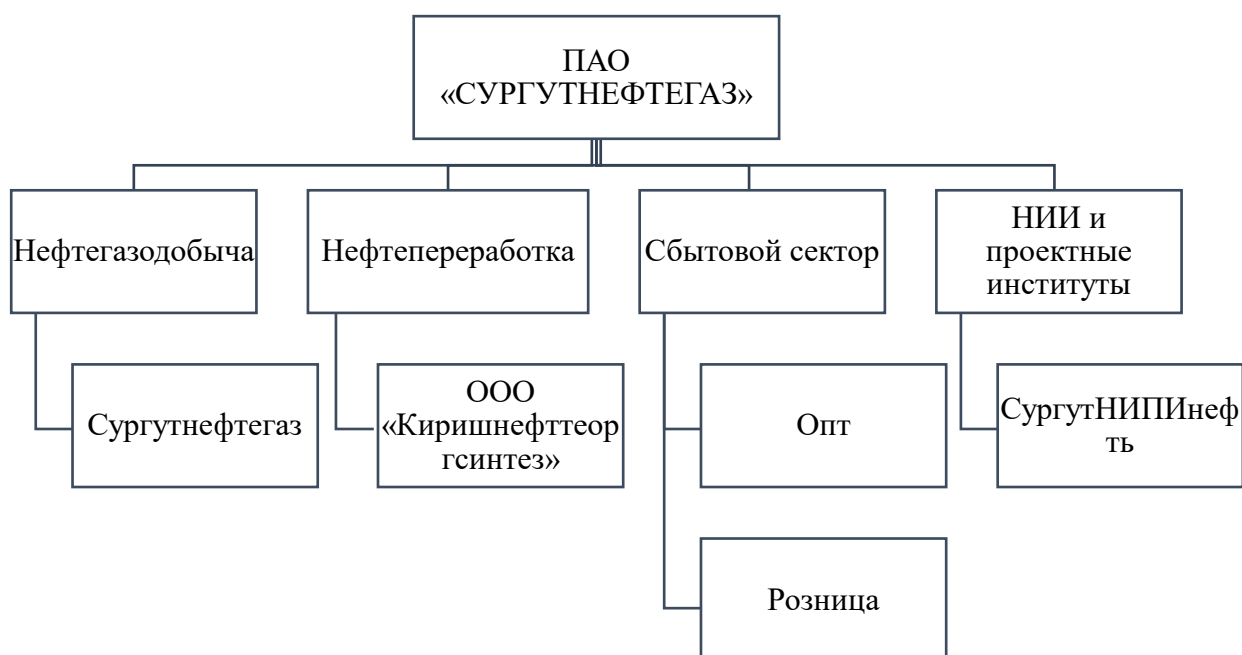


Рисунок 2 – Организационная структура ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Анализ представленной схемы позволяет сделать вывод, что ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» имеет полный цикл деятельности – от добычи и переработки нефти до её последующей реализации конечным потребителям. При этом особое внимание уделяется развитию научно-исследовательских направлений, что позволяет повышать конкурентоспособность и эффективность производства. Высшим органом управления ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» является Общее собрание акционеров. Руководство деятельностью компании осуществляет Совет директоров, принимающий решения по любым вопросам, кроме тех, что прямо отнесены Уставом к компетенции Общего собрания акционеров. Единоличным исполнительным органом является генеральный директор, избираемый Советом директоров сроком на пять лет. По окончании срока полномочий он может быть переназначен на новый срок.

Организационная структура управления ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» носит иерархический характер. Её особенностью является многоуровневое построение с распределением управленческих функций между отдельными звеньями. По типу структура является линейно-функциональной, так как полномочия руководства последовательно передаются функциональным подразделениям предприятия. Такой подход обеспечивает оперативность принятия решений и способствует эффективному взаимодействию между подразделениями. Для оценки динамики развития ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» за 2022–2024 гг. были проанализированы основные организационно-экономические показатели, включающие выручку, себестоимость, прибыль от продаж, чистую прибыль, структуру затрат, состояние основных и оборотных средств, численность персонала, фонд оплаты труда и производительность труда, а также рассчитаны коэффициенты рентабельности, фондоотдачи и оборачиваемости активов, что позволяет комплексно охарактеризовать эффективность деятельности предприятия; результаты сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Изменение			
				2023-2022гг.		2024-2023гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, млн. руб.	2333088	2218771	2440648,1	-114317	-4,90	221877	10,00
Себестоимость продаж, млн. руб.	1653963	169387	186325,7	-1484576	-89,76	16939	10,00
Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	679125	2049384	2254322,4	1370259	201,77	204938	10,00
Управленческие расходы, млн. руб.	36220	36107	39717,7	-113	-0,31	3611	10,00
Коммерческие расходы, млн. руб.	119940	116173	127790,3	-3767	-3,14	11617	10,00
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	522965	1897104	2086814,4	1374139	262,76	189710	10,00
Чистая прибыль, млн. руб.	60729	1334122	1467534,2	1273393	2096,84	133412	10,00
Основные средства, млн. руб.	1643492	1780998	1960213	137506	8,37	179215	10,06
Оборотные активы, млн. руб.	9483855	2131866	273653	-7351989	-77,52	-1858213	-87,16

Продолжение таблицы 4

Показатели	2022	2023	2024	Изменение			
				2023-2022гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность ППП, чел.	111911	111200	108300	-711	-0,64	-2900	-2,61
Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	60431,94	64051	70178	3619,26	5,99	6127	9,57
Среднегодовая выработка работающего, м.р.	20,85	19,95	22,54	-0,89	-4,29	2,58	12,95
Среднегодовая заработная плата работающего, м.р.	0,54	0,58	0,65	0,036	6,67	0,07	12,50
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,42	1,25	1,25	-0,17	-	0,00	-
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,25	1,04	8,92	0,79	-	7,88	-
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	22,42	85,50	85,50	63,09	-	0,00	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	28,89	589,77	589,77	560,88	-	0,00	-
18. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1* 100 коп.)	77,58	14,50	14,50	-63,09	-81,314	0,00	0,000

Анализ основных организационно-экономических показателей ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» за период с 2022 по 2024 год демонстрирует существенные позитивные изменения в деятельности компании. Выручка, оставаясь на высоком уровне, показала умеренный рост в 2024 году после некоторого снижения в 2023, что свидетельствует об устойчивом спросе на продукцию компании.

Наиболее впечатляющим является значительное увеличение валовой прибыли и прибыли от продаж. Рост валовой прибыли более чем в три раза за анализируемый период говорит об эффективном управлении себестоимостью продукции и оптимизации производственных процессов. Прибыль от продаж также продемонстрировала взрывной рост, что указывает на улучшение операционной эффективности и повышение рентабельности бизнеса.

Динамика себестоимости и прибыли от продаж наглядно представлена на рисунке 3, где прослеживается значительный рост обоих показателей в 2023–2024 гг., что отражает как увеличение производственных затрат, так и существенное повышение финансового результата компании.

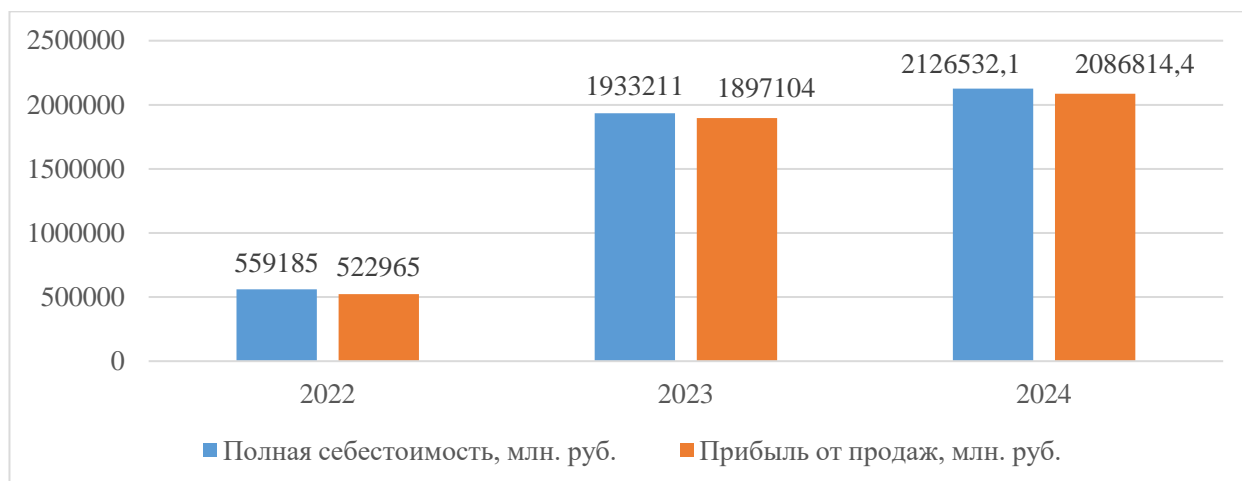


Рисунок 3 – Динамика себестоимости и прибыли от продаж

Увеличение чистой прибыли является закономерным следствием позитивных изменений в ключевых показателях деятельности. Рост чистой прибыли в 23 раза за период с 2022 по 2024 год подчеркивает значительный потенциал компании и успешную реализацию стратегии развития. Умеренный рост управленческих и коммерческих расходов при значительном увеличении прибыли свидетельствует об эффективном контроле над затратами и оптимизации бизнес-процессов. В целом, анализ финансово-экономических показателей ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» за 2022-2024 годы демонстрирует устойчивую тенденцию к росту и повышению эффективности деятельности компании.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» за период 2022-2024 гг. выявил как положительные, так и отрицательные тенденции. Значительный рост основных средств свидетельствует об инвестициях в развитие производственной базы, что создает предпосылки для дальнейшего

повышения объемов производства и эффективности деятельности. Увеличение фонда оплаты труда и, как следствие, заработной платы работников, положительно сказывается на мотивации персонала и способствует привлечению квалифицированных кадров.

На рисунке 4 представлена динамика изменения оборотных средств и их оборачиваемости в 2022–2024 гг. Из графика видно, что при снижении объёма оборотных средств наблюдается существенный рост их оборачиваемости, что отражает более эффективное использование ресурсов и ускорение их вовлечения в хозяйственный оборот.



Рисунок 4 – Динамика оборотных средств

Однако, резкое снижение оборотных активов вызывает серьезную обеспокоенность. Это может указывать на сокращение масштабов деятельности, проблемы с ликвидностью или неэффективное управление запасами. Существенное падение оборачиваемости активов и высокие показатели рентабельности продаж и производства, кажущиеся аномальными, требуют более детального изучения и анализа причин, лежащих в их основе. Возможно, на эти показатели оказали влияние изменения в учетной политике или конъюнктурные факторы.

В целом, деятельность ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» в анализируемый период характеризуется неоднозначно. Несмотря на позитивные сдвиги в ряде направлений, необходимо обратить пристальное внимание на снижение оборотных активов и аномальные показатели рентабельности. Для дальнейшего успешного развития компании требуется проведение углубленного анализа финансово-хозяйственной деятельности и разработка мер по оптимизации структуры активов и повышению эффективности использования ресурсов.

2.2 Анализ кадров ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» является одним из крупнейших работодателей Российской Федерации. В 2024 году среднесписочная численность персонала Компании составила 322,5 тыс. человек. Основная доля сотрудников работала в России (99,7 %).

Кадровый состав ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» играет ключевую роль в обеспечении стабильности и эффективности деятельности компании. В таблице 5 приведены данные о динамике численности персонала, распределении работников по странам, среднем возрасте, а также о структуре сотрудников по полу и удельному весу руководителей. Представленные сведения позволяют оценить не только количественные изменения, но и качественные характеристики кадрового потенциала предприятия за 2022–2024 гг., что является важным элементом для анализа устойчивого развития компании и формирования кадровой политики.

Таблица 5 – Анализ кадров компании

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023, %	2024/2022, %
Среднесписочная численность сотрудников, тыс. чел.	330,5	328,4	322,5	98,20	97,58
Работающие в России, тыс. чел.	329,51	327,41	321,53	98,20	97,58
Работающие в прочих странах, тыс. чел.	0,99	0,99	0,97	98,20	97,58
Средний возраст работников, лет	40,2	40,7	41,1	100,98	102,24
Количество руководителей, тыс. чел.	40,0	40,7	41,9	102,89	104,77
Удельный вес руководителей в общей численности сотрудников, %	12,1	12,4	12,5	-	-
Доля женщин, %	28,6	29,8	33,1	-	-
Доля мужчин, %	71,4	70,2	66,9	-	-

Средний возраст работников Компании увеличился на 0,4 года и составил 41,4 года. Руководящие должности в 2024 году занимали 41,9 тыс. человек. При этом доля работников, которые относились к категории «руководители», в 2024 году достигла 12,5 % от общей списочной численности. Текучесть персонала в 2024 году находилась на уровне 14,5 %.

Доля женщин среди сотрудников Компании практически не изменилась по сравнению с 2023 годом и составила 33,1 %. Доля женщин среди руководителей на конец 2024 года достигла 23,6 %, при этом среди топ-менеджеров и руководителей верхнего звена Обществ Группы - 19,8 %.

Важным направлением кадровой политики ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» является привлечение новых сотрудников, что подтверждается активным взаимодействием компании с образовательными учреждениями и центрами занятости. В таблице 6 представлены данные о динамике заключённых договоров с вузами, сотрудничестве с государственными структурами, размещении рекламных объявлений, а также об объёмах рассмотренных заявок. Эти показатели позволяют оценить эффективность используемых инструментов по подбору персонала и их результативность в долгосрочной перспективе.

Таблица 6 – Статистика привлечения сотрудников

Отбор персонала	2022	2023	2024	2024/2023, %	2024/2022, %
Количество сотрудников, проходящие обучение в ВУЗах, тыс. чел.	26,4	26,3	25,8	98,20	97,58
Количество заключенных договоров с ВУЗами, шт	51	55	73	132,73	143,14
Сотрудничество с центрами занятости, шт	235	285	315	110,5	134,0
Размещение рекламных объявлений, шт	10000	12000	15000	125,0	150,0
Рассмотрение не запрошенных заявок, шт	50000	45000	42000	93,3	84,0

Конкурсный отбор специалистов проходит в 2 этапа, включающих квалификационный отбор и конкурсное испытание. Отбираются участники на основе предоставленных документов. Все специалисты, независимо от того, какую образовательную программу они выбирают, должны пройти общий конкурс. В него входят:

- оценка профессиональных навыков. Проводится собеседование и попросят выполнить индивидуальное проектное задание;
- оценка мотивации с помощью мотивационное эссе;
- оценка знания иностранного языка, для этого существует автоматизированный тест;
- оценка уровня владения информационными технологиями, также с помощью автоматизированного теста.

Документы для участия в конкурсном отборе:

- копию диплома о высшем образовании;
- копию паспорта;
- копию трудовой книжки;
- типовой контракт;
- электронный носитель с информацией о специалисте, сформированной программой автоматизированного заполнения документов «Pioneer»;
- мотивационное эссе.

В первую очередь, важно отметить, что отбор на вакантные должности проходит в несколько этапов.

Система отбора кандидатов в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» включает несколько последовательных этапов, что позволяет тщательно оценивать профессиональные и личностные качества претендентов. В таблице 7 представлена динамика прохождения конкурсных процедур за 2022–2024 гг., начиная с общего числа претендентов и заканчивая итоговым количеством кандидатов, успешно прошедших оценку компетенций. Данные показывают, что при снижении числа заявок сохраняется высокая результативность процесса, что свидетельствует о качественном подходе к формированию кадрового резерва.

Таблица 7 – Этапы отбора кандидатов

Отбор персонала	2022, чел.	2023, чел.	2024 чел.	Темп роста 2024/2022, %
Претендентов на должность	84	75	79,2	94,29
1 этап - эссе, остались после первого этапа	65	61	59	90,77
2 этап собеседование, остались после второго этапа	51	55	52	102,75
3 этап - Оценка компетенций и соответствие требованиям вакансии, остались после третьего этапа	42	39	46	109,37

Данные таблицы 7 отражают динамику эффективности отбора персонала за трёхлетний период. Несмотря на некоторое сокращение числа претендентов на должности, наблюдается положительная тенденция по итоговым показателям прохождения всех этапов отбора. Рост доли кандидатов, успешно завершивших третий этап, свидетельствует о повышении качества предварительного отбора и более точном соответствии соискателей требованиям вакансий.

В ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» отборочные тесты применяются в качестве вспомогательного инструмента при оценке соискателей наряду с

другими методами подбора. Тестирование проводится профессиональными психологами предприятия и направлено на практическую проверку уровня подготовки кандидата, его соответствия требованиям должности и способности эффективно выполнять трудовые обязанности.

Для обеспечения соответствия кадрового потенциала стратегическим задачам ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» проводится комплексная оценка компетенций кандидатов.

Таблица 8 содержит результаты оценки корпоративных, управленческих и профессионально-технических компетенций сотрудников за 2022–2024 годы. Анализ представленных данных демонстрирует положительные изменения по большинству показателей, что указывает на усиление внимания компании к профессиональному развитию и совершенствованию навыков персонала.

Таблица 8 – Оценка компетенций кандидатов

Показатель	2022	2023	2024	Темп роста 2024/2022, %
Оценка корпоративных и управленческих компетенций, тыс. чел	24,3	25,6	28,2	116,05
Оценка профессионально-технических компетенций, тыс. чел	18,4	14,2	18,5	100,54

Сейчас для нефтегазовой отрасли непросто находить квалифицированных сотрудников. Исследование Head Hunter показало, что в прошлом году 62% компаний испытывали трудности с наймом персонала, и ситуация не улучшилась – 58% отметили, что найти новых работников стало ещё сложнее. Это касается всех важных профессий в отрасли: сварщиков, машинистов, слесарей и других специалистов. Наибольшие трудности с поиском сварщиков - 36% компаний признали это самым сложным этапом найма.

Несмотря на это, вакансии в крупных нефтяных компаниях составляют 10% от всех объявлений в регионе, что довольно много. Единственная отрасль, которая опережает нефтедобычу по популярности, - это торговля, где постоянный приток и отток кадров.

На одну вакансию в крупной нефтяной компании претендуют в среднем 4 человека. Это считается умеренным уровнем конкуренции. В добывающей промышленности вообще на одну вакансию приходит меньше двух резюме, то есть конкуренция там ещё ниже, уступая только медицинской сфере. Вот почему ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» сталкивается с трудностью в подборе лучших специалистов из-за недостатка конкуренции на вакантные места.

«По данным исследования рекрутинговой компании Get Experts, в 2024 году, по мнению 55% работодателей, подбор сотрудников был сложнее, чем в предыдущие годы, 34% говорили, что ситуация существенно не изменилась, 6% - что стало легче. Среди основных трудностей при найме называли высокие зарплатные ожидания кандидатов (76%), нехватку специалистов необходимого уровня (51%), предпочтение соискателями удалённого или гибридного формата работы (39%), нехватку узких (38%) и молодых (29%) специалистов».

«Главной проблемой для большинства работодателей (71%) в 2024 году стал поиск и найм сотрудников. Чаще всего с этим сталкивались компании из сфер FMCG (79%), добычи и переработки ископаемых (77%) и HoReCa (77%). Среди ИТ-компаний только 56% столкнулись с этой проблемой».

В ходе анализа подбора в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» были выявлены следующие проблемы: для отбора привлекается небольшое количество кандидатов так, что количество кандидатов на одно вакантное место не превышает 1,5 человека. Вторая проблема – кандидаты не оцениваются по психологическим содержательным факторам, которые требуются для руководящего состава, специалистов в области кадров. Третья проблема – отдел персонала делает много ручной работы, бумажных опросов, которые можно автоматизировать и исключить бумажную подачу информации.

Отзывы работников о трудовой деятельности в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» носят неоднозначный характер. В целом преобладают положительные отклики, особенно среди сотрудников, не имеющих значительного опыта или занимающих начальные должности – в частности, работников автозаправочных станций и технического персонала. Вместе с тем специалисты с высокой квалификацией, такие как операторы, бурильщики, машинисты и слесари, нередко выражают критические замечания, связанные с условиями труда, системой премирования и уровнем организационной нагрузки. Такая разница в оценках отражает различие в профессиональных ожиданиях и степени ответственности сотрудников.

Работники довольны своевременностью оплаты труда, возможностью поменяться сменами с разрешения начальника, возможностью совмещать работу с учебой в вузе, позитивной обстановкой в коллективе, хорошим отношением руководства и комфортными условиями труда.

Соответственно, недовольны - величиной заработной платы, уравниловкой в заработной плате (не сильно отличается по разрядам), ненадежностью оборудования, невозможностью научиться чему-то принципиально новому, невосприимчивостью к предложениям снизу, необходимостью исполнять неоговоренные контрактом обязанности, тем, что не делаются ротации руководителей младшего и среднего звена, питанием за свой счет, отсутствием льгот, которые бывают в других компаниях нефтегазовой отрасли.

Процесс трудоустройства в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» построен поэтапно и направлен на всестороннюю оценку кандидата. Он начинается с подачи анкеты или резюме в отдел кадров, после чего проводится первичное собеседование – в очной или дистанционной форме. Следующим шагом становится прохождение онлайн-тестов, которые позволяют определить уровень профессиональных знаний, логическое мышление и психологическую устойчивость соискателя. Затем следует финальное интервью и проверка

службой безопасности, по итогам которых принимается решение о трудоустройстве.

Как правило, процесс отбора занимает от нескольких недель до пяти месяцев, в зависимости от уровня должности и актуальных потребностей предприятия. В отдельных случаях, когда требуется срочное закрытие вакансии, часть этапов может быть сокращена. Помимо традиционных методов оценки, компания активно использует автоматизированные тесты – психологические, профессиональные и ситуационные. Такой подход позволяет объективно оценить компетенции кандидатов и повысить качество отбора персонала.

SWOT-анализ кадрового обеспечения ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» позволяет выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование и развитие персонала. В таблице 9 представлены ключевые сильные и слабые стороны кадрового потенциала, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде. Такой подход даёт целостное представление о текущем состоянии кадровой политики компании и позволяет определить направления её дальнейшего совершенствования.

Таблица 9 – SWOT-анализ кадрового обеспечения персонала экономического субъекта

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	Организационная структура четкая. Уровень образования сотрудников высокий. Преобладание молодых сотрудников (в возрасте от 25 до 35 лет). Повышения по службе возможно. Действует система обучения сотрудников. Дисциплинированность сотрудников. Низкая текучесть кадров	Стрессовый характер работы. Высокий риск приобретения «профессиональных заболеваний». Зависимость от политической, экономической и социальной ситуации в России. Большой объем работы
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Сотрудничество с отраслевыми образовательными учреждениями для повышения и переподготовки сотрудников. Создание эффективной системы мотивации труда (премирование и материальная помощь). Востребованность среди выпускников профильных вузов. 1. Увеличение количества молодых специалистов. 2. Обеспечение экономической безопасности на территории России	Сокращение бюджетного финансирования. Криминализация общества, высокий уровень коррумпированности. Перемещение сотрудников в другие регионы. Ухудшение социально-экономической ситуации и нестабильность правового законодательства

Анализ таблицы 9 показывает, что кадровая система ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» отличается устойчивостью и высоким уровнем организации. К сильным сторонам относятся квалифицированный персонал, чёткая структура управления и развитая система обучения, тогда как слабые стороны связаны со стрессовым характером труда и зависимостью от внешних факторов. Среди возможностей выделяются сотрудничество с вузами и привлечение молодых специалистов, а угрозами остаются снижение финансирования и миграция кадров.

При изучении структуры персонала необходимо учитывать опыт работы сотрудников, поэтому обратим внимание на информацию, представленную в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ качественного состава предприятия

Категория работников	Численность рабочих				Изменение, чел.	Изменение в структуре, %
	2023		2024			
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%		
1	2	3	4	5	6	7
Группы рабочих:	-	-	-	-	-	-
1. По возрасту	-	-	-	-	-	-
– до 20 лет;	85	25,88	80	24,36	-5	-1,52
– от 20 до 30 лет;	125	38,06	105	31,97	-20	-6,09
– от 30 до 40 лет;	110	33,50	127	38,67	17	5,18
– свыше 40 лет	8,4	2,56	10,5	3,20	2,1	0,64
Итого:	328,4	100,00	322,5	98,20	-5,9	-1,80
2. По образованию:	-	0,00	-	0,00	-	-
– высшее;	236	71,86	197	59,99	-39	-11,88
– среднее	92,4	28,14	125,5	38,22	33,1	10,08
Итого:	328,4	100,00	322,5	98,20	-5,9	-1,80
3. По трудовому стажу:	-	0,00	-	0,00	-	-
– до 5 лет;	74	22,53	62	18,88	-12	-3,65
– от 5 до 10 лет;	109	33,19	93	28,32	-16	-4,87
– от 10 до 15 лет;	105	31,97	108	32,89	3	0,91
– от 15 до 20 лет;	35	10,66	56	17,05	21	6,39
– свыше 20 лет	5,4	1,64	3,5	1,07	-1,9	-0,58
Итого:	328,4	100,00	322,5	98,20	-5,9	-1,80

Проведённый анализ качественного состава работников предприятия за 2023–2024 годы позволяет выявить ряд закономерностей, отражающих изменения в структуре персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Общая численность работников снизилась на 5,9 тыс. человек, что составляет 1,8 % от общего количества. Несмотря на незначительное сокращение штата, внутри коллектива прослеживаются существенные структурные сдвиги, влияющие на кадровую устойчивость и производственный потенциал организации.

По возрастному признаку наблюдается уменьшение доли работников младше 30 лет. Сокращение молодых специалистов до 20 лет на 1,52 %, а также снижение численности работников от 20 до 30 лет на 6,09 % указывают на ослабление притока кадров из числа недавних выпускников. Это может быть связано с высокой конкуренцией на рынке труда. В то же время увеличилась доля работников в возрастной категории от 30 до 40 лет на 5,18

%, что свидетельствует о закреплении в штате наиболее опытных и профессионально устойчивых сотрудников. Незначительный рост численности работников старше 40 лет (на 0,64 %) указывает на постепенное старение кадрового состава, что в долгосрочной перспективе может потребовать усиления программ омоложения коллектива и привлечения молодых специалистов.

По уровню образования выявлена обратная тенденция. Количество сотрудников с высшим образованием сократилось на 11,88 %, тогда как доля работников со средним образованием выросла на 10,08 %. Это может быть обусловлено как оптимизацией управленческого аппарата. Однако подобное перераспределение снижает потенциал инновационного развития предприятия, так как именно наличие квалифицированных специалистов с высшим образованием обеспечивает повышение эффективности производственных процессов.

Анализ структуры работников по трудовому стажу показывает разнонаправленную динамику. Численность сотрудников со стажем до 10 лет уменьшилась, что говорит о снижении притока новых кадров и вероятных проблемах с удержанием молодых работников. В то же время увеличилась доля персонала со стажем от 15 до 20 лет на 6,39 %, что характеризует наличие устойчивого профессионального костяка.

Исследование кадровой политики выявил несколько проблемных аспектов и угроз, которые могут негативно сказаться на кадровой составляющей экономической безопасности предприятия. Укрепление кадрового компонента экономической безопасности мы предлагаем внедрение следующих мер:

- проводить постоянный мониторинг удовлетворенности сотрудников в организации рабочего места;
- уделять больше внимания подбору кадров при приеме на работу.

Для мониторинга удовлетворенности сотрудников условиями труда предлагается использование следующей анкеты в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ удовлетворенности сотрудников организации условиями труда

Показатели	Высокий уровень удовлетворен ности	Удовлетворе н	Частично удовлетворен	Не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
Организацией рабочего места	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Уровень заработной платы	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Получение премий за результаты труда	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Продвижение по карьерной лестнице	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Наличием организационной культуры	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Отношение с руководителем	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Возможностью высказывания мнения по улучшению деятельности процесса, в котором принимаешь участие	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Наличие и организация праздников	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Подарки детям на Новый год	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Выплата (по необходимости) материальной помощи	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Наличие доставки до организации и обратно	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1
Получение тринадцатой заработной платы	+1,0	+0,5	0	-0,5	-1

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности ($I_{уд}$) по каждому из факторов рассчитывается по формуле (1):

$$I_{уд} = \frac{1,0 \cdot 0,5n_2 + (-0,5) \cdot n_3 + (-1,0) \cdot n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4} \quad (1)$$

где n_1 , n_2 , n_3 , n_4 – соответствующее число респондентов (внутри профессиональной группы), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Полученные значения можно оценить, на основании данных, представленных в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка полученных данных

Уровень показателя (баллы от 0 до 1)	Оценка показателя
От +0,6- до +1	Удовлетворенность высокая
От 0,2 до +0,59	Удовлетворенность средняя
Менее 0,19	Удовлетворенность низкая

На основании данной методики оценки удовлетворенности можно определить и прогнозировать удовлетворенность сотрудников, и в свою очередь минимизировать уровень текучести кадров, который отрицательно сказывается на уровне кадровой составляющей экономической безопасности.

Анализ уровня текучести кадров, образовательного состава кадров, повышения квалификации сотрудников неудовлетворительных отношений с руководством приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ движения трудовых ресурсов

Показатели	На начало года, чел.	На конец года, чел.	Изменение	
			Абсолютное, чел.	относительное, %
1	2	3	4	5
Численность работников на начало года	328,4	322,5	-5,9	98,2
Принято на работу	14	12	-2	85,7
Выбыло	27	41	14	151,9
в т.ч.:	-	-	-	-
– по собственному желанию	20	35	15	175,0
– за нарушение трудовой дисциплины	7	6	-1	85,7
Численность работников, проработавших весь год	315,4	293,5	-21,9	93,1
Численность работников на конец года	322,5	322,5	0	100,0
Уровень текучести кадров, %	8,22	12,71	4,49	154,63

Проведенный анализ движения трудовых ресурсов выявляет ряд ключевых тенденций, требующих пристального внимания. Во-первых, наблюдается общее сокращение численности работников предприятия, что может свидетельствовать о необходимости оптимизации штатного расписания или, напротив, о проблемах с удержанием персонала. Снижение численности принятых сотрудников на фоне увеличения числа выбывших формирует негативный тренд, который может в долгосрочной перспективе сказаться на производственных показателях.

Наибольшую тревогу вызывает значительный рост числа увольнений по собственному желанию. Увеличение этого показателя на 75% указывает на потенциальные проблемы в системе мотивации, условиях труда или общей атмосфере в коллективе. Необходимо провести детальное исследование причин, побуждающих сотрудников покидать компанию, и разработать комплекс мер по повышению лояльности персонала.

Рост уровня текучести кадров более чем на 50% является прямым следствием увеличения числа увольнений. Высокий уровень текучести негативно влияет на стабильность работы, увеличивает затраты на подбор и обучение новых сотрудников, а также может приводить к снижению качества продукции или услуг. Внедрение эффективных стратегий удержания, включающих конкурентоспособную заработную плату, возможности для профессионального роста и благоприятную рабочую среду, становится первоочередной задачей для руководства. Анализ динамики движения трудовых ресурсов дает четкое понимание зон риска и позволяет своевременно принимать необходимые управленческие решения для обеспечения устойчивого развития предприятия.

2.3 Анализ регламентации труда персонала на предприятии

Главной задачей кадровой службы ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» является организация системы регламентации труда, направленной на упорядочение трудовых отношений и обеспечение их соответствия действующему законодательству. В основе этой системы лежит разработка, внедрение и контроль исполнения нормативных документов, регулирующих права, обязанности и ответственность работников всех уровней управления.

Менеджер по персоналу играет ключевую роль в поддержании внутреннего трудового порядка и соблюдении установленных норм. В его компетенцию входят ведение кадрового документооборота, оформление приёма, перевода и увольнения сотрудников, а также организация процесса

подбора и адаптации персонала в соответствии с утверждёнными регламентами.

Регламентация трудовой деятельности в компании направлена на обеспечение согласованности действий между подразделениями, повышение дисциплины и эффективности труда, а также создание прозрачных процедур принятия управленческих решений. Для этого в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» регулярно проводится анализ состояния кадровых процессов, пересматриваются должностные инструкции, обновляются положения о подразделениях и стандарты по охране труда.

Современная организация труда на предприятии строится с учётом отраслевой специфики, включающей особенности вахтового режима, удалённые объекты и взаимодействие с подрядными организациями. В связи с этим особое внимание уделяется:

- регулированию рабочего времени и отдыха работников;
- обеспечению безопасных условий труда и соблюдению охраны труда;
- контролю за исполнением должностных обязанностей и производственной дисциплины;
- актуализации системы оплаты и стимулирования труда в зависимости от квалификации и условий работы.

Таким образом, кадровая служба не ограничивается административными функциями, а выполняет стратегическую задачу – поддержание эффективной системы регламентации труда, обеспечивающей стабильность и управляемость кадрового состава предприятия.

Регламентация труда в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» представляет собой разветвлённую систему организационных и нормативных документов, обеспечивающих чёткое распределение обязанностей, прав и ответственности между всеми участниками трудового процесса. Действующие регламенты охватывают все стадии трудовых отношений – от приёма сотрудника до оценки его деятельности и стимулирования. Такая система позволяет поддерживать порядок, дисциплину и прозрачность в управлении персоналом,

а также обеспечивает единообразие в выполнении трудовых функций во всех структурных подразделениях компании.

Ключевыми элементами регламентации являются правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения о подразделениях, технологические регламенты и стандарты организации. Они закрепляют нормы рабочего времени и отдыха, определяют права и обязанности работников, порядок взаимодействия между подразделениями, а также процедуры контроля и ответственности. Благодаря чёткой системе документов удаётся минимизировать дублирование функций, повысить эффективность труда и обеспечить стабильность рабочих процессов.

Особое внимание в компании уделяется нормированию трудовых функций. Для каждой должности определены количественные и качественные показатели результативности, что позволяет объективно оценивать эффективность работы сотрудников и выстраивать систему мотивации. На основе нормативных актов формируются внутренние процедуры – планирование задач, оформление отчётности, согласование проектов, а также взаимодействие с подрядными организациями.

Для наглядного представления структуры регламентирующей системы в таблице 14 приведены основные виды документов, применяемых в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», с указанием их назначения и выявленных проблемных аспектов.

Таблица 14 – Основные элементы системы регламентации труда ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Элемент регламентации	Назначение	Проблемные аспекты
Правила внутреннего трудового распорядка	Устанавливают режим труда и отдыха, права и обязанности работников	Не отражают новые формы занятости (дистанционная и гибридная работа)
Должностные инструкции	Закрепляют функции, ответственность и подчинённость сотрудников	Требуют обновления при изменении структуры подразделений

Продолжение таблицы 14

Элемент регламентации	Назначение	Проблемные аспекты
Положения о подразделениях	Регламентируют взаимодействие внутри отделов и с другими службами	Частично дублируют функции с другими документами
Положения о премировании и стимулировании	Определяют порядок начисления выплат и критерии оценки труда	Не учитывают индивидуальные показатели эффективности
Технологические регламенты	Устанавливают порядок выполнения операций и процедуры контроля	Часть процессов документируется вручную, отсутствует цифровая фиксация

Анализ внутренней документации ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» показывает, что действующая система регламентации труда охватывает не только распределение функциональных обязанностей, но и вопросы организации безопасной и рациональной трудовой деятельности. В структуре регламентов компании предусмотрены положения, направленные на соблюдение норм охраны труда, производственной безопасности и сохранение здоровья работников. Все требования, касающиеся условий труда, отражены в соответствующих инструкциях, технологических регламентах и стандартах предприятия, которые являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками.

Система регламентации трудовой деятельности базируется на принципах профилактики, контроля и персональной ответственности. Каждый сотрудник компании обязан проходить вводный и периодический инструктаж по охране труда, подтверждать знание нормативных требований и правил безопасности. Должностные инструкции содержат отдельные разделы, посвящённые вопросам производственной безопасности, что обеспечивает интеграцию требований охраны труда в повседневную работу персонала.

Особое внимание уделяется предупреждению производственного травматизма и оценке профессиональных рисков. В компании внедрена многоуровневая система мониторинга, включающая плановые и внеплановые проверки, анализ причин несчастных случаев, а также разработку

корректирующих мероприятий. Результаты этих процедур отражаются в отчетности службы охраны труда и используются при пересмотре локальных нормативных актов.

Регламентация вопросов охраны труда в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» является неотъемлемой частью общей системы управления персоналом. Она направлена на создание безопасных условий работы, повышение ответственности работников за соблюдение требований безопасности и формирование корпоративной культуры, ориентированной на сохранение здоровья и профилактику производственных рисков.

Для оценки эффективности функционирования системы регламентации труда на предприятии важное значение имеет анализ организации охраны труда и производственной безопасности. На основании внутренней отчетности и нормативных документов можно выделить основные элементы системы контроля, действующие в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Они представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Элементы системы контроля и охраны труда ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Элемент	Содержание	Частота контроля
Инструктаж по охране труда	Первичный, повторный, внеплановый инструктаж работников	При приёме на работу и далее не реже одного раза в шесть месяцев
Проверка рабочих мест	Анализ состояния оборудования, санитарных условий и соблюдения норм безопасности	Ежеквартально
Внутренний аудит	Контроль выполнения требований охраны труда и производственной дисциплины	Ежегодно
Аттестация рабочих мест	Оценка условий труда, уровня вредных факторов и соответствия стандартам	Один раз в пять лет или при изменении технологий

Анализ данных таблицы 15 показывает, что система контроля в области охраны труда на предприятии носит планомерный и профилактический характер. Регулярное проведение инструктажей и проверок рабочих мест позволяет своевременно выявлять отклонения и предотвращать

возникновение потенциальных рисков. Внутренние аудиты и аттестации рабочих мест обеспечивают постоянную обратную связь между руководством и производственными подразделениями, что способствует повышению ответственности персонала и укреплению культуры безопасности. В целом, действующая система контроля демонстрирует высокий уровень организации и дисциплины, однако дальнейшее развитие возможно за счёт внедрения цифровых инструментов мониторинга и автоматизации учёта результатов проверок.

Для повышения эффективности регламентации трудовой деятельности ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» особое внимание уделяет профессиональному развитию и обучению сотрудников. Формирование устойчивой системы обучения позволяет поддерживать высокий уровень квалификации персонала, развивать управленческие компетенции и обеспечивать преемственность профессионального опыта. Основные формы обучения и развития работников представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Формы обучения и развития персонала ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Форма обучения	Цель проведения	Периодичность
Внутренние курсы и тренинги	Повышение квалификации, развитие управленческих и технических навыков	Ежеквартально
Наставничество	Адаптация молодых специалистов и передача опыта	В течение первого года работы
Внешние обучающие программы	Освоение новых технологий, стандартов и методов работы	По мере необходимости
Аттестация персонала	Оценка профессиональной компетенции и соответствия занимаемой должности	Один раз в два года

Анализ данных таблицы 16 показывает, что на предприятии действует комплексный подход к обучению персонала, сочетающий внутренние и внешние формы профессиональной подготовки. Регулярное проведение тренингов и курсов способствует повышению квалификации и развитию компетенций работников, а институт наставничества обеспечивает успешную адаптацию молодых специалистов и передачу практического опыта.

Аттестация персонала позволяет объективно оценивать соответствие уровня профессиональных знаний требованиям занимаемой должности. Такой подход формирует основу для системного обновления кадрового потенциала и способствует укреплению корпоративной культуры непрерывного развития.

Дополнительно стоит отметить, что в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» регламентация труда тесно связана с системой внутреннего контроля исполнения документов. В компании действует автоматизированная система учёта поручений, которая фиксирует сроки выполнения задач, назначенных руководством, и формирует отчётность по каждому структурному подразделению. Однако часть процессов остаётся зависимой от ручного ввода данных, что снижает оперативность контроля и создаёт риск несвоевременного обновления информации.

Анализ практики документооборота показывает, что отдельные функции управления частично дублируются между подразделениями. Это касается вопросов согласования заявок, подготовки отчётных форм и утверждения внутренних документов. Подобное пересечение обязанностей требует оптимизации распределения полномочий и пересмотра должностных инструкций, что позволит повысить управляемость и снизить административную нагрузку. Важной частью регламентации труда является система внутреннего аудита, которая охватывает не только охрану труда, но и соблюдение установленных сроков и качества выполнения поручений. Проверки проводятся в соответствии с планом, по утверждённым графикам, и завершаются составлением актов с конкретными рекомендациями по устранению выявленных несоответствий. По итогам аудитов обновляются регламенты, а также корректируются процессы документооборота.

В ходе анализа выявлены следующие проблемы регламентации труда на предприятии:

- частичное дублирование функций между подразделениями;
- недостаточный уровень автоматизации документооборота и контроля исполнения;

- устаревшие должностные инструкции, не учитывающие новые формы занятости;
- недостаточная персонализация системы премирования;
- зависимость отдельных процедур от ручной фиксации данных.

Совокупность выявленных проблем позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования системы регламентации труда. Основными направлениями её развития должны стать цифровизация документооборота, пересмотр и унификация внутренних нормативов, внедрение автоматизированных инструментов контроля исполнения поручений, а также повышение прозрачности системы мотивации. Это позволит укрепить кадровую стабильность, снизить издержки и повысить эффективность функционирования персонала предприятия.

Таким образом, проведённый анализ системы управления кадрами и регламентации труда в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» позволяет сделать вывод, что кадровая политика компании отличается высокой степенью структурированности и стратегической направленностью. Организация демонстрирует комплексный подход к управлению персоналом, охватывающий все этапы работы с кадрами - от подбора и адаптации до обучения, оценки и мотивации сотрудников. Регламентация трудовой деятельности выстроена на основе разветвлённой системы нормативных документов, обеспечивающих чёткое распределение обязанностей, контроль за качеством исполнения и соблюдение требований охраны труда. Вместе с тем анализ показал наличие отдельных проблем, связанных с частичным дублированием функций, недостаточной автоматизацией документооборота и потребностью в актуализации должностных инструкций.

В целом кадровая и организационная политика ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» обеспечивает устойчивость трудовых процессов, способствует профессиональному развитию работников и формированию эффективной системы корпоративного управления.

3 Совершенствование процесса регламентации и нормирования на предприятии

3.1 Совершенствование регламентации системы отбора персонала и кадровых процессов

Совершенствование регламентации труда в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» включает обновление и формализацию локальных нормативных актов, регулирующих процессы подбора, адаптации, наставничества и развития персонала. Современные условия требуют, чтобы кадровая политика предприятия опиралась не только на практику, но и на документально закреплённые процедуры, обеспечивающие прозрачность, системность и контроль выполнения.

Внутренние регламенты становятся инструментом обеспечения стабильности кадровых процессов, чёткого распределения ответственности между участниками и единых стандартов работы с персоналом на всех уровнях управления. Их совершенствование позволяет повысить качество организационного взаимодействия, снизить влияние человеческого фактора и обеспечить соблюдение трудового законодательства.

Для повышения эффективности кадровых процессов предложено реализовать ряд мероприятий, каждое из которых направлено на совершенствование отдельных элементов системы регламентации труда.

Мероприятие 1. Совершенствование системы наставничества и адаптации персонала в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Цель мероприятия: повышение эффективности адаптации новых сотрудников за счёт совершенствования процедур отбора и подготовки наставников, а также закрепления данных процессов в локальных нормативных актах предприятия.

Описание мероприятия: на предприятии действует система наставничества, обеспечивающая передачу профессиональных знаний и

практических навыков молодым специалистам. Для анализа её эффективности были использованы данные о численности наставников, результативности обучения и уровне удовлетворённости участников процессом приведенные в таблице 17.

Таблица 17 – Система показателей оценки наставничества

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023, %	2024/2022, %
Среднесписочная численность сотрудников, тыс. чел.	330,5	328,4	322,5	98,2	97,58
Принято на работу	42,7	39,8	46,7	117,3	109,4
Общая численность персонала, подготовленная (отобранная) в качестве наставников, тыс. чел.	2,6	3,5	4,1	117,1	157,7
Общая численность наставников, тыс. чел.	1,8	2,1	3,5	166,7	194,4
Доля наставников в среднесписочной численности персонала, %	0,54	0,64	1,09	169,7	199,3
Коэффициент нагрузки наставников (количество работников, закрепленных за одним наставником)	3	3,2	3,4	106,3	113,3
Затраты на обучение и подготовку наставников, тыс. руб.	26000	35000	41000	117,1	157,7
Общий коэффициент текучести персонала, %	8,9	7,4	7,9	106,8	88,8
Доля работников, оставшихся работать (после наставничества), %	80	82	84	102,4	105,0
Доля работников, преодолевших целевой уровень знаний, умений и навыков по результатам оценки (после наставничества)	75	76	80	105,3	106,7
Доля работников, повысивших уровень знаний, умений и навыков (по результатам оценки до и после наставничества), %	80	82	84	102,4	105,0
Доля работников, продвинувшихся в течение года (после наставничества), %	91	96	73	76,0	80,2
Доля наставников, удовлетворенных принятой в компании системой наставничества	97	84	89	106,0	91,8
Доля работников, продолжающих участие в качестве наставников, %	65	71	73	102,8	112,3

Продолжение таблицы 17

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023, %	2024/2022, %
Доля наставляемых, удовлетворенной работой наставников, %	45	63	62	98,4	137,8
Общая оценка системе наставничества в компании, баллы	4	4	4	100,0	100,0

Анализ таблицы 17 показывает, что по большинству показателей в 2024 году наблюдается положительная динамика: увеличилась доля наставников в среднесписочной численности персонала, повысилась доля работников, успешно прошедших адаптацию, а также вырос уровень удовлетворённости системой наставничества. В то же время доля наставников остаётся относительно небольшой, что указывает на необходимость расширения института наставничества и уточнения регламентов его функционирования.

Совершенствование системы наставничества предполагает пересмотр «Положения о наставничестве» и «Положения об адаптации персонала». Рекомендуется уточнить требования к кандидатам в наставники, регламентировать их нагрузку, порядок оценки результатов работы и систему мотивации.

Для более детального анализа эффективности наставничества и оценки его влияния на кадровые процессы используется система показателей, включающая ресурсные, результативные и критерии удовлетворённости (Приложение А).

В таблице 18 для прогноза оптимального количества наставников на предприятии был выполнен расчёт, что позволит определить требуемую численность и нагрузку на каждого наставника в перспективе.

Таблица 18 – Прогноз количества наставников

х	Исходное значение	Промежуточный расчет	у – количество наставников, тыс. чел.
1	1,2	1,47	1,62
2	1,4	1,77	2,47
3	1,8	2,47	3,32
4	2,1	1,87	4,17
5	3,5	1,17	5,02
6			5,87
7			6,72
8			7,57

Анализ сведений, отражённых в таблице 18, демонстрирует устойчивый рост численности наставников в прогнозируемом периоде. При сохранении текущих тенденций показатель может увеличиться с 1,62 тыс. человек на начальном этапе до 7,57 тыс. человек к завершению расчётного горизонта. Подобная динамика указывает на поступательное развитие системы наставничества и повышение значимости профессиональной поддержки новых сотрудников.

Рост численности наставников объясняется активной реализацией программ обучения, вовлечением квалифицированных специалистов в процесс передачи опыта и совершенствованием системы их мотивации. В перспективе это создаёт предпосылки для ускорения адаптации новых работников, укрепления кадрового потенциала и повышения эффективности производственной деятельности предприятия.

Развитие сквозной системы наставничества является одним из приоритетных направлений кадровой политики ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Этот механизм обеспечивает накопление и передачу профессиональных знаний, формирование корпоративных ценностей и эффективную адаптацию молодых специалистов.

Для достижения поставленной цели предлагается реализовать комплекс мер, направленных на развитие института наставничества, обучение новых сотрудников и повышение эффективности адаптационного процесса:

- вовлечение в процесс адаптации руководителей подразделений и будущих наставников;
- формирование системы отбора и подготовки наставников;
- внедрение чек-листов для контроля прохождения адаптационных этапов;
- продление периода сопровождения нового сотрудника до трёх месяцев.

Основные результаты анализа текущей системы адаптации персонала позволили выявить ключевые проблемы и направления для их решения. В обобщённом виде они представлены в таблице 19, где отражены типичные затруднения, возникающие в процессе адаптации новых сотрудников, и предложенные меры по их устранению. Такая структуризация позволяет наглядно оценить, какие аспекты требуют корректировки и какие управленческие решения способны повысить эффективность адаптационного процесса.

Таблица 19 – Проблемы в системе адаптации и направления их решения

Проблема	Направление работы
Недостаточное количество сотрудников - наставников, отвечающих за процесс адаптации нового члена команды	Увеличение числа наставников в организации, повышение мотивации наставников
Отсутствие оценки прохождения адаптации новыми сотрудниками и результатов их работы	Разработка чек-листа для контрольных точек процесса адаптации
Обучение новых сотрудников происходит в основном посредством Системы дистанционного обучения	Внедрение очных адаптационных тренингов
Недостаточный период поддержки нового сотрудника	Продление периода поддержки на срок 3 месяца (вместо одного)

Анализ данных, представленных в таблице 19, показывает, что ключевые трудности адаптационного процесса в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» связаны с недостаточной численностью наставников, ограниченным контролем за прохождением адаптации и преобладанием дистанционных

форм обучения. Эти факторы снижают скорость профессионального становления новых сотрудников и повышают риск их дезадаптации.

Предложенные направления работы направлены на устранение данных проблем за счёт увеличения числа наставников и повышения их мотивации, внедрения чек-листов для системного контроля адаптации, а также перехода к комбинированной форме обучения, включающей очные тренинги. Продление периода сопровождения нового работника до трёх месяцев позволит укрепить устойчивость профессиональных навыков и снизить вероятность текучести кадров. В совокупности эти меры формируют основу для повышения результативности наставничества и более эффективного включения сотрудников в корпоративную среду предприятия.

В результате проведённого анализа текущего состояния системы адаптации персонала в организации было выявлено несколько проблемных аспектов. Для их устранения рекомендуется внедрение комплекса мероприятий, включающего разработку адаптационной программы продолжительностью три месяца с четко обозначенными контрольными точками, увеличение численности наставников, а также реализацию очных обучающих и адаптационных мероприятий.

Особое внимание предлагается уделить дальнейшему развитию института наставничества. Это позволит обеспечить полноценное сопровождение новых сотрудников в период их профессионального вхождения в коллектив и снизить риск дезадаптации. В действующей модели адаптационного процесса функции сопровождения новичков распределены между директором, его заместителем и наставником. Однако в целях повышения эффективности предлагается перераспределить данные функции, передав основную ответственность за адаптацию именно наставникам. Таким образом, наставникам будет поручено проведение как профессиональной, так и организационной адаптации. Часть задач при этом останется в зоне ответственности менеджера, курирующего вопросы по персоналу.

На основании вывода разработана адаптационная программа, рассчитанная на три месяца. Её структура и содержание подробно представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Программа адаптации персонала на три месяца

Период адаптации	Наставник	Менеджер по оценке и развитию
1 день	Знакомство с коллегами, изучение должностной инструкции, ценностей компании, стратегии, составление графика работ	Назначение наставника
1 месяц	Самостоятельное изучение системы мотивации, курсов в Системе Дистанционного Обучения (с возможностью обращения к наставнику по непонятным вопросам), назначение электронной рабочей тетради, прохождение быстрых тренингов, брендобучение, ежедневные встречи с наставником.	Проведение тренинга
Итоги 1 месяца	Проведение аттестационной комиссии (наставник, директор/заместитель директора), анализ работы, проверка знаний регламентов, стандартов. В случае низкой эффективности составление индивидуального плана развития.	
2 месяц	Еженедельные встречи с наставником, прохождение 1 быстрого тренинга в неделю, бренд-обучение, обучение в системе СДО	
Итоги 2 месяца	Встреча с наставником, подведение итогов месяца. В случае низкой эффективности составление индивидуального плана развития.	
3 месяц	Еженедельные встречи с наставником, прохождение 1 быстрого тренинга в неделю, бренд-обучение, обучение в системе СДО	
Итоги 3 месяца	Встреча с Директором / Заместителем / наставником, подведение итогов месяца. В случае низкой эффективности расторжение трудового договора.	

Таким образом, анализ таблицы 20 показал, что реализация программы адаптации позволит систематизировать процесс вхождения новых сотрудников в коллектив, повысить их лояльность и профессиональную устойчивость.

Мероприятие 2 – Совершенствование системы оценки и контроля прохождения адаптации в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Цель мероприятия – формирование прозрачного механизма контроля за результатами адаптации сотрудников и своевременное выявление затруднений в процессе их профессионального становления. Для этого

предлагается внедрить чек-лист адаптанта, позволяющий фиксировать прохождение ключевых этапов адаптации и оценивать динамику профессионального развития.

Описание мероприятия:

В действующей системе адаптации отсутствуют чёткие контрольные точки и распределение ответственности между руководителем, наставником и менеджером по персоналу. Для устранения данного недостатка разработана адаптационная программа продолжительностью три месяца с чётким описанием этапов и задач приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Программа адаптации персонала на три месяца в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Итоги	Мероприятие	Наставник	Менеджер по оценке и развитию
Итоги 1 месяца	Проведение аттестационной комиссии (наставник, директор/заместитель директора),	-	-
	Анализ деятельности, проверка знаний регламентов, стандартов.	-	-
	В случае низкой эффективности: составление индивидуального плана развития.	-	-
Итоги 2 месяца	Встреча с наставником и менеджером по оценке и развитию, подведение итогов месяца.	-	-
	В случае низкой эффективности: составление индивидуального плана развития.	-	-
Итоги 3 месяца	Встреча с Директором / Заместителем директора и наставником, подведение итогов месяца	-	-
	В случае низкой эффективности: расторжение трудового договора.	-	-

Анализ данных таблицы 21 показывает, что представленная программа адаптации персонала в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» предусматривает поэтапное сопровождение нового сотрудника на протяжении трёх месяцев, что позволяет системно отслеживать динамику его профессионального становления. Четкое распределение ролей между наставником и менеджером по оценке и развитию обеспечивает комплексный контроль над результатами обучения и интеграции работника в коллектив.

Особое внимание уделено механизмам корректировки – при выявлении недостаточной эффективности на каждом этапе предусмотрено составление индивидуального плана развития, что повышает персонализацию адаптационного процесса. Завершающий этап включает итоговую оценку, по результатам которой принимается решение о дальнейшем трудоустройстве сотрудника. Такая многоступенчатая структура адаптации способствует формированию у работников устойчивых профессиональных навыков, укреплению дисциплины и повышению уровня ответственности за выполняемую работу.

Некоторые современные методы адаптации персонала:

- онбординг-план – включает перечень мероприятий, чек-лист, задания на испытательный срок, встречи и контроль исполнения;
- корпоративный портал – содержит информацию о компании и даёт новому работнику понимание главных направлений работы, приоритетных задач;
- мессенджеры – упрощают общение с командой, в них делятся идеями, комментариями, регулярно получают информацию о новостях;
- чат-боты – эти мини-роботы ведут диалоги, присылают информацию, проводят пульс-опросы;
- welcome-box – это приветственные наборы подарков, которые готовят для встречи новичка в первый рабочий день;
- тимбилдинги – нужны, чтобы сотрудники поближе узнали друг друга в неформальной обстановке, чувствовали себя комфортнее в коллективе;
- обучение и развитие – предоставление новым сотрудникам возможностей для профессионального развития и обучения способствует их скорейшей адаптации. Это может быть участие в тренингах, вебинарах, конференциях и других образовательных мероприятиях;

- технологическая поддержка – сотрудник должен получить доступ к технологическим инструментам и ресурсам компании, сервисам и платформам, в которых взаимодействует вся команда.

План онбординга – это комплексный план интеграции новых сотрудников в компанию, который включает в себя введение в корпоративную культуру, обучение основным навыкам и получение обратной связи от нового сотрудника.

HR-менеджеру вместе с руководителем нужно составить план онбординга. В нём следует прописать конкретные измеримые задачи, которые должен выполнить новый сотрудник, или навыки, которые ему необходимо получить. Например, можно использовать технику обратного планирования, когда сначала ставятся долгосрочные цели, потом промежуточные, а следом – краткосрочные.

Пример плана онбординга нового сотрудника на первую неделю работы:

- день 1: встреча с менеджером и командой, ознакомление с рабочим местом, обзор корпоративных процедур и правил;
- дни 2–3: обучение основным рабочим инструментам и системам, введение в проект, над которым будет работать сотрудник;
- дни 4–5: самостоятельная работа над первыми задачами под наблюдением ментора, обратная связь от менеджера;
- дни 6–7: самостоятельное выполнение задач, знакомство с другими отделами компании.

Также можно обсудить с новым сотрудником план на ближайшую неделю, который будет включать обучающие тренинги, знакомство с проектами и первые самостоятельные задания.

Чат-боты для адаптации персонала – это программы автоматического общения, которые позволяют автоматизировать рутинные процессы, упростить поиск и адаптацию сотрудников, повысить эффективность обучения.

Некоторые возможности чат-ботов для адаптации персонала:

- знакомство новичка с компанией. Чат-бот знакомит сотрудника с ценностями, миссией и корпоративной культурой в первый же рабочий день;
- предоставление информации о рабочем процессе, должностных инструкциях и обязанностях;
- проверка знаний. Чат-бот проверяет знания с помощью текстов и опросов, а также составляет план развития и обучения после прохождения испытательного срока;
- отображение актуальной информации по текущему состоянию адаптации сотрудника;
- назначение встреч с руководителями и коллегами. Бот видит свободные слоты и предлагает собеседникам выбрать подходящий, а потом ставит встречу в календари напарников;
- сбор обратной связи. Например, человек может оставить отзыв, что вызвало затруднение. По фидбэку в чат-бот вносятся исправления, чтобы сделать его удобнее для работников;
- отправка уведомлений и напоминаний. Например, о предстоящих мероприятиях или сроках сдачи важных задач (проектов).

Некоторые примеры чат-ботов для адаптации персонала:

- HR Messenger. Чат-боты удалённо сопровождают новичков в удобное им время и передают информацию HR-специалистам. На протяжении всего времени они спрашивают, прошёл ли новичок процесс оформления, предлагают ознакомиться с информацией о компании, уточняют взаимоотношения с руководителем и дают возможность оставить свой комментарий или пожелание;
- friday. Чат-бот берёт на себя однотипные задачи, пока HR-специалист занимается стратегией. У сотрудников есть FAQ в чат-боте, где заранее прописаны ответы на популярные вопросы. Они быстрее получают знания и приступают к работе;

- boto. Чат-бот работает на базе мессенджеров, которыми активно пользуются сотрудники. Он умеет отвечать на вопросы сотрудников благодаря встроенному искусственному интеллекту, интегрируется с HR-системами и позволяет отслеживать прогресс новичка с любой степенью детализации.

Для выявления узких мест и рисков, препятствующих эффективной адаптации сотрудников, был проведён анализ проблем, их причин и возможных последствий. Итоги анализа, включающие классификацию рисков, причины возникновения проблем и предложенные меры по их устранению, представлены в Приложении Б.

В таблице 22 приведена финансовая эффективность мероприятий.

Таблица 22 – Оценка эффективности предложенных мероприятий

Показатель	2024	После мероприятий	Абс. Изм.	Темп роста, %
Среднесписочная численность сотрудников, тыс. чел.	322,5	324,87	2,37	100,73
Принято на работу	46,7	49,04	2,34	105,00
Общая численность персонала, подготовленная (отобранная) в качестве наставников, тыс. чел.	4,1	6,47	2,37	157,80
Общая численность наставников, тыс. чел.	3,5	5,87	2,37	167,71
Доля наставников в среднесписочной численности персонала, %	1,09	1,81	0,72	165,77
Коэффициент нагрузки наставников (количество работников, закрепленных за одним наставником)	3,4	8,35	4,95	245,69
Затраты на обучение и подготовку наставников, тыс. руб.	41000	68762,86	27762,86	167,71

Проведя анализ таблицы 22, можно сделать вывод, что при условии, что на работу принято 5% от общей численности в прогнозном периоде, то среднесписочная численность сотрудников составит 324,87 тыс. чел., тогда общая численность наставников 5,87 мы берем из прогноза наставников, рассчитанное выше в таблице. Тогда доля наставников в среднесписочной численности персонала 1,81%, что выше предыдущего года на 0,72%.

Таким образом, основная цель совершенствования адаптации персонала в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» – повышение качества адаптационных мероприятий, и тем самым повышение качества состава базового персонала предприятия, срок окупаемости затрат на совершенствование системы адаптации персонала составит 4 месяца. На основании проведенных расчетов мы можем считать наиболее эффективным внедрение всех предложенных мероприятий по адаптации.

Для регламентации процедур морального стимулирования персонала и формирования прозрачного механизма поощрения работников предлагается использовать «Матрицу признания заслуг сотрудников» (см. Приложение В).

Завершая комплекс мероприятий, направленных на совершенствование кадровых процессов, целесообразно внедрить инструменты цифровизации регламентации труда, обеспечивающие контроль и автоматизацию управленческих процедур.

Мероприятие 3. Внедрение цифровой системы контроля регламентации труда в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Цель мероприятия: автоматизация процессов регламентации труда и контроль исполнения внутренних документов с целью повышения прозрачности, сокращения сроков согласования и минимизации дублирования функций между подразделениями.

Описание мероприятия: на предприятии предлагается внедрить единую корпоративную платформу, объединяющую процессы документооборота, контроля исполнения поручений и актуализации локальных нормативных актов. Система позволит отслеживать сроки выполнения задач, формировать отчёты по каждому подразделению и автоматически уведомлять ответственных лиц о нарушении регламентных сроков.

Особое внимание в рамках мероприятия уделяется интеграции системы с внутренней кадровой базой данных. Это обеспечит возможность контроля исполнения должностных обязанностей.

В таблице 23 представлены ключевые преимущества внедрения цифровой системы регламентации труда.

Таблица 23 – Преимущества внедрения цифровой системы контроля регламентации труда

Направление улучшения	Ожидаемый результат
Сокращение сроков согласования документов	Ускорение управленческих процессов
Автоматизация контроля исполнения поручений	Повышение дисциплины и прозрачности
Централизация нормативных актов	Исключение дублирования функций
Аналитическая отчётность	Возможность мониторинга эффективности работы подразделений
Уведомления и напоминания	Снижение числа просроченных заданий

Реализация данного мероприятия обеспечит переход к современному формату управления, представленному в таблице 23, регламентирующей документацией, снизит зависимость от бумажных носителей и повысит точность контроля исполнения. Автоматизация процессов позволит оптимизировать взаимодействие между подразделениями, повысить качество управленческих решений и снизить нагрузку на кадровую службу. Кроме того, цифровая система станет основой для дальнейшего внедрения технологий мониторинга эффективности труда и внутреннего аудита, что укрепит систему корпоративного управления.

В целях развития нематериальной мотивации и формирования позитивной корпоративной среды рекомендуется внедрить конкурсную форму признания достижений сотрудников. Пример подобного документа – Положение о проведении конкурса «Лучший по профессии» (Приложение Г), в котором регламентированы порядок проведения, критерии оценки и система вознаграждения участников.

Таким образом, предложенные мероприятия формируют единый комплекс мер по совершенствованию системы регламентации труда в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Их реализация позволит повысить эффективность адаптации персонала, улучшить качество внутреннего документооборота и

создать предпосылки для дальнейшей цифровой трансформации кадровых процессов.

3.2. Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию кадровых процессов и регламентации труда в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» проводится на основе определения совокупного экономического и социального эффекта. Экономическая эффективность отражает соотношение полученного результата и понесённых затрат, а социальная эффективность демонстрирует влияние внедрённых мероприятий на удовлетворённость сотрудников, уровень мотивации и устойчивость кадрового состава.

Для оценки совокупного экономического эффекта используется классическая зависимость, связывающая величину полученного дохода, достигнутую экономию затрат и произведённые инвестиции. Экономический эффект (Э) определяется по формуле 2.

$$\text{Э} = \Delta\text{Д} + \text{С} - \text{З} \quad (2)$$

где $\Delta\text{Д}$ – дополнительный доход предприятия, полученный в результате реализации мероприятий, руб.;

С – общая сумма сэкономленных ресурсов, руб.;

З – затраты на внедрение и сопровождение мероприятий, руб.

Таким образом, величина эффекта формируется за счёт роста выработки, уменьшения текучести кадров и снижения косвенных издержек, связанных с адаптацией персонала и неэффективным документооборотом.

Для сопоставления затрат и результатов по формуле 3 рассчитывается коэффициент экономической эффективности, отражающий относительную результативность проведённых мероприятий.

$$K_{\text{э}} = \text{Э} / \text{З} \quad (3)$$

где $K_{\text{э}}$ – коэффициент экономической эффективности;

Э – экономический эффект, руб.;

З – затраты, руб.

Чем выше значение $K_{\text{э}}$, тем быстрее окупаются вложенные средства и тем значительнее совокупный экономический результат.

В рамках расчётов для ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» оценка проводилась с использованием как прямых, так и косвенных показателей. Основной экономический результат достигается за счёт снижения текучести кадров, ускорения адаптации новых сотрудников, уменьшения издержек на поиск и обучение персонала, а также повышения дисциплины исполнения регламентов благодаря внедрению цифровой системы контроля.

Снижение текучести кадров в результате реализации программы наставничества и проекта «Признание» стало одним из ключевых источников экономического эффекта. Для его определения использовалась формула 5.

$$S_1 = (T_1 - T_2) \cdot N \cdot k \cdot W_{\text{ср}} \quad (4)$$

где T_1 и T_2 – коэффициенты текучести до и после внедрения мероприятий;

N – среднесписочная численность работников;

k – коэффициент, отражающий усреднённую стоимость замещения одного работника (в диапазоне от одного до трёх месячных окладов);

$W_{\text{ср}}$ – средний месячный оклад, руб.

Так, при сокращении текучести кадров с 17 % до 5 % и численности персонала 200 человек при среднемесячной заработной плате 50 000 руб. и коэффициенте замещения 1,5 получена экономия:

$$S_1 = (0,17 - 0,05) \cdot 200 \cdot 1,5 \cdot 50\,000 = 1\,800\,000 \text{ руб. в год.}$$

Данный показатель демонстрирует, что даже умеренное снижение текучести даёт значительную экономию на затратах, связанных с наймом и адаптацией новых работников.

Следующим фактором, влияющим на совокупный экономический результат, является ускорение адаптации персонала вследствие совершенствования системы наставничества и введения чек-листов контроля. В результате реализации мероприятий период выхода сотрудников на плановую производительность сократился с трёх до двух месяцев. Экономия при этом рассчитывается по формуле 6.

$$S_2 = H \cdot W_{\text{ср}} \cdot (\Delta t / 12) \quad (5)$$

где H – количество принятых работников за год;

Δt – сокращение периода адаптации, мес.;

$W_{\text{ср}}$ – средний месячный оклад.

При среднем числе новых сотрудников 50 человек и среднемесячной заработной плате 50 000 руб. экономия составила:

$$S_2 = 50 \cdot 50\,000 \cdot (1 / 12) = 208\,333 \text{ руб. в год.}$$

Суммарная экономия за счёт двух факторов составила $S = S_1 + S_2 = 2\,008\,333$ руб.

Затраты на внедрение мероприятий включают расходы на обучение наставников, проведение тренингов, закупку информационного оборудования и реализацию программы «Признание». В соответствии с расчётами, приведёнными в таблице 37, общие затраты составили 496 500 руб.

Подставив значения в формулу (2), получим:

$$\mathcal{E} = 2\,008\,333 - 496\,500 = 1\,511\,833 \text{ руб.}$$

Коэффициент экономической эффективности определяется делением эффекта на затраты:

$$K_{\mathcal{E}} = 1\,511\,833 / 496\,500 = 3,04.$$

Это значение свидетельствует о высокой эффективности предложенных мероприятий.

Таким образом, внедрение программы наставничества, чек-листов и системы «Признание» обеспечивает быстрый возврат вложений за счёт сокращения текучести кадров и повышения производительности труда. Экономический эффект подтверждается также данными, приведёнными в таблице 27, где зафиксировано увеличение доли наставников и повышение уровня удержания персонала.

Дополнительный экономический результат формируется за счёт внедрения цифровой системы контроля регламентации труда. Цифровизация документооборота и автоматизация напоминаний по срокам исполнения поручений позволяют сократить временные потери на согласование и снизить трудоёмкость управленческих операций.

Экономия по данному направлению рассчитывается по формуле 7 исходя из фонда оплаты труда административного персонала (F) и доли времени, высвобождаемого в результате автоматизации (τ).

$$S_3 = F \cdot \tau \quad (6)$$

где S_3 – экономия фонда оплаты труда в результате внедрения цифровой системы, руб.;

F – годовой фонд оплаты труда административного персонала, руб.;

τ – доля сокращённых трудовых затрат вследствие автоматизации, выраженная в долях единицы.

При годовом фонде оплаты труда административного персонала 12 млн руб. и сокращении трудозатрат на 3 % экономия составит:

$$S_3 = 12\,000\,000 \cdot 0,03 = 360\,000 \text{ руб. в год.}$$

Даже при учёте затрат на внедрение и поддержку цифровой системы в размере 300 000 руб. годовой эффект составляет 60 000 руб., а срок окупаемости менее одного года.

В совокупности с другими мероприятиями цифровизация выступает мультипликативным фактором, усиливающим результативность всей системы управления персоналом и регламентов.

Совокупный экономический эффект от внедрения комплекса мероприятий можно оценить как сумму всех составляющих по формуле 8.

$$\text{Эобщ} = S_1 + S_2 + S_3 - Z \quad (7)$$

где S_1 – экономия от снижения текучести;

S_2 – эффект ускоренной адаптации;

S_3 – экономия за счёт цифровизации;

Z – совокупные затраты.

Подставив рассчитанные значения, получим:

$$\text{Эобщ} = 1\,800\,000 + 208\,333 + 360\,000 - 496\,500 = 1\,871\,833 \text{ руб.}$$

Коэффициент эффективности при этом составит:

$$Kэ = 1\,871\,833 / 496\,500 = 3,77.$$

Таким образом, окупаемость затрат составляет около четырёх месяцев, что свидетельствует о высокой результативности предложенных мер. Экономия средств в последующие годы будет расти по мере расширения практики наставничества и применения цифровых инструментов во всех подразделениях компании.

Помимо экономической отдачи, внедрение предложенных мероприятий обеспечивает выраженный социальный эффект.

Улучшение системы адаптации, развитие наставничества и автоматизация процессов регламентации способствуют укреплению корпоративной культуры, росту вовлечённости работников и формированию устойчивого кадрового ядра. В таблице 24 представлены основные показатели социального эффекта.

Таблица 24 – Социальные результаты внедрения мероприятий

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение, %
Уровень текучести кадров, %	17	5	–70,6
Удовлетворённость персонала условиями труда, баллы	3,8	4,6	+21,1
Уровень вовлечённости, %	68	82	+20,6
Уровень участия в корпоративных инициативах, %	45	64	+42,2

Анализируя таблицу 24, можно сделать вывод, что рост удовлетворённости и вовлечённости сотрудников свидетельствует о снижении напряжённости внутри коллектива, улучшении коммуникаций и повышении лояльности к предприятию. Укрепление социально-психологического климата способствует снижению конфликтности и профессионального выгорания, а также повышает привлекательность компании как работодателя.

В целом совокупная эффективность предложенных мероприятий подтверждает целесообразность их внедрения. Экономический эффект проявляется в росте производительности и сокращении затрат, а социальный – в укреплении стабильности кадрового состава и формировании положительного имиджа предприятия. Реализация данных решений создаёт устойчивую основу для дальнейшего совершенствования кадровой политики и повышения конкурентоспособности ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Следовательно, можно сделать вывод о том, что проведённые исследования и разработанные мероприятия по совершенствованию системы регламентации труда и кадровых процессов в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» позволили выстроить комплексный подход к управлению персоналом,

основанный на документальной формализации, прозрачности и использовании современных технологий. Основное внимание было уделено трём направлениям: развитию наставничества и адаптации, совершенствованию контроля прохождения адаптации, а также внедрению цифровой системы регламентации труда.

Реализация предложенных мер обеспечивает системность кадровой работы, чёткое распределение ответственности между участниками процесса и снижение влияния субъективных факторов. Совершенствование института наставничества способствует ускорению профессионального становления новых сотрудников и укреплению кадрового потенциала предприятия. Введение чек-листов и поэтапных программ адаптации позволило повысить управляемость процессов и качество обратной связи, а применение цифровых инструментов – оптимизировать документооборот и контроль исполнения регламентов.

Проведённая оценка экономической эффективности показала, что внедрение комплекса мероприятий обеспечивает значительный финансовый результат: коэффициент эффективности составляет более трёх, а срок окупаемости не превышает четырёх месяцев. При этом наблюдается выраженный социальный эффект, выражающийся в росте удовлетворённости сотрудников условиями труда, повышении вовлеченности и укреплении корпоративной культуры.

Таким образом, реализованный комплекс мер можно рассматривать как устойчивую модель совершенствования кадровых процессов, сочетающую экономическую выгоду и социальную результативность. Он формирует основу для дальнейшего развития системы управления персоналом и способствует повышению конкурентоспособности ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» в современных условиях.

Заключение

В рамках проведенного исследования была рассмотрена система регламентации труда персонала в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», проанализированы существующие подходы к нормированию, организации и мотивации трудовой деятельности, а также выработаны конкретные предложения по ее совершенствованию. Работа основана на системном анализе теоретических основ регламентации труда, практического опыта функционирования кадровой службы предприятия, а также современных тенденций управления персоналом в промышленной сфере.

Проведенный анализ кадрового состава компании позволил выявить ключевые проблемы, влияющие на эффективность трудовой деятельности персонала, в том числе недостаточную автоматизацию процессов адаптации и наставничества, недостаточную мотивационную составляющую, а также несоответствие ряда регламентирующих документов современным требованиям.

На основании полученных данных была предложена система мероприятий, направленных на оптимизацию процессов регламентации и нормирования труда, включая разработку чек-листов адаптации, внедрение очных тренингов и развитие института наставничества. Особое внимание уделено построению справедливой системы мотивации на основе KPI и грейдирования, с учётом индивидуального вклада работников. Дополнительно предложена программа «Признание», нацеленная на повышение лояльности и вовлеченности сотрудников.

Оценка эффективности предложенных мероприятий показала их высокую социально-экономическую обоснованность: ожидается снижение текучести кадров, рост удовлетворенности персонала условиями труда, повышение производительности и устойчивости корпоративной культуры. Внедрение предложенных мер позволит повысить уровень кадровой безопасности организации и обеспечить долгосрочное развитие трудового потенциала.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution>

2. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 404 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/555687>

3. Воробьева, И. П. Экономика и управление производством: учебное пособие для вузов / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 212 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/537299>

4. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебно-практическое пособие / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 325 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/536016>

5. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики: учебник и практикум для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 536 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/534874>

6. Горелов, Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 412 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/560665>

7. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли: монография / А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой, О. А. Львовой. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 326 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/540834>

8. Дорман, В. Н. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие для среднего профессионального образования / В. Н. Дорман; под научной

редакцией Н. Р. Кельчевской. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 103 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/531866>

9. Завьялова, Е. Б. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / Е. Б. Завьялова, Ю. К. Зайцев, Н. В. Студеникин. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 125 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/536977>

10. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 284 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/560401>

11. Зылёва, Н. В. Учет в нефтегазодобывающей отрасли: учебник и практикум для вузов / Н. В. Зылёва, Е. Г. Токмакова, Ю. С. Сахно. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 205 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/495651>

12. Иванов, И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 305 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/542514>

13. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 172 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/556016>

14. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 172 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/561222>

15. Колосова, О. Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтегазовой отрасли: учебник и практикум для вузов / О. Г. Колосова. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 422 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/557292>

16. Колосова, О. Г. Экономика нефтегазовой отрасли. Организация производственных работ и оплата труда: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. Г. Колосова. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 422 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/558339>

17. Корпоративное управление: учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.]; под общей редакцией С. А. Орехова. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 312 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/539550>
18. Коршунов, В. В. Экономика организации: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. В. Коршунов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 363 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/560906>
19. Кочеткова, А. И. Социально-психологические основы организационного поведения: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. - 6-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 476 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/555009>
20. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. - 2-е изд. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 269 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/555899>
21. ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.surgutneftegas.ru/> (дата обращения: 25.04.2025).

Приложение А
Показатели оценки эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия

Таблица А.1 – Показатели оценки эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия

Группа показателей	Подгруппа показателей	Показатели
1. Ресурсные показатели	1.1 Показатели обеспеченности наставниками	1. Общая численность персонала, подготовленная (отобранная) в качестве наставников
		2. Общая численность наставников, чел.
		3. Доля наставников в среднесписочной численности персонала, %
		4. Коэффициент нагрузки наставников (количество работников, закрепленных за одним наставником)
	1.2 Затраты на наставничество	Затраты на обучение и подготовку наставников, руб.
2. Показатели результативности	2.1 Текучесть персонала	1. Общий коэффициент текучести персонала, %
		2. Доля работников, оставшихся работать (после наставничества), %
	2.2 Показатели профессионализма	1. Доля работников, преодолевших целевой уровень знаний, умений и навыков по результатам оценки (после наставничества)
		2. Доля работников, повысивших уровень знаний, умений и навыков (по результатам оценки до и после наставничества), %
		3. Доля работников, продвинувшихся в течение года (после наставничества), %
3. Показатели удовлетворенности	3.1 Удовлетворенность наставников	1. Доля наставников, удовлетворенных принятой в компании системой наставничества
		2. Доля работников, продолжающих участие в качестве наставников, %
	3.2 Удовлетворенность работой наставников	1. Доля наставляемых, удовлетворенной работой наставников, %
		2. Общая оценка системе наставничества в компании, баллы

Приложение Б

Проблемы, риски и меры по совершенствованию системы адаптации персонала

Таблица Б.1 – Проблема/риски

Проблема	Риски
Недостаточное количество сотрудников-наставников, отвечающих за процесс адаптации нового члена команды	<p>Невнимательность к стажеру и некорректная передача знаний, умений и навыков. В результате стажер не успевает усвоить новые задачи и вынужден постоянно обращаться к наставнику с дополнительными вопросами.</p> <p>Ошибки в работе нового сотрудника. В дальнейшем они могут повлиять на результаты работы всего отдела или привести к более глобальным проблемам.</p> <p>Уход стажёров из компании. В таких ситуациях стажеры надолго не задерживаются и уходят из компании.</p> <p>Также есть риск для самого наставника: если он перегружен обучением новичков, его основные задачи могут пострадать.</p> <p>Поэтому важно организовать наставничество новых сотрудников так, чтобы оно не мешало другим проектам компании.</p>
Отсутствие оценки прохождения адаптации новыми сотрудниками и результатов их работы	<p>Отсутствие оценки прохождения адаптации новыми сотрудниками и результатов их работы может привести к следующим рискам:</p> <p>Высокая текучка кадров. Многие сотрудники будут увольняться в первые 6–9 месяцев работы.</p> <p>Повышение издержек предприятия на поиск, обучение новых сотрудников, введение их в должность, достижение необходимого уровня эффективности.</p> <p>Увеличение числа ошибок, которые допускают новые сотрудники в своей работе.</p> <p>Падение сплочённости коллектива, новые сотрудники не будут становиться его частью, продолжая находиться вне его.</p> <p>Снижение общей лояльности персонала к компании.</p> <p>Потеря репутации работодателя на кадровом рынке.</p>

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Проблема	Риски
<p>Обучение новых сотрудников происходит в основном посредством Системы дистанционного обучения</p>	<p>Некоторые риски, которые могут возникнуть при обучении новых сотрудников с помощью систем дистанционного обучения:</p> <p>Перенос бумажных материалов без апгрейда. Контент для онлайн-обучения нужно перерабатывать с учётом цифровых требований.</p> <p>Запуск долгих по времени программ. В онлайн-среде востребованы интенсивные программы, в ходе которых можно быстро получить один-два практических навыка или информацию по конкретному вопросу.</p> <p>Использование однотипного обучающего контента. У разных людей преобладают разные каналы восприятия информации. Чтобы вовлечь в процесс как можно больше сотрудников, нужно максимально разнообразить форматы обучающих мероприятий.</p> <p>Запуск обучения на технически неподготовленную аудиторию. Низкая цифровая грамотность – один из главных факторов, который снижает эффективность дистанционного обучения.</p> <p>Отсутствие прямого очного общения между обучаемым и преподавателем. Это не позволяет сразу получать ответ на возникший вопрос в отличие от очных занятий.</p>
<p>Недостаточный период поддержки нового сотрудника</p>	<p>Некоторые риски недостаточного периода поддержки нового сотрудника:</p> <p>Демотивация и увольнение. Первое время в новой компании – это стресс для сотрудника, и если он не получит должной поддержки, то риски демотивации резко возрастают.</p> <p>Ошибки в работе нового сотрудника. Если он не успевает усвоить новые задачи и вынужден постоянно обращаться к наставнику с дополнительными вопросами, это может привести к ошибкам в работе. В дальнейшем они могут повлиять на результаты работы всего отдела или привести к более глобальным проблемам.</p> <p>Отсутствие ощущения вовлечённости и принадлежности. Чем быстрее сотрудник почувствует себя частью коллектива, тем выше его вовлечённость и желание оставаться в компании.</p>

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.2 – Проблему/причины

Проблема	Причины
Недостаточное количество сотрудников-наставников, отвечающих за процесс адаптации нового члена команды	<p>Некоторые причины недостаточного количества сотрудников-наставников, отвечающих за процесс адаптации нового члена команды:</p> <p>Отсутствие чёткого распределения ответственности. Иногда никто из членов команды не берёт на себя задачи по онбордингу. Тогда новички сами находят себе наставника в лице более опытного сотрудника, обучаются всему самостоятельно и при необходимости обращаются к нему за помощью.</p> <p>Большой объём времени, который наставники уделяют новичкам, в то время как им необходимо выполнять и свои задачи тоже.</p>
Отсутствие оценки прохождения адаптации новыми сотрудниками и результатов их работы	<p>Отсутствие качественно разработанной программы адаптации. Она должна быть структурированной и разработанной для каждого отдела с учётом особенностей работы.</p> <p>Отсутствие знакомства с корпоративной культурой и ценностями компании. Это важно, чтобы сформировать у нового сотрудника лояльное представление о компании и коллективе.</p> <p>Отсутствие чётких критериев оценки результатов работы. Каждый сотрудник должен понимать, как оцениваются его результаты и от каких критериев это зависит.</p> <p>Отсутствие чёткого распределения ответственности за адаптацию сотрудников. Иногда никто из членов команды не берёт на себя задачи по онбордингу, тогда новички сами находят себе наставника и обучаются всему самостоятельно.</p>
Обучение новых сотрудников происходит в основном посредством Системы дистанционного обучения	<p>Материальные затраты. Аудиторное обучение в многофилиальной компании может быть высокозатратным, особенно в случае обучения большого числа сотрудников. Дистанционные курсы обычно обходятся дешевле очных.</p> <p>Высокая степень текучести кадров. В результате у компании перманентно появляется большое количество новых сотрудников, которым необходимо пройти процесс обучения.</p> <p>Сложности в привлечении человека со стороны для обучения кадров. Каждая компания имеет своих «носителей знаний» – как правило, это высококвалифицированные специалисты и менеджеры, которые лучше других в компании могут передать навыки и знания. Однако внутренний «носитель знаний» загружен основной работой и не всегда может выделить необходимое количество времени для аудиторного обучения сотрудников.</p>

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.2

Недостаточный период поддержки нового сотрудника	<p>Отсутствие чётких инструкций и понимания задач. С первых дней нужно дать новичку чёткое понимание его обязанностей, задач и целей.</p> <p>Недостаток внимания со стороны руководства. Регулярные встречи с руководителем помогут вовремя скорректировать направление работы и снизить возможные переживания.</p> <p>Проблемы с коммуникацией внутри коллектива. Открытая коммуникация, взаимопомощь и приветливое отношение внутри коллектива помогут новичку быстрее освоиться.</p> <p>Несоответствие ожиданий и реальности. Важно показать сотруднику, как его работа вносит вклад в общий успех компании.</p> <p>Отсутствие ощущения вовлечённости и принадлежности. Чем быстрее сотрудник почувствует себя частью коллектива, тем выше его вовлечённость и желание оставаться в компании.</p>
--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица Б.3 – Проблема/ меры устранения

Проблема	Меры устранения
Недостаточное количество сотрудников - наставников, отвечающих за процесс адаптации нового члена команды	Увеличение числа наставников в организации, повышение мотивации наставников
Отсутствие оценки прохождения адаптации новыми сотрудниками и результатов их работы	Разработка чек-листа для контрольных точек процесса адаптации
Обучение новых сотрудников происходит в основном посредством Системы дистанционного обучения	Внедрение очных адаптационных тренингов
Недостаточный период поддержки нового сотрудника	Продление периода поддержки на срок 3 месяца (вместо одного)

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.4 – Мероприятие/эффект

Мероприятие	Эффект
<p>Увеличение числа наставников в организации, повышение мотивации наставников</p>	<p>Повышение качества подготовки новичков. Наставник разбирает ошибки, делится опытом, следит за тем, правильно ли подопечный выполняет работу. Это помогает новичку легче освоиться в должности и быстрее начать работать самостоятельно.</p> <p>Снижение текучести кадров на испытательном сроке. Сотрудники, которых обучают наставники, испытывают меньше стресса на новой работе. Они без особых сложностей осваивают профессиональные навыки и вливаются в коллектив.</p> <p>Сокращение времени на обучение и адаптацию новых сотрудников. Как правило, наставники работают по плану, разработанному отделом развития персонала или HR-специалистами компании. Поэтому процесс обучения становится более организованным.</p> <p>Эффект от повышения мотивации наставников может включать:</p> <p>Рост авторитета сотрудника в коллективе. Человек идёт вверх по карьерной лестнице или расширяет полномочия внутри своей должности.</p> <p>Предотвращение эмоционального выгорания. Опытные сотрудники смотрят на работу под новым углом и находят интерес в обучении молодых специалистов.</p>
<p>Разработка чек-листа для контрольных точек процесса адаптации</p>	<p>Прозрачность и снижение уровня стресса. Чек-лист обеспечивает чёткую последовательность действий, что позволяет сотруднику шаг за шагом приближаться к цели и снижает уровень стресса в момент адаптации.</p> <p>Определение уровня компетенций. Чек-лист позволяет новому сотруднику на этапе испытательного срока познакомиться со всеми основными должностными обязанностями и оценить скорость освоения необходимых для работы навыков.</p> <p>Экономия ресурсов компании. Сотрудник быстрее приступит к задачам, что экономит ресурсы компании.</p> <p>Снижение уровня текучести. Сотрудник, которого адаптируют и помогают на первых этапах, не захочет уходить.</p> <p>Снижение затрат на поиск кандидатов. На постоянный отбор кандидатов компания тратит суммы от одного до трёх окладов.</p> <p>Увеличение эффективности нового сотрудника. Чем больше новичку уделено времени, объяснили его обязанности и принципы работы, тем продуктивнее он будет работать и быстрее принесёт результат.</p>

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.4

<p>Внедрение очных адаптационных тренингов</p>	<p>Снижение текучки среди новых сотрудников. Если новичкам понятно, как всё устроено и что от них требуется, снижается процент увольнений на испытательном сроке.</p> <p>Повышение желания участвовать в развитии компании. Знакомство с историей компании и корпоративной культурой делает стажёра частью чего-то большого и важного. Новичок чувствует свою причастность и хочет двигаться вперёд вместе с компанией.</p> <p>Ускорение адаптации новичков. Стажёры получают всю важную информацию и приходят на работу уже подготовленными. Соответственно, уходит меньше времени на решение формальных вопросов, которые обычно возникают в первую рабочую неделю.</p> <p>Улучшение имиджа компании. Успешная адаптационная политика – ещё одна визитная карточка бренда для привлечения топовых специалистов.</p> <p>Создание благоприятной атмосферы в коллективе. В welcome-презентации важно сообщить, как общаются между собой коллеги, это снизит количество конфликтов.</p>
<p>Продление периода поддержки на срок 3 месяца (вместо одного)</p>	<p>Продление периода поддержки новичка на предприятии на срок 3 месяца (вместо одного) может привести к сокращению периода адаптации. Это связано с тем, что во время испытательного срока сотруднику в течение нескольких месяцев нужно понять свои обязанности и как они вписываются в общую картину работы компании.</p> <p>Некоторые эффекты от успешной адаптации:</p> <p>Снижение издержек. Чем быстрее сотрудник интегрируется в рабочую среду, тем быстрее станет работать эффективно.</p> <p>Сокращение текучки кадров. Если новый сотрудник чувствует себя некомфортно на рабочем месте, он может начать искать новую работу.</p> <p>Экономия времени непосредственного руководителя.</p> <p>Адаптация по определённому алгоритму помогает разным отделам организации лучше взаимодействовать для погружения новичка в рабочую среду.</p> <p>Уменьшение уровня стресса у нового работника.</p> <p>Повышение уровня удовлетворённости работой у сотрудника.</p> <p>Для успешной адаптации можно использовать программу онбординга, которая включает в себя организационные и обучающие мероприятия, а также наставничество.</p>

Приложение В

Матрица признания заслуг сотрудников

Таблица В.1 – Матрица признания заслуг сотрудников

Уровень признания	Кто предлагает	Кто одобряет	Как часто	Заслуги, признаваемые данным уровнем признания. Работаящие, признаваемые данным уровнем признания.	Рекомендованные подарки и денежные вознаграждения
Личная устная благодарность руководителя	Линейные руководители, работающие	Руководитель	по мере необходимости	Исправление выявленных несоответствий технологических режимов, оперативное устранение неполадки, образец поведения соответствующий ожиданиям	-
Благодарность в распоряжении по производству	Линейные руководители, работающие	Руководитель	ежемесячно	Оперативное устранение крупных неполадок, уменьшение потерь, стабильные показатели качества,	Торт
Благодарность в приказе по предприятию	Руководители	Генеральный директор, его Заместитель	Ко Дню рождения организации/ к юбилею работника	Сотрудник, имеющие уровень признания 1,2; за производственный рекорд, ввод нового проекта в срок или раньше срока, внедрение системы или проекта по увеличению производительности, работнику с высокой квалификации	Фирменный подарок (кепка, кружка с логотипами компании и т.п.)

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Уровень признания	Кто предлагает	Кто одобряет	Как часто	Заслуги, признаваемые данным уровнем признания. Работающие, признаваемые данным уровнем признания.	Рекомендованные подарки и денежные вознаграждения
Размещение фотографии на стендах «Признание заслуг»	Руководители	Руководитель департамента / Заместитель ген. директора	В любое время	Работающие, имеющие уровень признания 1, 2, 3, победители соревнований и конкурсов.	При размещении на стенде в подразделении - Фирменный подарок, при размещении на стенде
Памятная табличка «Золотое признание»	Любой сотрудник компании	Генеральный директор	В любое время	Работающие, имеющие исключительные заслуги перед компанией	Премия в размере оклада
Присвоение звания «Лидер по продаже»	Рабочие и специалисты основного производства	Генеральный директор, его Заместитель	1 раз в квартал	Менеджеры, совершившие максимально количество продаж за месяц	Ценный подарок, стоимостью до 800 \$.
Участие детей сотрудников в стипендиальной программе «Дети»	Руководители	Руководитель	В любое время	Работающие, имеющие уровень признания не ниже 2.	Стипендия ребенку (размер определяется ежегодно)

Приложение Г

Положение о проведении конкурса «Лучший по профессии»

1. Общие положения

1.1. Положение о проведении конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии - 2025» (далее Положение) определяет порядок и условия проведения конкурса профессионального мастерства (далее - Конкурс) среди работников организации.

1.2. Конкурс направлен на:

1.2.1. Повышение профессионального мастерства работников на основе изучения приемов и методов труда победителей - конкурсантов.

1.2.2. Совершенствование организации труда.

1.2.3. Повышение престижа рабочих профессий.

1.3. Основные цели проведения Конкурса:

- улучшение качества и комплексности предоставления услуг;
- повышение профессионального мастерства работников;
- пропаганда и повышение престижа профессий работников, распространение положительного опыта победителей и участников Конкурса на территории города.

1.4. Конкурс проводится среди представителей профессий: сварщик, электрик, плотник.

2. Организация и проведение Конкурса

2.1. Организаторам Конкурса является сама организация.

2.2. Компания принимает заявки на участие в конкурсе.

2.3. В Конкурсе принимают участие работники предприятия.

2.4. Заявки принимаются в свободной форме. При оформлении заявки конкурсант сообщает о себе следующие данные: Ф.И.О., возраст, место работы на момент оформления заявки, контактный телефон. К заявке прилагается справка с места работы по установленной форме.

Продолжение Приложения Г

2.5. Конкурс проводится на жилых муниципальных домах, определенных приказом организатора Конкурса.

2.6. Для подведения итогов Конкурса и принятия решения о победителях создается комиссия, которая состоит из Председателя комиссии, заместителя председателя комиссии и членов комиссии.

2.7. Комиссия оценивает уровень теоретической подготовки и практических работ участников Конкурса. Члены комиссии контролируют технологию и качество работ, правильность трудовых приемов, время выполнения заданий, соблюдение правил безопасности труда участников Конкурса.

2.8. Комиссия определяет победителей Конкурса (I, II и III места) в каждой из специальностей.

2.9. При голосовании каждый член комиссии имеет один голос. В случае равенства голосов голос председателя конкурсной комиссии является решающим.

2.10. Конкурс проводится в два этапа: I этап - теоретический, II этап - выполнение производственного задания.

2.11. Для участия в первом теоретическом этапе Конкурса допускаются все участники, подавшие заявку на участие в Конкурса до 01.06.2025г.

2.12. Для участия во втором этапе Конкурса - выполнение производственного задания, допускаются участники, которые по результатам комиссии успешно справились с теоретическим заданием.

2.13. Конкурсные задания должны подбираться с учетом их практической целесообразности.

2.14. Теоретические задания состоят из устных вопросов членов комиссии конкурсантам.

2.15. Теоретические задания оцениваются комиссией на основании устных ответов конкурсантов по 10-балльной рейтинговой шкале.

Продолжение Приложения Г

2.16. Для выполнения производственного задания всем участникам Конкурса по жребию предоставляются равноценные рабочие места с необходимыми материалами, сырьем.

2.17. Перечень производственных заданий устанавливается организатором Конкурса.

2.18. Общая оценка практического задания складывается из оценок составляющих его элементов. Каждый элемент задания оценивается по 10-балльной рейтинговой шкале в зависимости от его значимости и сложности.

2.19. Рейтинговые шкалы по оценке теоретических и практических заданий утверждаются Председателем комиссии.

2.20. При несоблюдении условий Конкурса, нарушениях технологии выполнения работ, правил безопасности труда, по решению комиссии участник Конкурса может быть отстранен от дальнейшего выполнения задания.

2.21. Решения конкурсной комиссии оформляются соответствующим протоколом, который подписывается Председателем комиссии.

2.22. Условия Конкурса, информация о ходе Конкурса, освещаются в средствах массовой информации, печатных изданиях и электронных средствах информации Администрации города Екатеринбурга.

3. Подведение итогов Конкурса и определение победителей

3.1. Подведение итогов Конкурса осуществляет Конкурсная комиссия, состав которой утверждается распоряжением компании.

3.2. Победители и призеры конкурса определяются по лучшим показателям выполнения конкурсных заданий.

3.3. Каждый член комиссии дает оценку выполнения теоретического и производственного заданий, подсчитывает для каждого участника сумму баллов.

Продолжение Приложения Г

3.4. Председатель комиссии суммирует эти показатели и делит полученный результат на число, равное количеству членов комиссии. Итоговая оценка заносится в ведомость.

3.5. При равенстве показателей предпочтение отдается участнику, имеющему лучшую оценку выполнения практического задания и лучший временной показатель

3.6. Решение конкурсной комиссии оформляется протоколом, который подписывается Председателем комиссии.

3.7. Сообщение о результатах Конкурса публикуется в средствах массовой информации.

3.8. Конкурсная комиссия рассматривает спорные вопросы по определению победителей Конкурса.

5. Поощрение участников и победителей Конкурса

5.1. Участникам II этапа Конкурса вручаются почетные дипломы.

5.2. Победителям Конкурса, занявшим первое, второе и третье места по каждой из специальностей, вручаются дипломы первой, второй и третьей степени соответственно и денежные вознаграждения:

За I место - 10 000 (десять тысяч) рублей;

За II место - 7 000 (семь тысяч) рублей;

За III место - 5 000 (пять тысяч) рублей.