

УДК 338.1

¹ *Е.З. Климова, ¹ И.А. Павлова, ¹ Ю.А. Макушева, ² А.А. Китаев*

¹ Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Институт экономики и предпринимательства, Нижний Новгород, email: mikhe-elena@yandex.ru

² Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волжский государственный университет водного транспорта», Нижний Новгород, email: kitaev-andrey.a@yandex.ru

ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: организация, кадровый потенциал, оценка.

В настоящее время, когда происходят активные изменения в экономической политике государства, в законодательстве и налоговой системе, появляются новые конкуренты, меняются и внутренние условия в деятельности организации. Все эти изменения поставили многие компании перед необходимостью качественной подготовки персонала к трудовой деятельности в новых реалиях. В динамично развивающихся условиях деятельности организаций возрастает роль компетенций, навыков сотрудников, поскольку они считаются важнейшим ресурсом повышения эффективности и конкурентных преимуществ, а также от кадровых ресурсов зависит эффективность использования средств производства и успешность деятельности организации в целом. Данные аспекты определяют актуальность темы анализа формирования кадровой политики организации.

¹ *E.Z. Klimova, ¹ I. A. Pavlova, ¹ Y.A. Makusheva, ² A.A. Kitaev*

¹ Lobachevsky University, Institute of economics and entrepreneurship, Nizhny Novgorod, email: mikhe-elena@yandex.ru

² Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, email: kitaev-andrey.a@yandex.ru

FORMATION AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL POLICY

Keywords: organization, human resources, assessment.

Currently, when there are active changes in the economic policy of the state, in legislation and the tax system, new competitors appear, and the internal conditions in the organization's activities change. All these changes have put many companies in front of the need for high-quality training of personnel for work in the new realities. In the dynamically developing conditions of organizations, the role of competencies and skills of employees is increasing, since they are considered the most important resource for improving efficiency and competitive advantages, as well as the efficiency of using production facilities and the success of the organization as a whole depends on human resources. These aspects determine the relevance of the topic of analyzing the formation of the organization's personnel policy.

Цель исследования

Целью данного исследования является анализ кадровой политики современной организации и оценка эффективности ее реализации в контексте формирования финансовых результатов деятельности.

Материал и методы исследования

При проведении исследования были использованы методы общенаучного анализа и сравнения, табличные и графические приемы визуализации про-

Основным ресурсом организации является человек, его умения, навыки и способности осуществлять трудовую деятельность, искать направления повышения ее эффективности. Персонал любой организации – это ресурс, который может дать конкурентное преимущество на рынке, так как именно сотрудники организации непосредственно включаются в реализацию стратегии, процесс производства и, таким образом, именно от их работы зависит достижение показателей работы организации в целом.

димых расчетов производительности труда, выручки, заработной платы организации в 2022-2023 годах.

Результаты исследования и их обсуждение

Кадровая политика организации представляет собой установленные цели, принципы, методы и технологии отбора, обучения, ротации и мотивации персонала с целью сохранения и развития кадрового потенциала, создания благоприятных условий труда и создания сплоченного эффективного коллектива. В рамках кадровой политики осуществляется решение следующих задач: разработка концептуальных основ управления персоналом, формирование требований к персоналу и критериев оценивания для системы мотивации и материального поощрения, прием и обучение персонала, развитие карьеры, реализация трудовых функций персонала в рамках заключенного трудового договора [3, с. 67].

Кадровая политика реализуется по следующим направлениям работ:

- рекрутинг сотрудников, отвечающих требованиям организации,
- адаптация сотрудников в организации,
- разработка карьерных треков сотрудников,
- оценка эффективности труда персонала и разработка системы мотивации [5, с. 152].

Все эти направления реализуются с учетом специфики работы организации на рынке. Основные направления кадровой политики закрепляются в соответствующем документе, а отдельные ее элементы могут подкрепляться правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, положениями премирования и т.д. [2, с. 100].

Рассмотрим кадровую политику ПАО «СИБУР Холдинг» и оценим эффективность ее реализации. В связи с этим далее проведем анализ кадрового потенциала предприятия, а также проанализируем подробно эффективность использования кадровых ресурсов, с целью выявления путей совершенствования кадровой политики организации. Компания ПАО «СИБУР Холдинг» является ведущей интегрированной нефтегазохимической компанией на развивающихся рынках.

Общая численность работников во всех компаниях, входящих в холдинг, насчитывает более 43 000 человек. Производственные площадки находятся более чем в 20 регионах России. Управляющей организацией и единоличным исполнительным органом холдинга является ООО «СИБУР» и в соответствии с договором ведёт бухгалтерский учет в ПАО «СИБУР Холдинг».

Управление кадровой политикой ПАО «СИБУР Холдинг» реализуется посредством документа «Положение о кадровой политике». Реализацию кадровой политики осуществляет отдел кадров [4, с. 348]. Кадровая политика ПАО «СИБУР Холдинг» нацелена на формирование конкурентоспособного, высокопрофессионального и сплоченного коллектива, эффективно решающего задачи, стоящие перед компанией.

В СИБУРе установлена повременно-премиальная система оплаты труда с применением системы грейдов. Грейд – уровень должности в единой «сетке» должностей СИБУРа. Помимо системы грейдов в компании существуют «Ступени мастерства» (рис. 1).

Структура заработной платы (оплата труда работника) формируется из трех компонентов основной части, компенсационных выплат и стимулирующих выплат (рис. 2).

Таким образом, заработанная плата включает в себя основную часть, компенсационные и стимулирующие выплаты, позволяя сотрудникам получать конкурентоспособную заработанную плату на рынке труда. В целом компания создает кадровую политику, позволяющую максимально раскрыть трудовой потенциал каждого сотрудника, восполнять и мотивировать кадры, увеличивая производительность труда [1, с. 37]. Чтобы оценить эффективность реализуемой кадровой политики рассмотрим динамику численности и структуру персонала предприятия за период за 2021 – 2023 годы (табл. 2).

Согласно результатам анализа, в компании общая численность персонала увеличивается за анализируемый период на 22294 чел. Численность персонала категории Руководители выросла на 34,38%, численность специалистов выросла на 8614%, рабочих на 31,12%. Как отмечалось выше, рост численности персонала обусловлен объединением ПАО «СИБУР Холдинг» и группы ТАИФ.

Таблица 1

Направления кадровой политики ПАО «СИБУР Холдинг»

Направление	Характеристика
Цели компании в области управления персоналом	Определение задач, стратегических целей по управлению персоналом, разработка стратегий по ключевым сотрудникам, работа с ДЗО в области персонала
Политика подбора и адаптации персонала	Разработка процедур открытия вакансии, подбора, приема на работу, адаптации персонала, подтверждение сотрудника в должности
Политика по оплате труда и стимулирования	Определение дней выплаты заработной платы, основания изменения заработной платы, оплаты командировочных и компенсации расходов
Политика в части повышения в должности и ротации	Определение оснований для повышения в должности, установка адаптационного срока, правила ротаций в рамках группы компаний
Политика безопасности работы	Включает принципы независимости, конфиденциальность, информационная безопасность, личная безопасность сотрудников (на рабочих местах, и вне рабочих мест)
Вопросы работы с персоналом	Содержит вопросы по командированию, кредитованию, материальной помощи сотрудникам, ежегодного отпуска, учебного отпуска, отпуска по беременности и родам и т.д.

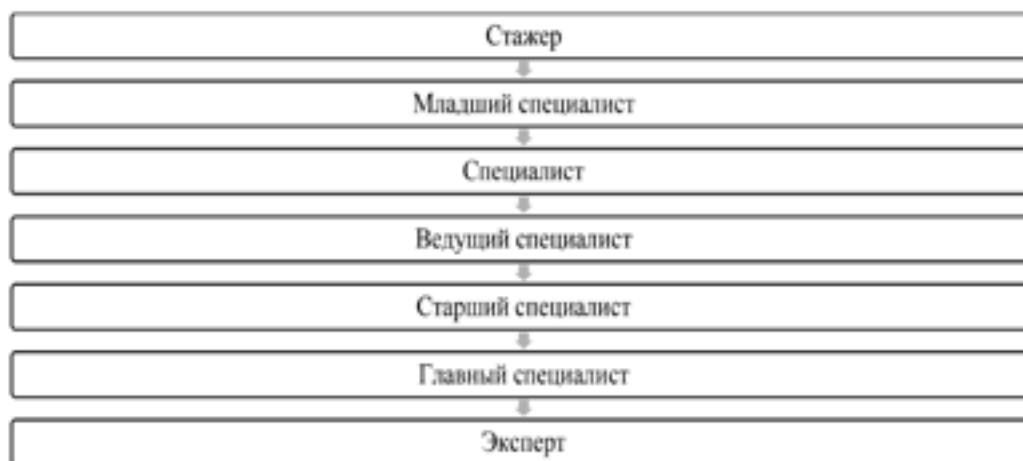


Рис. 1. Ступени мастерства ПАО «СИБУР Холдинг»

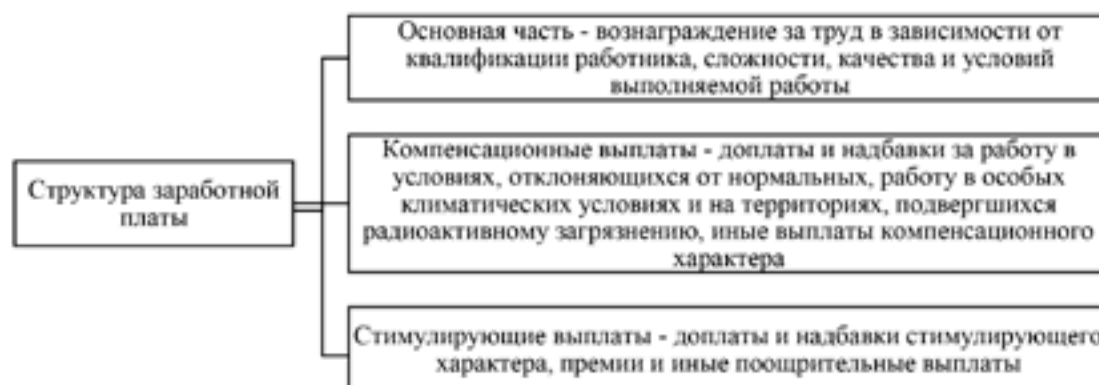


Рис. 2. Структура заработной платы сотрудника ПАО «СИБУР Холдинг»

Таблица 2

Численность и структура персонала ПАО «СИБУР Холдинг» за 2021 – 2023 гг.

Категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Изменения 2021 – 2023	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	3345	14,2	4428	10,2	4495	9,8	1150	34,38
Специалисты	11899	50,5	21847	50,2	22149	48,3	10250	86,14
Рабочие	8308	35,3	17265	39,6	19202	41,9	10894	31,12
Всего работающих	23552	100	43540	100	45846	100	22294	94,66

Таблица 3

Динамика показателей работников ПАО «СИБУР Холдинг» по различным признакам за 2021-2023 гг.

Показатели по труду	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп прироста за три года, %
Общая численность персонала, чел.	23552	43540	45846	94,7
Общий стаж работы:				
– до 2-х лет;	5141	10879	12658	146,2
– до 5-ти лет;	6758	14557	13835	140,7
– более 5-ти лет.	11653	18104	19353	66,1
По уровню образования:				
– высшее;	20311	38426	40097	97,4
– средне-специальное;	2759	3961	4282	55,2
– среднее.	482	1153	1467	204,4
По возрасту:				
– до 25 лет;	8561	16387	17875	108,8
– 25 – 40 лет;	7935	13694	14811	86,7
– 40 – 50 лет;	5183	9429	9048	74,6
– 50 и старше	1873	4030	4112	119,5
По полу:				
– мужчины;	16030	30478	32353	101,8
– женщины.	7522	13062	13493	79,4

Таблица 4

Динамика товарной продукции и фонда оплаты труда в ПАО «СИБУР Холдинг» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			
				2022 г. к 2021 г.		2023 г. к 2022 г.	
				абсол.	относ.	абсол.	относ.
Товарная продукция, млн. руб.	428706	731176	934505	302470	70,55	203329	27,81
Фонд оплаты труда, млн. руб.	24364	47304	52809	22940	94,16	5505	11,64
Сумма заработной платы на 1 руб. товарной продукции, руб.	0,057	0,065	0,057	0,008	14,04	-0,008	-12,31

Таблица 5

Динамика уровня оплаты труда персонала в ПАО «СИБУР Холдинг» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			
				2022 г. к 2021 г.		2023 г. к 2022 г.	
				абсол.	относ.	абсол.	относ.
Фонд оплаты труда, млн. руб.	24364	47304	52809	22940	94,16	5505	11,64
Численность персонала, чел.	23552	43540	45846	19988	84,87	2306	5,30
Годовая оплата труда одного работника, тыс. руб.	1034,48	1086,45	1151,88	51,97	5,02	65,43	6,02
Среднемесячная оплата труда одного работающего, руб.	86206	90537	95990	4331	5,02	5453	6,02
Среднеотраслевая заработная плата (производство нефтепродуктов)	82106	87214	98868	5108	6,22	11654	13,36



Рис. 3. Динамика среднемесячной оплаты труда одного работающего ПАО «СИБУР Холдинг» в сравнении со среднеотраслевой оплатой труда, руб.

В 2021-2023 гг. основная доля персонала в общей его численности принадлежит к категории «Специалисты», что в целом является положительным фактором, т.к. именно от работы этой категории персонала зависит эффективная деятельность компании, и получение ею прибыли. За анализируемый период удельный вес численности специалистов снижается с 50,5% до 48,3%. В свою очередь доля рабочих увеличивается за анализируемый период с 35,3% до 41,9%.

За счет существенного роста численности специалистов и рабочих наблюдается снижение удельного веса руководителей за 2021-2023 гг. с 14,2% до 9,8%. Низкие темпы роста численности руководящего в сравнении с другими категориями персонала связано с проведением оптимизацией и объединением управленческих структур компании.

Для анализа, планирования, учета и управлением персоналом все сотрудники организации классифицируются по ряду признаков (табл. 3).

Данные таблицы 3 говорят о том, что наибольшая численность персонала отмечается у сотрудников со стажем свыше 5 лет – 19353 человека, а самая низкая у сотрудников со стажем до 2 лет – 12658 человек, это говорит о том, что в ПАО «СИБУР Холдинг» высокий уровень квалификации и большой опыт сотрудников, персонал заинтересован в постоянной работе.

По уровню образования в 2023 году – 87,46% работников имеют высшее образование, что объясняется характером работы и необходимостью квалифицированных знаний в производстве. Но также нельзя не заметить, что увеличилась численность персонала со средним-специальным (выросла на 55,2%) и средним образованием (увеличилась 204,4%) по сравнению с 2021 годом.

Проанализируем динамику оплаты труда и эффективность работы сотрудников в таблице 4.

В исследуемом периоде отмечается рост фонда оплаты труда до 52809 млн рублей, по сравнению с 2022 годом он вырос на 11,64%, по сравнению с 2021 годом вырос в 2,16 раза. При этом сумма заработной платы на 1 рубль товарной продукции осталась неизменной.

Далее проанализируем динамику уровня оплаты труда персонала ПАО «СИБУР Холдинг» за 2021-2023 гг., и сравним среднемесячный уровень оплаты труда с минимальным размером оплаты труда и среднеотраслевым значением (табл. 5).

Как видим по данным таблицы 5 среднемесячная заработная плата труда одного работника увеличивается в 2022 г. до 90537 руб. или на 5,02%. В 2023 г. рост среднемесячной оплаты труда составил 5453 руб., или 6,02%. Сравнивая рост годовой оплаты сотрудников с уровнем инфляции по Российской Федерации видим, что в 2022 г. уровень инфляции превышает рост оплаты труда на 3,37%, а в 2023 г. – на 5,90%. Следовательно, рост оплаты труда номинальный, и не повышает уровень жизни сотрудников ПАО «СИБУР Холдинг».

При этом в 2021-2022 годах среднеотраслевой уровень среднемесячной оплаты труда не превышает размер оплаты на предприятии. А в 2023 г. наблюдается превышение среднеотраслевого уровня на 2878 руб. Для наглядности представим данные на рисунке 3.

Следующим этапом проведем анализ факторов, оказывающих влияние на фонд оплаты труда ПАО «СИБУР Холдинг». Анализ произведем методом цепных подстановок по формуле (1):

$$ФОТ = ВП \times ЗП_{срч} \times Ч_{од} \times П_{рд} / ПТ, \quad (1)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда;
 ВП – объем выпуска продукции;
 ЗП_{срч} – средняя заработная плата в час;
 Ч_{од} – число отработанных дней;
 П_{рд} – продолжительность рабочего дня;
 ПТ – производительность труда [6, с. 129].
 Результаты анализа за 2023 г. представлены в таблице 6.

Таблица 6

Расчет факторов, влияющих на фонд оплаты труда работающих ПАО «СИБУР Холдинг» за 2023 г.

Показатели	2022 г.	2023 г.	Подстановки				
			I	II	III	IV	V
Выпуск продукции, млн.руб.	731176	934505	934505	934505	934505	934505	934505
Средняя заработная плата в час, руб.	549,82	571,12	549,82	571,12	571,12	571,12	571,12
Число отработанных дней, дн.	247	247	247	247	247	247	247
Продолжительность рабочего дня, ч.	8	8,1	8	8	8	8,1	8,1
Производительность труда, руб.	16,793	20,384	16,793	16,793	16,793	16,793	20,384
Фонд оплаты труда, млн.руб.	47304	52809	60459	62801	62801	63586	52384

Расчет влияния факторов:

1) объемы производства: $60459 - 47304 = 13155$ млн. руб.

2) средняя заработная плата в час: $62801 - 60459 = 2342$ млн. руб.

3) число отработанных дней: $62801 - 62801 = 0$ млн. руб.

4) продолжительность рабочего дня: $63586 - 62801 = 785$ млн. руб.

5) производительность труда: $52809 - 63586 = -10777$ млн. руб.

Общее отклонение: $13155 + 2342 + 0 + 785 + (-10777) = 5505$ млн. руб.

Проверка: $52809 - 47304 = 5505$ млн. руб.

5505 млн. руб. = 5505 млн. руб.

По результатам анализа видим, что в 2023 г. к перерасходу фонда оплаты труда приводит влияние динамики объема производства, числа отработанных дней, продолжительности рабочего дня и средней заработной платы в час. Динамика производительности труда приводит к экономии фонда оплаты труда на 10777 млн. руб. Совокупное влияние факторов приводит к росту фонда оплаты труда на 5505 млн. руб.

Выводы

Обобщая полученные результаты, можно сказать, что ПАО «СИБУР Холдинг» уделяет существенное внимание кадровой политике, в организации отмечается рост численности персонала, возрастает для персонала, работающая свыше 5 лет. Оплата труда исчисляется по повременно-премиальной системе, также установлена система грейдов. Введены различные компенсационные выплаты – доплата за переработку, за работу в особых климатических условиях, за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных и тому подобное.

Несмотря на то, что за 2021-2023 годы наблюдается динамичный рост оплаты труда, в ПАО «СИБУР Холдинг» высокая текучесть кадров, а сотрудники меняют место работы из-за неудовлетворенности условиями труда, отсутствием карьерного роста и стабильности.

Для совершенствования системы управления персоналом и развития кадрового потенциала в ПАО «СИБУР Холдинг» предлагается провести следующие мероприятия:

– предложить варианты снижения влияния вредных факторов на производстве для улучшения условий труда и снижения коэффициента текучести кадров;

– разработать процесс планирования карьеры персонала, в том числе сформировать схему развития карьеры, этапы и методы планирования карьеры, разработать алгоритм формирования кадрового резерва, определить показатели оценки эффективности работы с кадровыми резервами;

– внедрить дистанционную систему корпоративного обучения iSpring Learn для обучения и адаптации новых сотрудников, а также для аттестации персонала, и контроля уровня подготовки во всех подразделениях компании.

Одним из главных вредных факторов на производстве является шум. Для решения данной проблемы существует множество решений.

Одно из глобальных решений заключается в установке шумоизоляционных кабин и боксов – самостоятельные помещения с коммуникациями (кондиционер, вентиляция, водоснабжение и т.д.) внутри производства. Или снижение шума от прессов, конвейеров, экструдеров и т.д. с помощью звукоизоляционных экранов, которые служат преградой от распространения шума.

Наиболее простой и дешевый вариант – использование средств индивидуальной защиты (СИЗ). К ним относятся многоразовые беруши. Более дорогой вариант – противошумные наушники (закрывают ушную раковину снаружи), противошумные вкладыши (перекрывают слуховой проход), противошумные каски и шлемы (закрывают ушную раковину и часть головы), противошумные костюмы (закрывают тело и голову) [8, с. 78].

В целях снижения влияния шума на персонал на предприятиях ПАО «СИБУР Холдинг» всем сотрудникам выдаются многоразовые беруши, что является наименее надежным способом сохранения здоровья людей. Более того, в них сложно коммуницировать друг с другом в зоне повышенного шума.

Загрязненный воздух является еще одним из основных факторов вредности на производстве. При выполнении работ, связанных с наличием пыли или аэрозо-

ли в воздухе рабочей зоны компания выдает сотрудникам противоаэрозольные респираторы либо маску со сменными фильтрами, обеспечивающими защиту. Но для улучшения условий труда можно внедрить на производство стационарные вентиляционно-аспирационные установки, предназначенные для местной и общей очистки воздуха от сухих механических примесей [7, с. 41].

Также немаловажное значение имеет организация мест отдыха, столовых и другие непромышленных помещений с максимально сниженным уровнем шума, очищенным воздухом, комфортной температурой. В помещениях должна быть чистота и иметься свободный доступ для естественного освещения.

Столовые должны быть оборудованы умывальниками, электрическими приборами (чайник, микроволновка, плита, холодильник).

В таблице 7 сгруппируем предложенные мероприятия по развитию кадрового потенциала в ПАО «СИБУР Холдинг».

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят повысить эффективность использования кадровых ресурсов, и будут способствовать совершенствованию формирования и развития кадрового потенциала. Также составим таблицу с прогнозными показателями производительности труда в ПАО «СИБУР Холдинг» после выполнения всех рекомендованных мер по улучшению кадрового потенциала (табл. 8).

Таблица 7

Мероприятия по развитию кадрового потенциала

Этапы работы	Содержание этапа
Снижение влияния вредных факторов на предприятиях	Закупка оборудования, обеспечение сотрудников средствами защиты для снижения воздействия на организм вредных факторов производства
Формирование процесса развития карьеры	Разработка схемы процесса развития карьеры, этапов и методов планирование карьеры сотрудника
Разработка алгоритма формирования кадрового резерва	Разработка алгоритма формирования кадрового резерва, определение показателей оценки эффективности работы с кадровым резервом
Развитие системы обучения персонала	Внедрение дистанционной системы обучения iSpring Learn

Таблица 8

Прогнозные показатели производительности труда ПАО «СИБУР Холдинг»

Показатель	2023 г.	Прогноз	Изменения (+,-)
Выручка, тыс. руб.	934504822	935179506	674 684
Численность персонала: – общая численность, чел. – рабочие и служащие, чел.	45846 41351	45846 44350	0 2999
Удельный вес рабочих и служащих в общей численности персонала, %	90,20	90,79	0,590
Отработано дней одним работающим за год	247	247	0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8,1	8,1	0
Общее количество отработанного времени всеми работниками за год, чел.-ч.	91724092,2	97724191,50	6000099,30
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	20383,57	20398,27	14,70
Среднедневная выработка работающего, тыс. руб.	82,52	82,58	0,06
Среднечасовая выработка работающего, тыс. руб.	10,187	10,195	0,008

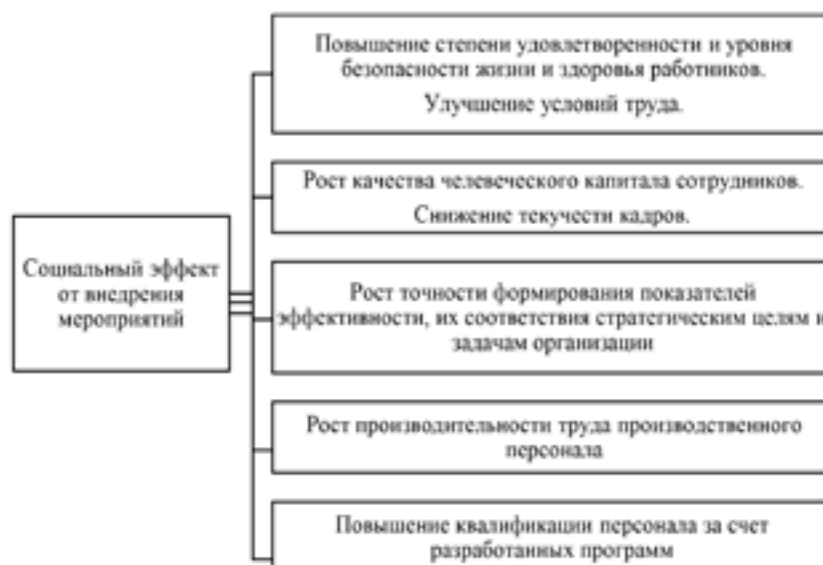


Рис. 4. Социальный эффект от предложенных мероприятий

Исходя из таблицы 8, можно сделать вывод, что средняя годовая выработка сотрудников в ПАО «СИБУР Холдинг» увеличилась на 14,70 тыс. руб., среднедневная выработка увеличилась на 0,06 тыс. руб.

Помимо экономического эффекта ожидается достижение социального эффекта (рис. 4). За счет внедрения предложенных мероприятий достигается улучшение условий труда, рост

производительности труда, снижение текучести кадров, повышение квалификации персонала, а также возможность продвижения сотрудников по карьерной лестнице.

Представленные мероприятия можно характеризовать как эффективные, затраты окупятся в первый год реализации мероприятий, а увеличение удовлетворенности персонала приведет к росту производительности труда.

Библиографический список

1. Ильченко С.В., Саяпина Т.С., Тырина Т.Г., Останкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях модернизации экономики: инструменты реализации: монография. М.: Русайнс, 2022. 174 с.
2. Кибаров О.А. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия // Человек. Социум. Общество. 2024. № 5. С. 100-103.
3. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 167 с.
4. Лончакова Д.А., Братко И.В. Анализ и аудит кадровой политики ПАО «Лукойл» // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: Материалы юбилейной XXV Национальной научной конференции (с международным участием), Таганрог, 19–20 апреля 2024 года. Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2024. С. 348-351.
5. Стрельцов Р.С., Гавриленко Н.А. кадровая политика предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 3 (69). С. 152-157.
6. Климова Е.З., Павлова И.А., Новиков А.В., Дубик Е.А. Тенденции развития бизнес-моделей организаций рынка электронной коммерции // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40 (2). С. 129-134.
7. Титков С.В. Система стимулирования персонала как инструмент кадровой политики // Новости науки и технологий. 2024. № 3 (70). С. 41-44.
8. Черепанова Л.А., Ефимова А.Д., Портнягина А.Е. Кадровая политика современных организаций, в том числе, кадровая политика российских железных дорог // Вестник науки. 2023. Т. 2, № 11 (68). С. 78-82.