

УДК 331

***РОЛЬ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ПЕРСОНАЛА КОРПОРАТИВНЫХ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР***

***Вейс Ю.В.***

*к.э.н., доцент*

*Самарский государственный технический университет*

*Самара, Россия*

***Соболева Р.С.***

*магистрант*

*Самарский государственный технический университет*

*Самара, Россия*

***Аннотация.***

В современных условиях экономического развития особенно актуально уделить внимание управлению трудовыми ресурсами. Стратегия развития персонала является основой для сокращения текучести кадров, развития компетентностных показателей кадров, формирования кадрового потенциала предприятия. Цель исследования – анализ влияния системы оплаты труда на стратегию развития персонала. В работе проведён анализ системы оплаты труда ПАО «Газпром» как одной из ведущих корпораций нефтегазового комплекса. Рассмотрена потребность ПАО «Газпром» в научных и инженерно-технических кадрах. Актуализированы проблемы реализуемой стратегии развития персонала ПАО «Газпром» и предложены возможные решения проблем. В работе использованы методы статистического и сравнительного анализа.

**Ключевые слова:** стратегия развития персонала, система оплаты труда, корпоративные холдинговые структуры, ПАО «Газпром»

***THE ROLE OF THE REMUNERATION SYSTEM IN THE PERSONNEL  
DEVELOPMENT STRATEGY OF CORPORATE HOLDING STRUCTURES***

***Veis U.V.***

*Ph.D., associate Professor*

*Samara State Technical University*

*Samara, Russia*

***Soboleva R.S.***

*undergraduate*

*Samara State Technical University*

*Samara, Russia*

**Annotation.**

In modern conditions of economic development, it is especially important to pay attention to the management of labor resources. The personnel development strategy is the basis for reducing staff turnover, developing competence indicators of personnel, and forming the company's personnel potential. The purpose of the research is to analyze the impact of the remuneration system on the personnel development strategy. The paper analyzes the remuneration system of PJSC Gazprom, as one of the leading corporations in the oil and gas industry. The paper considers the need of PJSC Gazprom for scientific and engineering personnel. The problems of the implemented strategy of personnel development of PJSC Gazprom are updated and possible solutions to the problems are proposed. The paper uses methods of statistical and comparative analysis.

**Keywords:** strategy of development of staff, remuneration system, corporate holding structures, PJSC «Gazprom».

Развитие персонала является одним из условий успеха любой организации. Развитие персонала имеет стратегическое значение для Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

организации: специалисты, которые приобрели новые знания в процессе обучения, способны многократно повысить экономические показатели компании. Однако большинство компаний не имеют четко определенной стратегии развития персонала, и руководство использует только определенные меры, которые не дают желаемого результата. Проблема управления развитием персонала является объектом исследования многих ученых, в частности: Л. В. Балабановой [2], Т.А. Галынчик [4], А. П. Егоршина [7], А.Я. Кибанова [6], К.Г. Карамановой [5], и многих др. В последнее время изменения во внешней среде организации работают очень быстро. Требования к профессиональной подготовке работников, их профессиональной квалификации, степени проявления их компетенций и их общей компетентности постоянно возрастают [6]. Так, Т.А. Галынчик отмечает, что персонал компании – это основная стратегическая составляющая «в повышении своей эффективности за счет превращения знаний в главнейший стратегический ресурс» [4, 21]. По мнению А.Я. Кибанова развитие персонала – это комплекс организационно-экономических мероприятий, службы управления персоналом в области подготовки кадров организации, ее переподготовки и повышения квалификации.[6].

Основными целями стратегии развития персонала являются: формирование имиджа работодателя; формирование конкурентных преимуществ; выявление наиболее важных факторов успеха; развитие человеческих ресурсов компании; Обеспечение стабильности и операционной эффективности путем формирования оптимальной структуры персонала [5].

В условиях кризисной экономики важными драйверами с точки зрения формирования рабочих мест выступают корпоративные холдинговые структуры. Это обусловлено рядом причин:

- спецификой бизнеса, позволяющей диверсифицировать риски
- способностью консолидировать большие объемы финансовых ресурсов

- достаточно устойчивым (в долгосрочной перспективе) спросом на продукцию.

Все это способствует устойчивому развитию компании, созданию новых рабочих мест и формированию эффективной стратегии развития персонала.

Корпорация Газпром добывает 65% российского природного газа. Поскольку нефтегазовая отрасль является основой экспорта и экономического развития страны, заработная плата «Газпрома» в среднем самая высокая в стране.

«Газпром нефть» сформулировала стратегический план развития до 2030 года. В конце 2018 года совет директоров «Газпром нефти» утвердил новую долгосрочную стратегию развития компании. Хотя документ, описывающий глобальные цели на 2030 год, является продолжением действующей «Стратегии-2025», он в корне отличается от нее по философии и обещает изменить сами принципы построения бизнеса.

Стратегическая цель – стать ПАО «Газпром» лидером среди мировых энергетических компаний путем диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежных поставок, повышения операционной эффективности и использования научно-технического потенциала. Компания выгодно отличается постоянным совершенствованием систем мотивации персонала и непрерывного обучения, а также эффективной социальной политикой.

Специфика «Газпрома» и одно из его преимуществ заключается в том, что он является как производителем, так и поставщиком энергоресурсов, обладает мощной ресурсной базой и обширной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому расположению России, у компании есть шанс стать своеобразным энергетическим «мостом» между европейскими и азиатскими рынками, поставляющий собственный газ и предоставляющий услуги по транзиту газа другим производителям. Это

определяет содержание стратегии компании в ее ключевых областях деятельности.

В настоящее время роль работников в производственной деятельности компании изменилась. Сотрудники считаются одним из основных стратегических ресурсов компании, обеспечивают ее конкурентоспособность и способствуют успеху компании в достижении ее целей. Политика управления персоналом — это система принципов и концептуальных подходов к управлению персоналом, которая обеспечивает успешное развитие компании и гармоничное сочетание интересов общества, акционеров, потребителей и государственных служащих.

Система оплаты труда предназначена для привлечения, мотивации и удержания сотрудников с квалификацией и эффективной работой, которые успешно выполняют производственные задачи, определенные компанией, с минимальными затратами и максимальной эффективностью.

Компания постоянно разрабатывает и реализует социальные программы в соответствии с выбранными приоритетами политики управления персоналом, экономической целесообразностью, необходимостью получения конкурентного преимущества на рынке труда.

«Газпром нефть» подтвердила статус одного из лучших работодателей в стране в рейтинге Randstad Award International, согласно кадровому агентству HeadHunter, в рейтинге Universum Top-100 Russia 2019.

Среднемесячная заработная плата в 2019 году составила 122,6 тыс. (+ 8,5%) и была намного выше, чем заработная плата в других сферах производства.[9].

В Компании действует Политика управления заработной платой для работников организаций ПАО «Газпром», устанавливающая единые подходы к оплате труда.

Основными задачами руководящих принципов организации оплаты труда работников ПАО «Газпром» являются:

- 1) применение единых корпоративных стандартов оплаты труда работников;
- 2) поддержание уровня реальной заработной платы с учетом роста индекса потребительских цен
- 3) обеспечить конкурентоспособный уровень заработной платы работников организаций ПАО «Газпром» с учетом оценки заработной платы на рынке труда;
- 4) формирование среднемесячной заработной платы работников организаций на основе единых стандартов компании по оплате труда;
- 5) обеспечить контроль за использованием систем оплаты труда на основе единой отчетности компании о затратах на персонал.

Политика управления заработной платой сотрудников предназначена для создания условий для привлечения и удержания сотрудников с необходимой квалификацией и мотивации сотрудников для выполнения задач. Существующие системы оплаты труда предусматривают установление официальной заработной платы, тарифных ставок, учитывающих квалификации и качества компании, ежемесячные премии за результаты производственной деятельности, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполненных работ, единовременное премирование и оклад по результатам годовой работы.

Анализируя систему оплаты труда в группе компаний ПАО «Газпром» необходимо отметить, что фиксированная зарплата - не единственный доход. Работники получают надбавки, премии и бонусные начисления по результатам выполнения своих обязанностей. В структуре корпорации разработана система должностных KPI, дающих возможность оценить не только количественно, но и качественно работу персонала.

Кроме данной системы – существует выплата по итогам года, размер которой также учитывает стаж работы, выслугу и регион. Обычно она выплачивается в размере 150-300% от официальной зарплаты. Индексация

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

проводится каждый год с учетом уровня инфляции и результативности деятельности корпорации в целом.

Основные направления кадровой стратегии до 2025 года соответствуют политике Группы Газпром нефть [8]:

- 1) систематический подбор и ротация персонала;
- 2) управление талантами, развитие компетенций и обучение;
- 3) развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности;
- 4) рост производительности труда и организационной эффективности;
- 5) повышение эффективности функции по работе с персоналом.

В 2019 г. ПАО «Газпром» принял на работу 79 тыс. работников, что на 8,5 тыс. больше, чем в 2018 г. Из них 36,4 % составили молодые кадры в возрасте до 30 лет. 13,5 % вновь принятых работников относятся к возрастной категории старше 50 лет. [9]

Основным механизмом развития компетенции ПАО «Газпром» является система подготовки и переподготовки кадров, которая обеспечивает эффективное управление знаниями персонала, формирует человеческие ресурсы и исключает вероятность «кадрового голода». Для оценки необходимого набора компетенций сотрудника применяется периодическая оценка в соответствии с моделью компетенции, и определяется, какое дополнительное обучение ему необходимо для выполнения своих профессиональных обязанностей.

Развитие персонала осуществляется через систему непрерывного фирменного профессионального образования на основе собственной сети образовательных организаций в тесном сотрудничестве с ведущими вузами страны; для руководителей и специалистов ПАО «Газпром» проводятся обучающие семинары.

Подготовка руководителей и специалистов ПАО «Газпром» и его дочерних обществ ведется с участием иностранных компаний, например, в Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

области технологий и инноваций в сфере энергоснабжения (совместно с Концерном ЮНИПЕР (Э.ОН СЕ), EDI – ГАЗЮНИ).[10]

Важным фактором стратегии развития персонала является осознание менеджерами необходимости привлечения к работе научных кадров.



Рисунок 1 - Прогноз потребностей ПАО «Газпром» в научных кадрах на период 2016-2025 гг. [8]

Научно-технический персонал включает в себя главных, ведущих и младших сотрудников, научный вспомогательный персонал (техники, лаборанты, исследователи).

Сценарное планирование стратегии развития осуществляется исходя из 3 вариантов развития группы компаний. Что отражается и в стратегии развития персонала, в частности в Прогнозе потребностей ПАО «Газпром» инженерно-технических кадров на период 2016-2025 гг. (Рис.2)

Инженерно-технический персонал включает руководителей и специалистов. Они занимают должности, где требуется высшее образование в группе направления подготовки «Инженерное дело, технологии и технологические науки» в соответствии с перечнем специальностей по



направлениям подготовки к высшему образованию, утвержденным приказом Министерства образования Российской Федерации от 12 сентября 2013 г. № 1061 [1], а также инженерами всех категорий специальности по другим группам направления подготовки высшего образования.



Рисунок 2 - Прогноз потребностей ПАО «Газпром» инженерно-технических кадрах на период 2016-2025 гг. [8]

В целях поддержания реального уровня заработной платы в соответствии с нормами Генерального коллективного договора ПАО «Газпром» и его дочерних обществ Компания ежегодно с учетом мнения МПО «Газпром профсоюз» при подготовке бюджета рассматривает вопрос об увеличении должностных окладов и тарифов для работников, определении сроков и размеров индексации в предыдущем году в соответствии с прогнозируемым увеличением индекса потребительских цен

на соответствующий год на основе данных Министерства экономического развития Российской Федерации.

Подводя итог вышесказанному, необходимо выделить следующие аспекты:

А) система оплаты труда ПАО «Газпром нефть» включает три компонента:

1. Материальный (базовое вознаграждение, бонусы, льготы (ДМС, оплата путевок, жилищная программа, негосударственное пенсионное обеспечение и т. д.).

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка ключевых программ и проектов в области управления персоналом (программы мотивации и обучения, создание резерва персонала) и контроль за их выполнением;
- стратегическое управление трудовыми отношениями - реализация стратегических программ и всех проектов управления персоналом в дочерних компаниях, входящих в блок;
- обеспечение текущей деятельности в рамках выполнения кадровой и социальной политики
- операционная деятельность в сфере управления персоналом в дочерних обществах (кадровый учет, администрирование процессов оплаты труда, предоставление компенсаций и социальных льгот, планирование численности персонала и расходов на персонал) в соответствии со стратегией ПАО «Газпром нефть»

2. Профессиональный (система обучения и развития, система профессионального и карьерного роста, программы нематериальной мотивации).

3. Социальный элемент - программы социальной поддержки работников и их семей. [9].

Б) При обучении и развитии своего персонала ПАО «Газпром нефть» использует современные методы и технологии обучения, которые в первую очередь направлены на достижение стратегических целей компании.

В) Корпоративный университет «Газпром нефть» создан по образцу сервисной платформы – рынка, который позволяет не только привлекать внешних провайдеров обучения, но и устанавливать связь между всеми сотрудниками компании. [11].

Г) Взаимодействие с ведущими университетами как для повышения уровня квалификации работников, так и для оценки компетентностного уровня в центрах развития компетенций. [12]

На данный момент реализуемую стратегию развития персонала на базе «Газпром нефти» можно оценить на очень высоком уровне.

В то же время серьезной проблемой для Компании является высокая текучесть кадров (за последние 5 лет уровень текучести кадров колебался от 15 до 16%, что составляет более 22 тыс. человек в год) [9], следствием чего является необходимость постоянного поиска и привлечения специалистов по адаптации и развитию, что требует значительных затрат.

Высокая текучесть является общей проблемой для большинства компаний в области минеральных ресурсов и топливно-энергетического комплекса. Высокая заработная плата не всегда является серьезной мотивацией для специалистов.[3]

Возможное решение проблемы текучести кадров и ее последствий может быть достигнуто по двум альтернативным сценариям:

1. Внедрение различных способов обеспечения безопасности персонала для снижения общей текучести кадров, что потребует дополнительных финансовых и организационных ресурсов. В этом сценарии основное внимание уделяется функциональным стратегиям трудовых отношений, корпоративной культуре и адаптации персонала.

2. Внедрение новых технологий в процесс производства и управления, что также потребует дополнительных ресурсов, но с акцентом на удержание высококвалифицированного персонала. В этом случае, вероятно, потребуются изменить кадровую политику ПАО «Газпром».

### **Библиографический список:**

1) Федеральный закон РФ 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, № 53, ст. 7598; 2013, № 19, ст. 2326) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 28.04.2020).

2) Балабанова Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – М.: Центр учеб. лит-ры, 2012.– 468с

3) Гагаринская Г.П. Совершенствование стратегического управления персоналом / Гагаринская Г.П., Ломоносов Е.В. // Сборник трудов X Всероссийского Кадрового форума им. А.Я. Кибанова ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 25–27 апреля 2019 года, Самара: СамГТУ 2019, с. 357-363

4) Галынчик Т.А. Развитие персонала в условиях экономики знаний // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1. – С. 21–24. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470004.htm> (дата обращения: 30.04.2020).

5) Караманова, К. Г. Стратегия управления персоналом / К. Г. Караманова// Символ науки. 2016. №2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniyapersonalom-1> (дата обращения: 30.04.2020)

6) Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.Н. Ивановская; ред. А.Я. Кибанов. - Москва: Проспект, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

2015. - 60 с. - ISBN 978-5-392- 11521-1; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252108> (30.04.2020).

7) Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с

8) ПАО «Газпром» — официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 21.04.2020).

9) ПАО «Газпром нефть» — официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom-neft.ru/> (дата обращения: 22.04.2020).

10) Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс]. — URL:<https://www.e-disclosure.ru/> (дата обращения 22.04.20)

11) Частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Газпром корпоративный институт». Официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://institute.gazprom.ru/> (дата обращения: 22.04.2020).

12) Veis Y.V. Efficiency Evaluating of Project Training Investing as a Method of Private Investors Involvement / Veis Y.V., Eremicheva O.Y., Plyina L.A., Tikhonov V.S. // SHS Web of Conferences, Vol 62, p 04004 (2019) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/03/shsconf\\_pedtp2018\\_04004.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/03/shsconf_pedtp2018_04004.pdf) (дата обращения: 30.04.2020).

*Оригинальность 77%*