

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 5 курса группы
05001163
заочного отделения
Франчук Н. В.

Научный руководитель:
к.э.н., старший преподаватель
Усманов Д. И.

БЕЛГОРОД 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические аспекты организации управленческой деятельности на предприятии	6
1.1 Сущность организации управленческого труда. Разделение и кооперирование управленческого труда в аппарате управления	6
1.2 Содержание организации индивидуального труда руководителя и организация рабочего места	12
1.3 Нормирование управленческого труда. Методы оценки эффективности управленческого труда.....	24
Глава 2 Анализ организации управленческого труда персонала в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».....	32
2.2 Анализ состояния организации управленческого труда персонала в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».....	43
2.3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».....	52
Заключение	58
Список литературы	63
Приложение	68

Введение

Актуальность темы. Важной задачей системы управления предприятием на современном этапе развития экономики страны является ее совершенствование для повышения эффективности управленческой деятельности. Главной целью при этом является адаптация к изменяющимся условиям внешней среды, ориентация на согласование интересов всех экономических агентов предприятия. Эффективность результатов управления зависит от степени оптимальности и организованности его структурных элементов в пространстве и времени. Исследование процессов управления, составляющих управленческую деятельность, приобретает особую актуальность в случае наличия разногласий между достигнутыми результатами и установленной целью. Это обусловлено необходимостью выявления причин неудовлетворительной результативности и предотвращения ошибок в организации управленческой деятельности в будущем.

Анализ подходов к оценке результативности, эффективности организации управления показал, что сегодня исследования, в которых представлены определенные рекомендации по этому вопросу, являются разрозненными. Недостаточно обоснованы научно-методические критерии оценки результативности организации управленческой деятельности на предприятии, которые не в полной мере учитывают интересы экономических агентов последнего и его способность приспособления к изменениям во внешней среде. До сих пор не получил достаточного теоретического и практического обоснования подход к управлению, основанный на теории процессов и обеспечивает ускорение принятия и выполнения управленческих решений на предприятии. Значение и актуальность данных вопросов для российских предприятий обусловили выбор темы и постановку цели дипломного исследования.

Объект исследования выступило ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», осуществляющее деятельность по добыче нефти и газа в Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах.

Предметом исследования является процесс организации управленческой деятельности и оценки результативности ее осуществления в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».

Целью исследования является разработка программы повышения эффективности организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы организации управленческой деятельности на предприятии;
- провести организационно-экономическую характеристику ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»;
- провести анализ актуального состояния организации управленческого труда персонала в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»;
- разработать программу повышения эффективности организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».

Теоретическую и методологическую основу дипломного исследования составили положения общей экономической теории, труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам организации процесса управления.

Теоретические и практические исследования по организации управленческой деятельности на предприятиях освещают в своих работах такие российские и зарубежные ученые как М. С. Доронина [14], П. Друкер [16], Дж. К. Лафта [25], Б. З. Мильнер [30], Г. В. Назарова [31], В. С. Пономаренко [33], Т. Питерс [36], Р. Уотерман [44], Н. Н. Федорова [48] и др. Методологические проблемы оценки эффективности и результативности

процессов управления предприятием стали предметом научных изысканий И.А. Лазарева [24], В.П. Пашуто [35], О. Г. Туровец [43], Е.Н. Фатеевой [46].

Необходимо отметить, что при определении сущности и содержания организации управленческой деятельности не всегда обращается внимание на усиление социализации менеджмента, информатизации экономических процессов в современных условиях.

Эмпирической базой исследования стали практические исследования отечественных и зарубежных ученых и специалистов; данные, опубликованные в периодической печати; материалы научных конференций; статистическая отчетность; локальные нормативные документы и данные внутренней статистической и бухгалтерской отчетности ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».

В выпускной квалификационной работе для достижения поставленной цели и изучения объекта и предмета исследования были использованы следующие **методы**: теоретического обобщения – для уточнения понятийного аппарата; анализа и синтеза – для обоснования критериев оценки результативности организации управленческой деятельности; системный подход – для исследования методического обеспечения организации управленческих бизнес-процессов; статистического анализа, формализации – для анализа состояния организации управленческого процесса на предприятии; графический – для наглядного изображения и схематического представления теоретического материала исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные теоретические обобщения, выводы и предложения, имеющиеся в дипломной работе, имеют научно-прикладное значение и могут быть использованы при поиске путей повышения эффективности организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические основы организации управленческой деятельности на предприятии

1.1 Сущность организации управленческого труда. Разделение и кооперирование управленческого труда в аппарате управления

Управленческий труд – это особый вид человеческой деятельности, в которой отображается реальное взаимодействие объективных и субъективных факторов общественной деятельности людей [47, с. 4].

Управленческий труд является специфическим видом деятельности, который выделился в результате разделения, специализации и кооперации производственного труда. Предметом управленческого труда является человек и его деятельность.

Управленческий труд непосредственно не создает определенных потребительских стоимостей, а осуществляет регулируемое влияние на процесс производства и этим обеспечивает необходимые условия для его развития.

Продуктом деятельности управленческого труда является решение (см. рисунок 1.1.1).

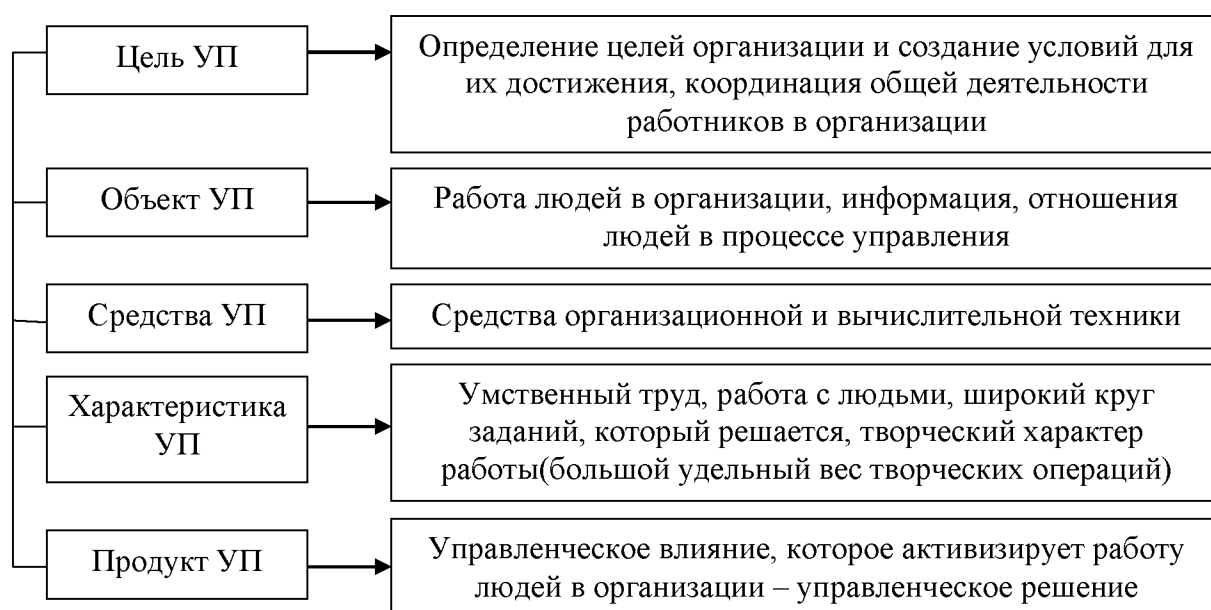


Рис. 1.1.1 – Особенности управленческой работы

Эффективность этой работы может определяться производственными результатами. Управленческий труд осуществляется в широком диапазоне условий, не имеет прямых измерителей, и это усложняет оценку ее эффективности. При оценке ее качества нельзя упускать из виду то обстоятельство, что результаты этой работы в большой степени опосредуются ее коллективной деятельностью.

Сфера влияния на производство управленческого труда значительно шире, чем труд рабочих, непосредственно занятых в сфере производства. Поэтому не случайно недостатки и упущения менеджеров больше отражаются на результатах производства, чем недостатки в работе непосредственных исполнителей.

Существенная особенность управленческого труда заключается в том, что она связана с превращением информации как специфического предмета труда, тогда как деятельность работников производственных специальностей направлена на многочисленные предметы труда и связанная с преобразованием предметов труда в продукты потребления [47, с. 6].

Работа в сфере менеджмента требует специалистов более высокой квалификации и характеризуется большей сложностью. Нужно рационально распределять управленческие работы по сложности в соответствии с квалификацией исполнителей, один человек не занимался делом, которое может выполнять другой, менее квалифицированный работник, занимающий менее оплачиваемую должность.

Управленческий труд как разновидность умственного труда характеризуется слабой физической энергоемкостью и одновременно высоким уровнем использования энергии блоков памяти человека и психической напряженностью. Поэтому следует больше уделять внимания условиям, при которых происходит процесс управленческого труда, механизировать и автоматизировать эти процессы. Схема процесса управленческого труда представлена на рисунке 1.1.2.

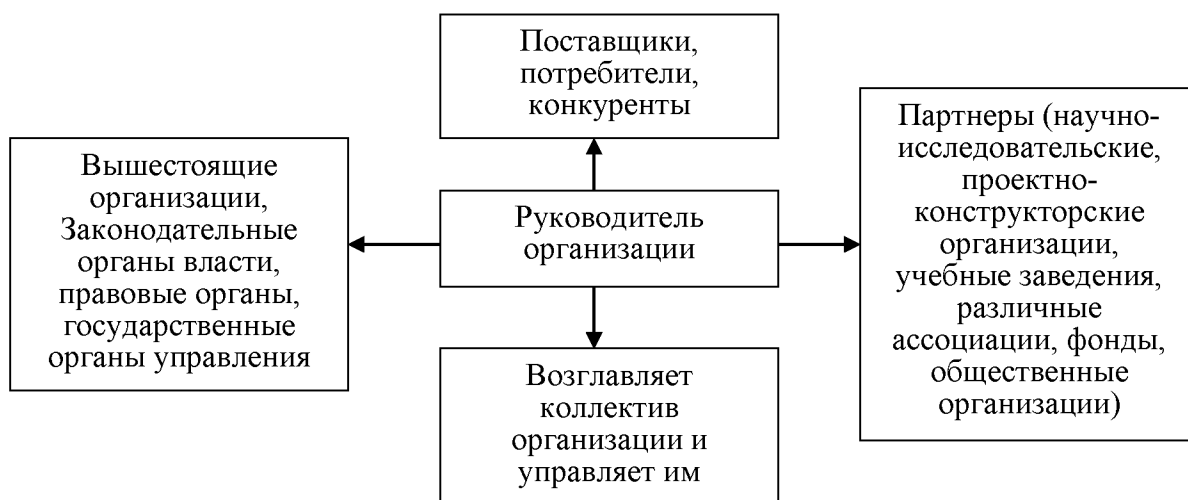


Рис. 1.1.2 – Схема процесса управленческого труда

Особенностью труда менеджеров является ее специфически выраженный творческий характер, связанный с постоянным поиском и решением задач, на которые не всегда можно найти ответы, руководствуясь только опытом [6, с. 37].

К особенностям управленческого труда нужно отнести опосредствование и дистанцированность менеджмента объектами и процессами, необходимость одновременного руководства отношениями людей к средствам производства, и управление средствами производства.

Под организацией управленческого труда понимают порядок, правила служебного поведения в аппарате управления, направленные на использование текущих и перспективных задач руководителями, специалистами и другими работниками управления в соответствии с действующими должностных инструкций и положений о структурных подразделениях.

Организация управленческого труда как система является результатом упорядоченной деятельности и неотъемлемой составляющей управления.

Уровень организации труда персонала можно определить по коэффициентам: использование фонда рабочего времени, квалификации работников и др.

Высокий организационный эффект от коллективной деятельности могут обеспечить: согласование целей и средств деятельности участников, синхронизация их усилий, правильный подбор и расстановка кадров, диспетчеризация и компьютеризация производства, повышения квалификации работников по вопросам рациональной организации труда и тому подобное.

Экономии времени менеджеров можно достичь тогда, когда организовать его работу так, чтобы ему не приходилось несколько раз возвращаться к ней.

Эффективность деятельности организаций во многом зависит от кадрового управления. К кадрам управления относятся работники, которые выполняют функции управления или принимают участие в их выполнении, иначе говоря, работники, профессионально выполняют процессы управления и входят в аппарат управления.

Кадры управления разделяют на три основные категории: руководители, специалисты, вспомогательно-технический и обслуживающий персонал. Каждая категория характеризуется специфическим местом в системе управления, особенностями трудовой деятельности, системой профессиональной подготовки и переподготовки [4, с. 151].

Научная организация управленческого труда – это комплекс мероприятий, содержащий [4, с. 157]:

- организационное закрепление процессов и кооперации управленческого труда, обеспечение необходимой квалификации работников;
- распределение и расстановку кадров в звеньях систем управления;
- регламентирование деятельности и отношений;
- выбор систем и методов работы;
- рациональную организацию рабочих мест и создания оптимальных условий работы и отдыха;

- нормирования управленческого труда;
- материальное и моральное стимулирование управленческого труда.

Научная организация управленческого труда осуществляется с учетом принципов специализации, пропорциональности, непрерывности, ритмичности, параллельности, прямооточности.

Первоочередной проблемой создания организационной системы для любого вида деятельности является разделение труда, объективно необходим в любом трудовом процессе, осуществляется коллективом. Разделение труда является предпосылкой повышения ее эффективности и производительности.

При организации управленческого труда применяют 3 направления разделения: функциональный, технологический и квалификационный.

Функциональный заключается в закреплении конкретных функций управления по подразделениям или отдельными работниками.

Технологический – это специализация работников в соответствии с тремя крупными группами работ:

- руководство структурными подразделениями;
- обработка информации;
- оформление документации.

Квалификационное разделение является признаком разделения труда, при которой сотрудники выполняют разную работу, соответствующую их квалификации и опыта.

Кооперация труда – форма организации труда, которая предусматривает совместное участие многих работников и обеспечивает согласование их коллективных действий в одном и том же управленческом процессе [6, с. 217].

При организации трудовых процессов в менеджменте, как и в любой другой сфере человеческой деятельности, должны максимально учитываться научные принципы: специализация, пропорциональность, параллельность,

непрерывность, ритмичность, принцип исключительности, полученной интенсивности труда и др. (см. рисунок 1.1.3).

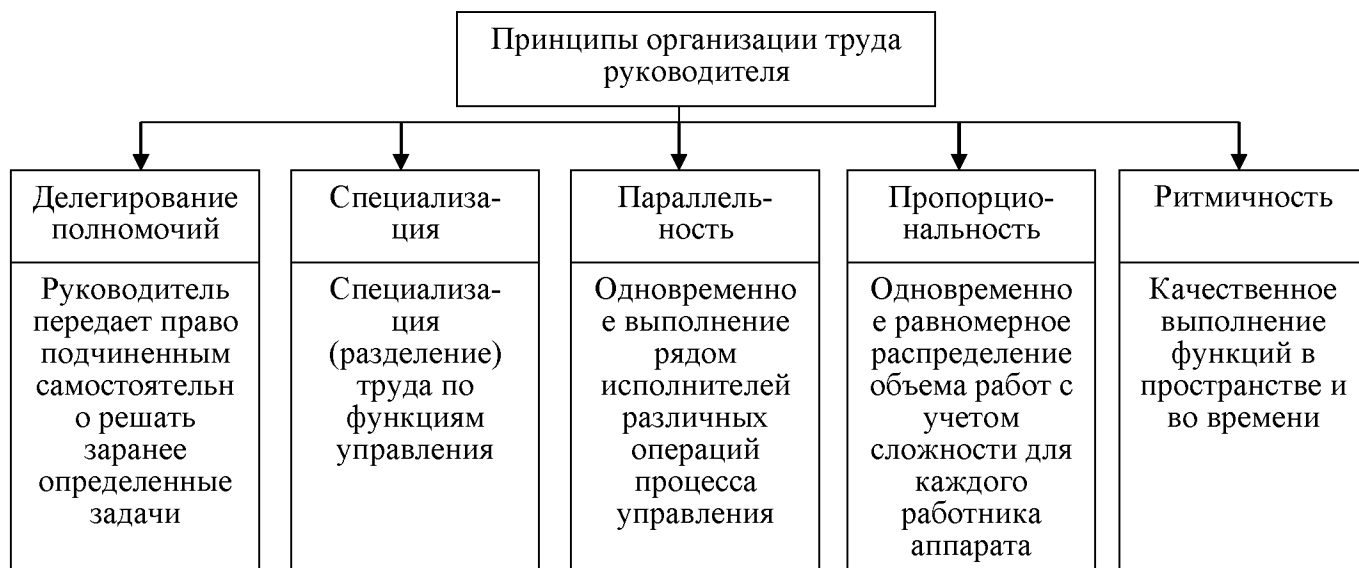


Рис. 1.1.3 – Принципы организации труда руководителя

Специализация предусматривает закрепление за каждым подразделением аппарата управления и рабочим местом по возможности ограниченного количества управленческих операций, способствует росту мастерства каждого работника и качества выполняемых работ.

Принцип пропорциональности – достижение пропорциональной производительности всех подразделений аппарата управления, позволяет обеспечить комплексное и своевременное осуществление всех функций управления.

Принцип параллельности предусматривает одновременное выполнение отдельных процессов и операций путем совмещения во времени различных этапов работы.

Непрерывность – это такая организация трудовых процессов, при которой каждый следующий элемент операции является естественным продолжением предыдущего.

Ритмичность – последовательное и равномерное чередование трудовых операций и их элементов во времени.

Принцип исключительности предусматривает, что работник, занятый в сфере менеджмента, должен делать все возможное для выполнения поставленной задачи [14, с. 58].

Таким образом, резюмируя представленную информацию, можно утверждать что, управленческая работа – это вид общественной деятельности, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников общественного трудового процесса, так и трудового коллектива в целом. В процессе управленческой работы выполняется сбор, обработка и передача информации. Связь в процессе управления между разного уровня управленческими работниками, между руководителем и производственным персоналом осуществляется также с помощью информации. Именно поэтому управленческая деятельность имеет информационную природу. Достижение целей управления осуществляется путем подготовки и реализации управленческого влияния на людей, активизируя при этом их работу в компании. Основной формой такого влияния является принятие управленческих решений. В процессе управления управленческие работники решают самые различные проблемы организационного, экономического, технического, социально-психологического, правового характера, путем разделения и кооперирования управленческого труда.

1.2 Содержание организации индивидуального труда руководителя и организация рабочего места

При рассмотрении организации управленческого труда следует исходить из того, что в первую очередь необходимо решить вопросы организации работы самих руководителей или вопросов самоменеджмента, а затем решить вопросы организации работы с персоналом предприятия. Совершенно очевидно, когда не решены или неправильно решены проблемы личного труда руководителей, например, когда отсутствуют элементарные

условия для работы самого руководителя, то успешно руководить работой персонала такой руководитель не сможет.

Основные элементы организации труда управленческого персонала представлены на рисунке 1.2.1.



Рис. 2.1.1 – Элементы организации труда управленческого персонала

Какие следует предпринять действия по организации труда руководителей? Прежде следует определиться с планировкой служебного помещения руководителя (кабинета), способствующей комфортно трудиться, рационально использовать площадь помещения и оптимизировать количество офисной мебели. Затем следует определиться с организацией рабочего места руководителя: рабочий стол должен соответствовать эргономическим, технологическим, экономическим и эстетическим требованиям; удобное кресло для работы; необходимое офисное оборудование; канцелярские принадлежности; средства связи и информационного обеспечения. При организации рабочего места следует учесть два противоположных требований [24, с. 5]:

1. Ограничение минимальными издержками по организации рабочего места руководителя;
2. Создание комфортных условий для управленческого труда и сохранения работоспособности руководителя.

Факторы, определяющие производственную среду, представлены на рисунке 1.2.1.



Рис. 1.2.1 – Факторы, определяющие производственную среду предприятия

Из мировой практики организации рабочих мест руководителей предприятий можно привести два примера крайних вариантов:

- в Японии особое внимание уделяется максимальному сокращению расходов по организации рабочих мест руководящего персонала, обстановка в кабинетах руководителей весьма скромная, что, как оценивают японцы, способствует активному труду;

- в США много внимания уделяется роскошному оформлению кабинета и созданию комфортных рабочих мест, что, как оценивают американцы, способствует продлению работоспособности руководителей.

Сохранение работоспособности руководителей во многом определяется результатами условий труда:

- перечнем санитарно-гигиенических показателей;
- соответствием санитарно-гигиенических показателей действующим нормативным требованиям (СанПиН);
- какие показатели санитарно-гигиенических условий труда руководителей подлежат внедрению в условиях действующего предприятия.

Результаты многочисленных наблюдений подтверждают, при организации труда руководителей нормы СанПиНа совершенно не соблюдаются и, более того, эти нормы просто не знают. К тому же, практически никто и нигде не проводит мониторинга соблюдения санитарно-гигиенических норм условий труда.

Безопасность труда руководителей характеризуется тремя последствиями [19, с. 41]:

- временная потеря трудоспособности;
- потеря трудоспособности;
- безопасность жизни.

Изучив причины, ухудшающие безопасность труда руководителей, которыми могут быть чрезмерное курение, злоупотребление алкоголем, неправильное питание, несоблюдение правил работы с электроприборами, ошибочный прием медикаментов и даже физическое усталение, можно принять меры по устранению таких причин или уменьшению результатов их последствий.

Любая управленческая деятельность невозможна без информационного обеспечения. Однако не всякая информация может быть полезной для принятия решения. Следовательно, вся информация, поступающая на предприятие или создаваемая в самом предприятии, подлежит первоначальной сортировке. К руководителям должна поступать лишь та информация и в таком состоянии, чтобы можно было принять решение.

Общеизвестно, руководители постоянно ощущают дефицит рабочего времени. Поэтому скорость чтения текста в работе руководителей имеет существенное значение. Это тем более важно, если сейчас большинство руководителей читает текст со скоростью, не превышающей 600 – 700 знаков в минуту. Для сравнения, оптимальная скорость прочтения текста составляет не менее 1500 знаков в минуту.

Много времени у руководителей уходит на различные по содержанию и полезности для предприятия телефонные разговоры. Оптимизация телефонных разговоров предполагает два решения [19, с. 43]:

1. Минимизация разговоров личного содержания, не имеющих отношения к работе предприятия;

2. Деловые телефонные разговоры должны завершаться в течение 3 минут. Этого времени вполне достаточно, чтобы обсудить существующую проблему.

Отдельные документы, письма конфиденциального характера, статьи и доклады руководитель готовит сам. Следовательно, руководителю нужны знания методики правильного их составления, в частности разумное содержание фоновой и деловой информации в тексте или выступлении.

Практически ежедневно большая часть руководителей, в рабочее время в служебном помещении, принимает посетителей – партнеров по предпринимательству, частных лиц, представителей органов управления и контроля, и т.п. Правильная организация приема руководителем посетителей позволяет успешно решить одновременно:

- с большей пользой для предприятия обсудить вопросы;
- рационально использовать рабочее время;
- повысить имидж предприятия;
- обеспечить безопасность руководителя;
- регулировать поток посетителей.

Руководители предприятия достаточно заняты выполнением служебных обязанностей и у них нет времени на прием посетителей, вопросы которых не входят в компетенцию руководителя.

Необходимость служебных командировок в работе руководителей объясняется двумя обстоятельствами:

- между руководителем предприятия и иногородним деловым партнером возникли разногласия, решения которых требует встречи по месту нахождения партнера и совместных согласований;
- при целесообразности установления деловых взаимоотношений с новыми предприятиями, расположенными в других городах или за рубежом, обладающими привлекательными партнерскими признаками.

Полезность служебных командировок в том, что все формы связей с иногородними партнерами уступают по результативности личным встречам

и обсуждениям двух заинтересованных в сотрудничестве руководителей. Однако результативность служебной командировки во многом определяется состоянием организации такой командировки.

Многие предприятия, организации и учреждения практикуют презентации своей продукции, открытие сезона, начало функционирования или иные публичные представительские мероприятия. Для руководителя предприятия весьма полезно участие в таких мероприятиях, т.к. формируются новые знакомства, есть возможность договориться с полезными для работы предприятия людьми, формируются способности влияния руководителя и т.п. Следовательно, необходима такая организация участия руководителя в представительских мероприятиях, которая позволит наиболее полноценно использовать возможности таких публичных собраний.

Наконец, каждый руководитель, вне зависимости от уровня управления, должен понимать необходимость систематического повышения профессиональной квалификации. Динамичные изменения внешней среды предприятия требуют постоянной адаптации руководителей к новым условиям работы. Не обладая свежими знаниями по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом и другим областям управления руководитель просто не сможет разобраться в новых условиях предпринимательской деятельности и эффективно руководить предприятием. К тому же руководитель обязан быть примером для подчиненных, в особенности в деле повышения профессиональной квалификации.

Под организацией рабочего места любого сотрудника предприятия подразумевается часть площади служебного помещения или территории, на котором для работы установлено офисное оборудование или размещены производственные средства труда, обеспечено орудиями и инструментами труда. При организации рабочего места следует исходить из особенностей содержания труда на этом рабочем месте. Рабочее место руководителя включает служебное помещение, офисное оборудование и средства

организационной техники управления в комплексе или рабочий стол в служебном кабинете администрации предприятия [24, с. 7].

Исходя из особенностей управленческого труда, при организации рабочего места руководителя необходимо учесть следующие требования:

- рабочее место должно располагать к труду;
- соответствующий тип конфигурации рабочего стола;
- эргономические;
- технологические;
- технические;
- эстетические.

Рабочее место руководителя, как и рабочее место любого сотрудника предприятия, должно размещаться в помещении таким образом, чтобы равномерно в течение рабочего дня освещалось естественным или искусственным освещением, в течение года поддерживалась оптимальная для труда температура, обеспечивалась сохранность работоспособности.

Офисное оборудование кабинета руководителя, с учетом антропометрических параметров: роста, длины рук, длины ног, объема тела, длины туловища, должно быть функциональным по установке, по комплексности, высоте от пола помещения, длине и ширине для письма, проведения совещаний с сотрудниками, общения с посетителями, работы с документами и в целом удобным для работы руководителя. Поскольку указанные показатели различны у каждого человека, то, соответственно, эргономические показатели офисного оборудования должны быть регулируемы, позволяющими создать нормальное рабочее положение и обустройство на рабочем месте руководителя.

Технологические требования к офисному оборудованию и к средствам организационной техники управления – это требования, предъявляемые к эксплуатационным характеристикам к средствам оснащения рабочего места руководителя [24, с. 7]. К примеру, рабочий стол с боковой приставкой более функционален для работы руководителя, чем стол без такой приставки или

набор номера на кнопочном телефоне занимает в два раза меньше времени, чем дисковым.

Технические требования предъявляются к средствам организационной техники управления, прежде всего к средствам связи и обработки информации. Технические требования состоят в том, что на рабочем месте руководителя должны размещаться средства организационной техники управления последних моделей и совершенной конструкции, обеспечивающие повышение результативности управленческого труда. Новейшие технические средства управления довольно дороги, но они более производительны при принятии управленческих решений, что и определяет их выбор. Очевидно, замена телефона на телефон с памятью и дозвоном заметно сокращает потери рабочего времени, а замена компьютера на новую модель заметно повышает оперативность и обоснованность принятия решений руководителем.

Эстетические требования предъявляются к офисному оборудованию и средствам управления. Периодически происходит обновление дизайна офисной мебели и конструкций средств связи и обработки информации. Очевидно, происходящие изменения дизайна офисной мебели и средств управления необходимо учитывать при организации рабочего места руководителя. Эстетичная мебель, средства управления формируют комфортные условия управленческого труда.

Организация обслуживания рабочего места руководителя. По отношению к этим операциям действуют требования по освобождению руководителя от выполнения вспомогательных и технических операций [16, с. 219]:

- подготовка информации для принятий управленческих решений;
- подготовка проектов документов;
- профилактика средств организационной техники на рабочем месте руководителя;
- обеспечение канцелярскими принадлежностями;

- наличие право-юридической и нормативной литературы;
- соединение с внешними телефонными абонентами;
- подбор специальной литературы;
- наличие свежей периодической печати (газет, журналов);
- подключение компьютера к Интернету.

В зависимости от специфики труда конкретного руководителя вполне могут быть специальные решения по организации обслуживания рабочих мест.

Создание условий для труда руководителя предполагает соблюдение на рабочих местах и в пределах предприятия действующих государственных, ведомственных или собственных предприятия оптимальных нормативов, а также требований по организации труда, обеспечивающих сохранение работоспособности и повышение результатов труда.

Условия труда определяются тремя группами составляющих: санитарно-гигиенические нормативы организации труда, профилактика усталости и профилактика физического здоровья руководителя.

Несколько санитарно-гигиенических нормативов [8, с. 172]:

- оптимальная температура в административных помещениях в летнее время должна быть не выше 28 градусов, а в зимнее время не менее 18 градусов;
- оптимальная влажность в административных помещениях должна быть в пределах 75%;
- скорость движения воздуха в помещении не должна превышать 30 см/с;
- освещенность административного помещения определена в 150 люксов с лампами накаливания или 300 люксов с люминесцентными лампами на 1 кв. м площади помещения или соотношением 1:6 площади окон к площади пола помещения при естественном освещении;
- вентиляция административного помещения должна обеспечить трехкратную смену объема воздуха;

- предельный уровень шумов не должен превысить 90 децибел и др.

При всей сложности соблюдения существующих санитарно-гигиенических норм условий труда, выполнение которых требует постоянного наблюдения, соответствующего инструментария и приличных расходов, что для многих предприятий проблематично, все же каждое предприятие должно исходить из необходимости возможного соблюдения таких норм. Когда руководители предприятий знают о действующих санитарно-гигиенических нормативах и пытаются соблюдать эти нормы, то тем самым такие руководители добиваются сохранения работоспособности сотрудников, в том числе и руководящего состава.

Соблюдение санитарно-гигиенических условий труда происходит в три этапа. Сначала проводятся замеры и устанавливаются фактические состояние санитарно-гигиенических показателей на предприятии. Такую работу может выполнить лаборатория санитарной инспекции. Следующий шаг – анализ полученных результатов и подготовка программы действий по соблюдению действующих нормативов. Такая программа должна содержать очередность устранения недостатков, предполагаемые усилия, сотрудников-исполнителей, общую сумму расходов, время выполнения программы. Например, лучшее решение по очистке воздуха помещения от пыли и вентиляции помещения, соблюдению температурного режима и относительной влажности в помещении – это установка кондиционера. Регулярная дератизация, дезинфекция и дезинсекция помещений предприятия, в т.ч. кабинет руководителя, позволяет уничтожить разносчиков инфекционных болезней. Успешное выполнение программы создания оптимальных санитарно-гигиенических условий труда составит третий этап.

Весьма существенна при организации труда руководителей профилактика усталости. Усталость, как известно, обладает способностью накопления. По существу между усталостью и работоспособностью

руководителя существует чрезвычайно тесная обратная зависимость. Усталость снижает работоспособность, а накопление усталости приводит к потере работоспособности руководителя.

Вероятность накопления усталости руководителя исходит от 10-12 и более часов продолжительности рабочего дня, интеллектуального, психологического и физического напряжения в работе. Отсюда очевидная необходимость профилактики усталости руководителей предприятия – создание условий для кратковременного отдыха в течение рабочего дня. Что можно предпринять в условиях служебного помещения руководителя для профилактики усталости, в особенности во второй половине рабочего дня, когда усталость в его работе становится заметной? Каждые два часа работы должны включать 10-15 минутные перерывы для отдыха. В первой половине рабочего дня полезно в минуты перерыва выполнить несложные физкультурные упражнения, пройтись по предприятию, попить чай или кофе. Во второй половине рабочего дня целесообразнее послушать любимые музыкальные произведения, побывать на рабочих местах и побеседовать с сотрудниками, принять душ, поговорить по телефону с приятными собеседниками. Для этого кто-то из сотрудников предприятия может приготовить чай или кофе, напомнить о времени перерывов, подобрать музыкальный репертуар и т.п. По возможности организуется комната отдыха.

Существует последовательная зависимость между накоплением усталости в работе руководителя, потерей его работоспособности, ухудшением физического здоровья. Уставший человек более подвержен болезням. Поэтому профилактика физического здоровья является актуальной проблемой создания необходимых условий для труда руководителя. Для этого необходимы: организация медицинского обслуживания, занятия спортом и организация питания.

В целях организации медицинского обслуживания, прежде всего регулярного обследования, необходимо определиться с медицинскими учреждениями, которые обеспечат эффективное сотрудничество с

предприятием, видами и формами медицинских услуг, медицинским персоналом, порядком расчета за медицинское обслуживание.

Занятия доступным и посильным видом спорта. Следовательно, необходимо определиться с выбором спортзала, стадиона, бассейна, теннисного корта, тренера, спортивных снарядов, времени и участников спортивных тренировок, тарифами и условиями оплаты.

Организация на работе разумного питания. Следовательно, необходимо определиться с предприятиями общественного питания, меню, ценами, условиями оплаты, местом питания и временем приема пищи.

Подводя итог, стоит отметить, что рабочее место руководителя – это кабинет либо часть офисного помещения, в котором выполняется трудовая деятельность и оборудованное в соответствии с содержанием выполняемых работ. Задача рациональной организации рабочих мест менеджеров включает в себя не только оборудование его всем необходимым в зависимости от содержания и характера работы, но и рациональное его размещение, создание комфортных условий работы. Правильная организация рабочего места дает возможность менеджеру: рационально и с наименьшими временными затратами выполнять свои функции, эффективно общаться с подчиненными и другими работниками, поддерживать высокую работоспособность и рабочий настрой.

Планирование рабочего места менеджера предполагает рациональное в соответствии с функциональными, гигиеническими, психофизиологическими и эстетическими условиями размещения в кабинете мебели, оборудования и технических средств.

1.3 Нормирование управленческого труда. Методы оценки эффективности управленческого труда

Среди мероприятий, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование.

Нормирование труда – это установление меры затрат труда на выполнение определенного объема работ в данных организационно-технических условиях [8, с. 32].

Задачей нормирования труда с определения трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников.

Без обоснованных норм невозможна рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Отсутствие твердых нормативов на выполнение отдельных видов работ ведет к тому, что одни исполнители не имеют нормальной нагрузки в течение рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены. Это порождает конфликтные ситуации, ведет к нерациональному использованию знаний и опыта работников аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменения в функциях руководства, вызванные переходом к рыночной экономике, свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих работ подлежит нормированию.

К нормированию управленческого труда предъявляются следующие требования [50, с.112]:

- установление научно-обоснованной системы нормирования труда;
- расширение сферы применения нормирования труда;
- совершенствование норм и нормативов на основе достижений научной организации труда;
- снижение затрат труда на разработку нормативных материалов.

Для нормирования управленческого труда применяют следующие методы [50, с. 115]:

- расчетные (аналитические). С их помощью анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять как эталонный, а структуру их рабочего дня считать нормативом:

- исследовательские, которые дают возможность определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда.

С помощью фотографии и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые являются нормативами.

Разработка научно обоснованных норм управленческого труда позволяет [8, с. 29]:

- более объективно оценить труд каждого работника аппарата управления:

- эффективнее использовать материальные стимулы;
- рационализировать процессы разделения и кооперации труда;
- разрабатывать прогрессивные технологии;
- совершенствовать методы работы аппарата управления.

Однако, поскольку сфера управления включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления, не существует универсальных норм расходов труда. Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированным.

С учетом специфики труда менеджера целесообразно выделить следующие виды норм [8, 34]:

1) нормы управляемости (количество работников, которыми наиболее эффективно может управлять начальник) – действие руководителей;

Считается, что для высшего звена управления норма управляемости должна устанавливаться в соответствии с «законом 7 плюс-минус 2», то есть не менее 5 и не более 9 человек (в среднем – 7 человек).

2) укрупненные нормативы численности (типовые структуры аппарата управления), то есть численность работников, необходимых для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях – для специалистов;

3) нормативы времени и обслуживания (определяются в зависимости от трудоемкости работ) – для специалистов.

Нормативы численности и нормы управляемости могут разрабатываться для широкого круга руководителей всех рангов. С помощью первых определяется общая численность работников по функции управления, а с помощью норм управляемости можно осуществить оптимальную расстановку работников (см. рисунок 1.2.1).

Методы нормирования управленческих работ		
Метод аналогов - устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями	Метод прямого нормирования используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ	Метод косвенного нормирования учитывают влияние различных факторов на нагрузку служащих.

Рис. 1.2.1 – Методы нормирования управленческих работ

С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенной нормирования применяются для установления норм обслуживания, то есть количества обслуживаемых работников, приходящихся на одного обслуживающего (например, количество рабочих на одного кладовщика).

Норма обслуживания предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного количества работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

При разработке мероприятий научной организации труда в области нормирования труда необходимо значительно расширить круг нормированных работ и операций для работников розничной торговли (продавцов, кассиров, контролеров-кассиров, заведующих отделами, секциями, заведующих магазинами). Необходимо применять [50, с. 121]:

- нормативы численности для административно-управленческого персонала и работников основных профессий;
- нормы обслуживания – действие механиков холодильных машин, уборщиков помещений и др.;
- нормы выработки – для фасовщиков, грузчиков и других работников, в течение рабочего дня выполняющих однородную работу;
- нормированные задания – практически для любых категорий работников, которым не установлены более прогрессивные нормы труда;
- вовремя приводить нормы, которые применяются, в соответствии с достигнутым уровнем организации.

Основные принципы оценки управленческого труда заключаются в следующем:

- тщательный учет всех затрат времени – проверка твердости решения рационально организовать свое время;
- разоблачения простоев, медлительности – основа обоснованных реальных планов будущих дел;
- прежде чем изменить способы работы, необходимо их тщательно изучить;
- научиться планировать время – настоящая трудовая победа. Как показывает практика успешных менеджеров разных уровней, достаточно раз

в квартал в течение 7-10 дней делать ревизию своей деятельности с точки зрения затрат времени. Однако сам по себе учет ничего не даст. Нужен систематический анализ, который должен учитывать, с одной стороны, действительно выполненную работу, соответствующую должности, знаниям, квалификации, а с другой стороны, выяснить, не противоречат ли затраты времени на выполняемую работу, разумным рациональным подходам к использованию времени.

Для совершенствования организации управленческого труда необходимо проводить анализ затрат рабочего времени с помощью следующих методов оценки эффективности управленческого труда [50, с. 124]:

1) сравнения фактических затрат времени по каждому виду работ нормативам;

2) метода сравнения фактических затрат времени данного менеджера со средними затратами времени других менеджеров того же уровня:

3) хронометража – наблюдение и измерение затрат рабочего времени на осуществление отдельных элементов операции, разработки нормативов или определения причин отклонения от норм.

Психологически хронометраж неприятен для работника, но играет очень важную роль в деле научной организации труда, в частности, управленческой.

Хронометраж используется, если операции очень кратковременны, например, конвертирование. Необходимо изучить отдельные их элементы, повторяющиеся важные в данный момент; учесть все затраты времени на операцию.

Непосредственным объектом хронометража является оперативное или подготовительно-заключительное время на машинно-ручных работах. В результате можно сделать расчет средней продолжительности той или иной операции ($P_{\text{ср.оп.}}$) по формуле:

$$P_{\text{ср.оп.}} = P_{\text{оп}}/K_{\text{оп}}, \text{ где} \quad (1)$$

$P_{оп}$ – продолжительность всех операций;

$K_{оп}$ – количество операций за единицу времени.

Знание средней продолжительности операции и ее отдельных элементов помогает усовершенствовать ее структуру, оптимизировать затраты времени.

4) метода упрощенных наблюдений (предусматривает использование обычных часов);

5) фотография рабочего времени (ФРВ) применяется для установления структуры расходов времени в течение рабочего дня менеджера (используется, если отклонение затрат времени от средней величины превышает 10% и надо выяснять их причины).

Если при хронометраже объектом изучения являются элементы оперативного времени на конкретный вид работы, то при ФРВ фиксируются затраты времени на все виды работ и перерывов, которые наблюдались в течение определенного срока.

Фотография рабочего времени (индивидуальная и групповая, сплошная и выборочная) целесообразна при обследовании большой группы исполнителей, осуществляющих идентичные работы, с охватом их всех или большей части, как правило, в течение 10-15 дней по 5 дней в каждой декаде месяца в периоды с наиболее типичным составом работ.

В результате этой работы составляются две таблицы, в одной из которых отражаются затраты времени в минутах на каждый вид работ и сроки их проведения: во второй – потери времени, их причины, период, когда они имели место. На их основе проводится анализ, в рамках которого определяются величина и удельный вес полезных затрат.

На основе данных фотографии рабочего времени (в минутах) можно получить несколько полезных показателей, в частности [8, с. 59]:

1. Коэффициент использования рабочего времени ($K_{исп.р.в.}$):

$$K_{исп.р.в.} = \frac{V_{пз} + V_{опер} + V_{обсл.раб.м.} + V_{пер.н.}}{P_{р.д.}}, \text{ где} \quad (2)$$

$V_{пз}$ – подготовительно-заключительное время, мин.;

$V_{\text{опер}}$ – оперативное время, мин.;

$V_{\text{обсл.раб.м.}}$ – время обслуживания рабочего места, мин:

$V_{\text{пер н.}}$ – нормативное время на отдых и личные надобности, мин:

$П_{\text{р.д.}}$ – продолжительность рабочего дня.

2. Коэффициент потерь рабочего времени работника ($K_{\text{п.р.в.}}$):

$$K_{\text{п.р.в.}} = V_{\text{пер.с.}} - V_{\text{пер н.}} / П_{\text{р.д.}}, \text{ где} \quad (3)$$

$V_{\text{п.р.в.}}$ – потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

3. Коэффициент потерь рабочего времени, которые не зависят от работника ($K^1_{\text{п.р.в.}}$):

$$K^1_{\text{п.р.в.}} = V^1_{\text{п.р.в.}} / П_{\text{р.д.}}, \text{ где} \quad (4)$$

$V^1_{\text{п.р.в.}}$ – потери рабочего времени, независящие от работника.

На основе данных показателей можно определить:

Коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени ($K_{\text{п.пр.т.}}$):

$$K_{\text{п.пр.т.}} = V_{\text{п.р.в.}} - V_{\text{пер н.}} + V^1_{\text{п.р.в.}} / V_{\text{опер}}, \text{ где} \quad (5)$$

Целесообразно осуществлять анализ затрат времени на выполнение свойственных и не свойственных должностным обязанностям работ.

Основными причинами потерь времени в деятельности менеджера являются:

- нечеткое определение целей и приоритетов, в результате чего люди не могут правильно сориентироваться в ситуации, а потому берут на себя либо слишком много, либо слишком мало работы;
- неудовлетворительная организация планирования работ, что не позволяет менеджеру справиться с распределением времени на выполнение своих дел:
- неорганизованность и недисциплинированность подчиненных, что приводит к многократной переработке одной и той же работы;
- отсутствие необходимой информации для принятия решений, в результате чего их приходится постоянно откладывать;

- нерешительность менеджера, неумение работать с партнерами, подчиненными, посетителями, проводить собрания и совещания.

Менеджеру необходимо проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени.

Подводя итог, стоит отметить, что учет затрат времени и анализ видов деятельности, которые выполняются, необходимо сопоставить с потерями времени на запланированные дела и бюджетом времени. И далее составить соответствующие планы.

Таким образом, нормирование труда – это установление меры затрат на выполнение установленного объема работ в данных организационно-технических условиях. Выделяют следующие нормативные показатели труда: норма времени, норма обслуживания, нормы производства, нормы управляемости, норма численности, нормы трудоемкости. Изучение и совершенствование организации управленческого труда является обязательным при проведении работ по нормированию труда и должно предшествовать ему. Связано это с тем, что нормирование управленческого труда направлено на установление обоснованных норм трудовых затрат, т.е. затрат труда в наилучших организационных условиях, при максимальном сокращении потерь рабочего времени. Только постоянное изучение и совершенствование организации труда управленческого персонала на рабочих местах, а также поиск и применение наиболее прогрессивных форм организации труда, позволят достичь экономии затрат рабочего времени и установить обоснованные нормы труда.

Глава 2 Анализ организации управленческого труда персонала в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» осуществляет деятельность по добыче нефти и газа в Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах. С момента создания предприятия добыто более 850 млн. тонн углеводородов в нефтяном эквиваленте.

История «Ноябрьскнефтегаза» началась с 19 августа 1973 года, когда бригада бурового мастера Валерия Соловьева из Сургутской геологоразведки высадилась в районе будущего Холмогорского месторождения. В октябре забил нефтяной фонтан. В феврале 1975 года приказом по НГДУ «Сургутнефть» была создана специальная служба для разработки месторождения [32].

Осенью 2005 года «Сибнефть» перешла под контроль «Газпрома». В мае 2006 года компания была переименована в «Газпром нефть», а в 2008 году ОАО «Сибнефть-Ноябрьскнефтегаз» получило название «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз».

Компания разрабатывает 13 месторождений: Холмогорское, Карамовское, Пограничное, Спорышевское, Средне-Итурское, Западно-Ноябрьское, Вынгапуровское, Новогоднее, Ярайнерское, Холмистое, Чатылькинское, Воргенское, Равнинное. Основная часть месторождений находится на Ямале.

Доказанные и вероятные запасы углеводородов «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаза» по состоянию на 31.12.2014 г. по международной классификации (категория 2P по стандартам SPE-PRMS) составили 306 033 тысяч тонн нефтяного эквивалента.

SPE-PRMS (Petroleum Resources Management System) – наиболее распространенная в мире система оценки запасов углеводородов. Разработана Обществом инженеров-нефтяников.

В 2014 году «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» перешел от стабилизации уровня добычи нефти к её наращиванию. За 12 месяцев добыча

составила более 9,8 миллионов тонн нефтяного эквивалента, в течение года запущено в эксплуатацию 103 новые нефтяные скважины.

Предприятие впервые на территории Западной Сибири осуществило многостадийный разрыв пласта при зарезке боковых стволов. Также впервые в России успешно проведена операция по 10-стадийному гидроразрыву пласта. «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» - одно из первых отечественных предприятий, приступивших к промышленному аэромониторингу состояния трубопроводов при помощи беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). Система энергоменеджмента «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаза» сертифицирована по стандартам ISO 50001:2011 и ГОСТ Р ИСО 50001-2012.

К основным стратегическим направлениям развития предприятия относятся: стабилизация объемов добычи нефти, развитие новых технологий для вовлечения в разработку трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ), реинжиниринг объектов инфраструктуры, начало эксплуатации новых участков на существующих и приобретенных месторождениях.

На базе «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаза» сформирован Центр компетенции по локализации и довыработке запасов методом зарезки боковых стволов. В дальнейшем полученный опыт будет использоваться и на других предприятиях «Газпромнефти» [32].

Компания постоянно расширяет оптовую и розничную сети реализации нефтепродуктов. Основные маркетинговые регионы – южные и центральные области Западной Сибири. Сбытовые предприятия компании осуществляют мелко- и среднеоптовую реализацию дизтоплива и бензина. Розничная реализация нефтепродуктов, бензина, дизтоплива и пакованных масел, идет через сеть АЗС компании. На конец 2014 года компания контролировала сеть из 12 сбытовых предприятий, в структуры которых входило около 800 собственных и франчайзинговых АЗС, а также более 60 резервуарных парков. Кроме того, «Газпром нефть» реализует нефтепродукты собственного производства через обширную дилерскую сеть.

Кроме основных регионов своей деятельности, с точки зрения маркетинга нефтепродуктов, компания продолжает расширять свое присутствие на таких новых топливных рынках как Москва, Московская область, Санкт-Петербург и Нижний Новгород. Компания внедряет удобные корпоративные и электронные формы оплаты в своих розничных сетях [32].

ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» является дочерним структурным подразделением ОАО «Газпром нефть», которое занимается добычей нефти в Ямало-Ненецком АО. Организационная структура предприятия, которая наглядно представлена в приложении А, является линейно-функциональной. Данная структура управления позволяет передавать распоряжения по общей цепочке производственного процесса, где каждое подразделение отвечает за определенный круг вопросов и выполняет конкретные функции. Однако стоит отметить некоторые недостатки, а именно:

- данная организационная структура является оптимальной для предприятий малого и среднего бизнеса;
- во главе структурных подразделений находятся люди с «узким» техническим образованием, которые являются высококлассными специалистами, однако не все из них являются профессиональными управленцами.

Именно поэтому, возможно, необходимо пересмотреть структуру управления и преобразовать ее в дивизиональную, которая позволяет наделить каждое структурное подразделение предприятия определенной степенью самостоятельности, ориентируясь на потребности рынка и являющейся бизнес - единицей в составе компании.

Высшим органом управления ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» является Общее собрание акционеров, которые избирают членов Совета директоров сроком на 1 год.

Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором, который назначается Советом директоров сроком на 5 лет, и может назначаться на должность неограниченное число раз.

Ревизионная комиссия ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью. Порядок деятельности ревизионной комиссии ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» определяется «Положением о ревизионной комиссии», утвержденным Общим собранием акционеров. Избрание членов ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий относится к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

Далее проведем анализ показателей деятельности ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», который представлен в таблице 2.1.1 и составлен на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках (см. приложения Б, В, Г).

Таблица 2.1.1 – Динамика показателей деятельности ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 от 2013 гг.		Отклонение 2014 от 2015 гг.	
				Абс.	Отн.,%	Абс.	Отн.,%
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	121347654	135510463	147221423	14162809	111,7	11710960	108,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	118653652	114580571	123690569	-4073081	96,6	9109998	108,0
Уровень себестоимости к выручке, %	98	85	84	-13	86,5	-1	99,4

Продолжение табл. 2.1.1

Валовая прибыль, тыс. руб.	17654245	20929892	23530854	3275647	118,6	2600962	112,4
----------------------------	----------	----------	----------	---------	-------	---------	-------

Чистая прибыль, тыс. руб.	13743890	15874268	16737335	2130378	115,5	863067	105,4
Коммерческие расходы, тыс. руб.	210438	220795	265448	10357	104,9	44653	120,2
Управленческие расходы, тыс.руб.	3002637	3222660	3300476	220023	107,3	77816	102,4

В ходе анализа динамики основных показателей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг., стоит отметить рост практически всех основных показателей деятельности компании. Так, выручка от продажи продукции выросла в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 11,7% и в 2015 году ее рост по отношению к предыдущему периоду составил 8,6%. Рост чистой прибыли составил 15,5% в 2014 году и 5,4% в 2015 году. Исходя из данных таблицы 2.1.1 стоит отметить некоторое снижение темпов роста в 2015 году, однако в целом предприятие имеет положительное экономическое развитие.

Далее исследуем структуру и динамику оборотного капитала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» (см. таблицу 2.1.2), которые показывают величину необходимых предприятию активов для осуществления процесса производства и сбыта продукции.

Таблица 2.1.2 – Структура и динамика оборотного капитала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Группа оборотных средств, тыс.руб.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 к 2013 гг.		Отклонение 2015 к 2014 гг.	
				Абс.	Отн-е, %	Абс.	Отн-е, %
Запасы	5921237	7139365	7699795	1218128	121	560430	108
Налог на добавленную стоимость	12728	138450	444055	125722	1088	305605	321
Дебиторская задолженность (долгосрочная)	18808102	30994376	58868058	12186274	165	27873682	190

Продолжение табл. 2.1.2

Дебиторская	18769720	30972815	58850462	12203095	167	27877647	185
-------------	----------	----------	----------	----------	-----	----------	-----

задолженность (краткосрочная)							
Денежные средства и денежные эквиваленты	7845	50404	3130	42559	642	-47274	6
Общая сумма оборотных средств	24944829	38527017	67531774	13582188	154	29004757	175
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	5	4	2	-1	72	-1	62

В ходе анализа оборотного капитала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», был произведен расчет коэффициента оборачиваемости оборотных активов, который определяет эффективность деятельности предприятия не с точки зрения прибыльности, а с точки зрения интенсивности использования оборотных средств. В течение всего исследуемого промежутка времени данный показатель имеет отрицательную динамику изменения, если в 2013 году он был равен 5, т.е. скорость обращения оборотных активов составляла 5 полных оборотов за год, то в 2015 году он составил 2 оборота за год. Однако, несмотря на сокращение коэффициента оборачиваемости, стоит отметить, что он находится в пределах допустимого нормативного значения равного 1.

Анализируя структуру оборотных активов ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», стоит отметить достаточно резкое изменение наиболее ликвидного показателя – денежные средства и денежные эквиваленты, так, если в 2014 году произошел резкий рост показателя более чем в 6 раз, то в 2015 году наблюдается столь же резкое сокращение, причем показатель 2015 года стал ниже, чем показатель 2013 года и составил 3130 тыс. руб., сократившись 47247 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом. Также стоит отметить рост быстро реализуемых активов, таких как краткосрочная дебиторская задолженность, которая имеет положительную тенденцию к росту, если в 2014 году показатель вырос по сравнению с предыдущим периодом на 67%, то в 2015 году рост составил порядка 85%.

Что касается медленно реализуемых активов: долгосрочная дебиторская задолженность и НДС, то здесь также стоит отметить рост этих показателей, причем увеличение НДС имеет высокие темпы. Согласно правилам, если сумма налога, отраженная по данной статье достаточно большая и продолжает увеличиваться, то велика вероятность того, что у компании существуют какие-то причины на уменьшение налоговых платежей (непредъявление НДС к возмещению из бюджета).

Далее рассмотрим основные балансовые показатели ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг., которые представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Структура балансовых показателей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Показатели, тыс.руб.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 к 2013 гг.		Отклонение 2015 к 2014 гг.	
				Абс.	Отн-е, %	Абс.	Отн-е, %
Активы	147272742	164047720	195596996	16774978	111,4	31549276	119,2
Капитал и резервы	72433087	88303904	105041239	15870817	121,9	16737335	119,0
Обязательства	74839655	75743816	90555757	904161	101,2	14811941	119,6

На рисунке 2.1.1 наглядно представлена структура баланса ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Проведенный анализ основных балансовых показателей, представленных в таблице 2.1.3 и на рисунке 2.1.1, показал уверенный и стабильный рост активов компании на 11,4% в 2014 году по сравнению с 2013 годом и на 19,2% в 2015 году по отношению к предыдущему периоду. Стоит отметить рост капитала и резервов в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» на 21% и 19% в 2014 г. и 2015 г. соответственно. Динамика изменения обязательств также положительна и темпы прироста этого показателя в 2014 г. и 2015 г. составили 1,2% и 19,6% соответственно,

стоит также отметить, что краткосрочных обязательств в структуре обязательств компании больше нежели, чем долгосрочных.

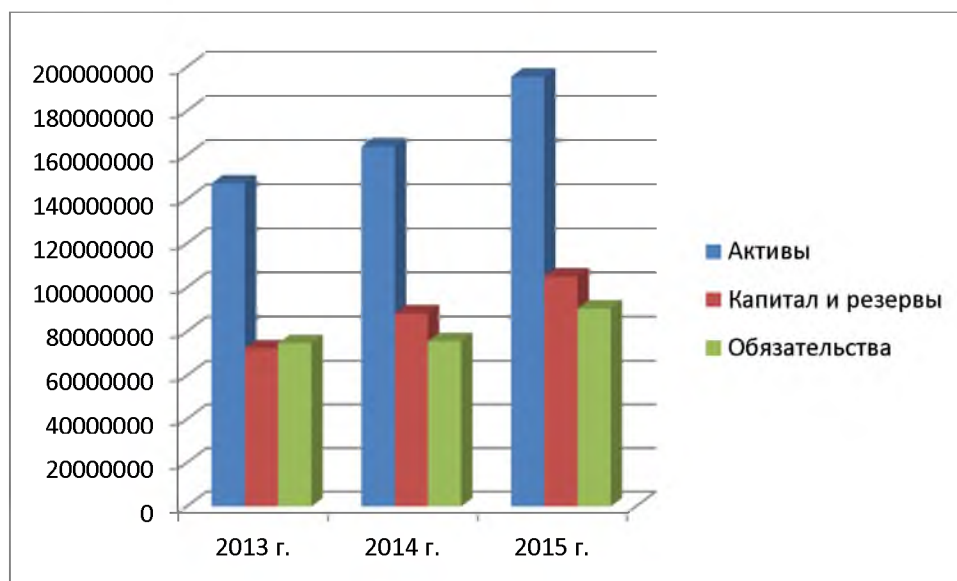


Рис. 2.1.1 - Структура баланса ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Далее произведем расчет и анализ основных показателей ликвидности ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг., по формулам 6-9, который представлен в таблице 2.1.4.

Показатели ликвидности призваны продемонстрировать степень платежеспособности организации по краткосрочным долгам. Каждая часть оборотного капитала предприятия, обладая собственной ликвидностью, т. е. способностью обращения за определенный срок в денежную форму, при отношении к сумме краткосрочных обязательств показывает, какую долю краткосрочных обязательств предприятия эта часть «покрывает» в случае ее обращения в деньги.

Таблица 2.1.4 – Динамика основных показателей финансовой устойчивости ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Показатель	Нормативное значение	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	Необходимое значение 1,5 Оптимальное 2-3,5	0,9	0,6	0,8
Коэффициент быстрой ликвидности	от 0,7 до 3	0,7	0,4	0,7
Коэффициент абсолютной ликвидности	от 0,1 до 0,7	0,003	0,007	0,02
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	<6	3	6	7

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства, и рассчитывается по формуле 6 [39, с. 88].

$$K_{\text{тл}} = \text{стр. 1200} / \text{стр. 1500} - (\text{стр. 1530} + \text{стр. 1540}) \quad (6)$$

$$K_{\text{тл} 2013} = 24944829 / 29138259 - (19052 + 1422747) = 0,9;$$

$$K_{\text{тл} 2014} = 38527017 / 70977131 - (12070 + 1625583) = 0,6;$$

$$K_{\text{тл} 2015} = 67531774 / 84978460 - (15094 + 1726667) = 0,8.$$

Как видно из проведенных расчетов, коэффициент текущей ликвидности в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» на протяжении всего исследуемого периода находится ниже нормативного значения, что свидетельствует о недостатке ликвидных активов (т. е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в денежные средства) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах и поступлений по расчетам. Данный показатель рассчитывается по формуле 7 [39, с. 88].

$$K_{\text{сл}} = \text{стр. 1250} + \text{стр. 1240} + \text{стр. 1230} / \text{стр. 1500} - (\text{стр. 1530} + \text{стр. 1540}) \quad (7)$$

$$K_{\text{сл} 2013} = 7845 + 0 + 18808102 / 29138259 - (19052 + 1422747) = 0,7;$$

$$K_{\text{сл} 2014} = 50404 + 0 + 30994376 / 70977131 - (12070 + 1625583) = 0,4;$$

$$K_{\text{сл} 2015} = 3130 + 147544 + 58868058 / 84978460 - (15094 + 1726667) = 0,7.$$

Исходя из расчетов коэффициента быстрой ликвидности, можно сказать, что данный показатель в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» находится на нижней границе нормы в 2013 и 2015 гг., в 2014 году он был ниже нормы и составлял 0,4. Это свидетельствует о том, что денежных и других ликвидных активов, имеющихся у компании, может быть недостаточно для погашения текущих обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений (см. формулу 8) [39, с. 89].

$$K_{ал} = \text{стр. 1240} + \text{стр. 1250} / \text{стр. 1500} - (\text{стр. 1530} + \text{стр. 1540}), \text{ где} \quad (8)$$

$$K_{ал 2013} = 0 + 7845 / 29138259 - (19052 + 1422747) = 0,003;$$

$$K_{ал 2014} = 0 + 50404 / 70977131 - (12070 + 1625583) = 0,007;$$

$$K_{ал 2015} = 147544 + 3130 / 84978460 - (15094 + 1726667) = 0,02.$$

Расчеты коэффициента абсолютной ликвидности значительно ниже нормы, а это значит, что ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» неспособно покрывать часть краткосрочной задолженности за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае надобности, сократилась гарантия погашения долгов.

Общая степень платежеспособности рассчитывается как отношение суммы долгосрочных и текущих обязательств (т.е. суммы заемных средств) к среднемесячной выручке. Данный показатель имеет размерность «месяцы» и характеризует, сколько месяцев потребуется компании, чтобы рассчитаться по всем своим долгосрочным и краткосрочным обязательствам, при условии сохранения имеющегося уровня выручки. Рассчитывается показатель общей степени платежеспособности по формуле 9 [39, с. 89].

$$K_{спс} = (\text{стр. 1510} + \text{стр. 1520} + \text{стр. 1550}) / (V/T), \text{ где} \quad (9)$$

$K_{спс}$ - степень платежеспособности по текущим обязательствам;

V – выручка (стр.2110 форма №2);

T - период, количество месяцев (в зависимости от даты составления баланса), в нашем случае он равен 12.

$$K_{\text{спс}} 2013 = 385172 + 27311288 + 0 / (121347654 / 12) = 3;$$

$$K_{\text{спс}} 2014 = 415000 + 68924478 + 0 / (135510463 / 12) = 6;$$

$$K_{\text{спс}} 2015 = 41712590 + 41524109 + 0 / (147221423 / 12) = 7.$$

Расчеты степени платежеспособности, показывают, что в 2013 году ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» являлось полностью платежеспособным предприятием, т.к. коэффициент платежеспособности равнялся 3 месяцам. В 2014 году данный показатель скатился к нижней границе нормы, равной 6, а в 2015 году превысил норму и составил 7 месяцев. Следовательно, можно сделать вывод, что ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» находится в зоне риска неплатежеспособности по своим обязательствам.

Таким образом, в ходе экономического анализа ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», мы выяснили, что предприятие является дочерним структурным подразделением ОАО «Газпром нефть» и занимается добычей нефти в Ямало-Ненецком АО. Организационная структура предприятия является линейно-функциональной и позволяет передавать распоряжения по общей цепочке производственного процесса, где каждое подразделение отвечает за определенный круг вопросов и выполняет конкретные функции. В ходе анализа динамики основных показателей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг., нами был выявлен рост практически всех основных показателей деятельности компании: выручки от продаж, чистой прибыли, валовой прибыли, коммерческих и управленческих расходов. В ходе анализа оборотного капитала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», был произведен расчет коэффициента оборачиваемости оборотных активов, который показал, что, несмотря на снижение темпов оборачиваемости капитала к 2015 году, он находится в пределах нормативного значения. Чего нельзя сказать о показателях финансовой устойчивости и платежеспособности ОАО «Газпромнефть-

Ноябрьскнефтегаз». Практически все проанализированные показатели такие как: коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, а также степень платежеспособности находятся либо ниже нормативного значения, либо приближены к его нижней границе и имеют тенденцию к снижению. Это говорит о том, что компания имеет большое количество займов и имеется явная нехватка денежных средств, для того чтобы покрывать свои краткосрочные обязательства.

2.2 Анализ состояния организации управленческого труда персонала в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

Прежде чем проводить полный анализ состояния организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», стоит отметить, что деятельность всех сотрудников компании, в том числе и руководящего звена, регламентируется Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, Кодексом корпоративного поведения компании и должностными инструкциями. В перечисленных документах, с которыми сотрудники знакомятся сразу при приеме на работу, представлены все права и обязанности сотрудников, зона их ответственности, режим работы и этика взаимоотношений внутри коллектива.

Далее проведем более детальный анализ деятельности управленческого персонала ОАО «Газпромнефть_Ноябрьскнефтегаз» по следующему плану:

- изучение использования руководителями временного фактора, содержание организации индивидуального труда и планирование труда;
- планировка рабочего помещения (кабинета) и организация рабочего места управленческого персонала;
- содержание работы с персоналом и общение с сотрудниками на рабочих местах;

- организация участия руководителя в собственных культурно-массовых и представительских мероприятиях.

Для анализа использования рабочего времени управленческого персонала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» нами был использован метод фотографии рабочего дня сотрудников, который позволит детально изучить, насколько эффективно руководители различных уровней используют свое время в течение рабочего дня. Наблюдение проводилось за руководителем сметно-договорного отдела в течение двух недель, т.е. 10 рабочих дней, с режимом работы с 8.00 до 18.00 и регламентированным перерывом с 13.00 до 14.00, суммарный фонд времени составил 5400 минут. Усредненные данные, полученные за весь период наблюдения, представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Анализ соответствия фактических затрат рабочего времени выполняемым функциям руководителя сметно-договорного отдела в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин
Оперативное совещание с управляющим директором по текущим вопросам	8.00	30
Оперативное совещание с менеджерами	8.30	30
Составление плана по приходам	9.00	25
Деловые телефонные разговоры	9.25	20
Участие в разработке мотивационных схем	9.45	65
Разбор конфликтов с клиентами офиса	10.05	45
Проведение собеседований	10.55	35
Нерегламентированные перерывы	11.30	30
Контроль за заключением договоров	12.00	75
Регламентированные перерывы	13.15	15
Служебные разъезды	13.30	120
Проведение собеседований с кандидатами	15.30	45
Подготовка отчетов	16.15	60
Прием посетителей по деловым вопросам	17.15	45
Подготовка отчетов	18.00	75
Наведение порядка на рабочем месте	19.15	15
Конец рабочего дня	19.30	-

На основании фотографии рабочего дня руководителя сметно-договорного отдела, составим таблицу 2.2.2, в которой выявим фактические затраты рабочего дня.

Таблица 2.2.2 – Фактические затраты рабочего дня руководителя сметно-договорного отдела ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

Категории (виды) затрат рабочего времени	Фактические затраты	
	мин.	%
Подготовительно-заключительная работа (ПЗ)	45	6
Оперативная работа (ОР)	640	88
Отдых и личные надобности (От)	45	6
Потери организационно-технические (ОТП)	0	0
Нарушение трудовой дисциплины (ТД)	0	0
Итого (Σ)	730	100
Переработка сверх нормы (П)	190	26

Далее на основании рассчитанных данных, представленных в таблице 2.2.2, рассчитаем коэффициент использования рабочего времени ($K_{исп}$) руководителем сметно-договорного отдела, согласно формуле 10.

$$K_{исп} = (ПЗ + ОР + От + ОТП) / \Sigma \text{затрат} + П, \quad (10)$$

$$K_{исп} = (45 + 640 + 45 + 0) / 730 * 100\% + 26\% = 126\%.$$

Исходя из проведенных расчетов, можно сказать, что из положенных, согласно трудовому распорядку, 540 минут в день, начальник сметно-договорного отдела работает по 730 минут в день, т.е. сверхнормативная переработка составляет 190 минут или 26% времени. Это говорит о высокой степени загрузки руководителей, либо неоптимальном их использовании своего рабочего времени.

Стоит отметить, что начальник сметно-договорного отдела планирует свой день лишь частично, это связано с внезапным появлением незапланированных дел в течение дня, которые нельзя предугадать. Переработки сверх нормы, также связаны со слабым делегированием своих полномочий подчиненным, попытками личного принятия участия во всех скопившихся делах. С одной стороны это положительно характеризует руководителя, т.к. он лично пытается разобраться в возникающих проблемах

и не привык все сложности перекладывать на подчиненных, но с другой стороны, его сверх загруженность приводит к эмоциональному выгоранию, переутомлению и стрессам, которые впоследствии могут стать причиной появления серьезных заболеваний.

Далее изучим стандартную планировку рабочих кабинетов руководителей, т.е. расположение рабочего стола и другой офисной мебели на площади помещения относительно конфигурации комнаты, расположения двери и окон. Известно, что удачная планировка кабинета руководителя позволяет одновременно рационально использовать площадь помещения, оптимизировать количество офисной мебели и тем самым издержки, создать достаточно комфортные условия для работы руководителя.

В приложении Д наглядно представлена планировка офисных помещений, где работают руководители. Согласно данной схеме, можно сказать, что планировка кабинетов соответствует всем основным требованиям. Наиболее функционально привлекательной и потому наиболее распространенной является прямоугольная конфигурация кабинетов.

Рабочее место руководителей в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» размещено в помещении таким образом, чтобы равномерно в течение рабочего дня освещалось естественным или искусственным освещением, в течение года поддерживалась оптимальная для труда температура, обеспечивалась сохранность работоспособности.

Площадь поверхности рабочих столов более 3 квадратных метров, что является достаточно удобным для работы, поскольку на нем достаточно удобно можно разместить средства организационной техники и связи, канцелярские принадлежности, документы и остается площадь для работы с документами. К тому же, такое расположение рабочего места очень удобно для лиц, приглашенных в кабинет на прием к руководителю, поскольку есть условия для работы с деловыми бумагами, просмотра подготовленных материалов, осуществления записей, подсчетов на калькуляторе, использования ноутбука и т.п.

С точки зрения эргономичности и уровня выполнения технических требований, предъявляемых к эксплуатационным характеристикам и средствам оснащения рабочего места руководителя, стоит отметить высокий уровень исполнения и учета всех особенностей сотрудников. Рабочее место управленцев в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» оборудовано необходимой оргтехникой: компьютером, принтером, сканером и копировальной техникой, проектором, стационарным телефоном и др. На рабочих местах руководителей компании размещены средства организационной техники управления последних моделей и совершенной конструкции, обеспечивающие повышение результативности управленческого труда. Несмотря на то, что технические средства управления довольно дороги и их необходимо регулярно обновлять, но они более производительны при принятии управленческих решений, что и определяет их выбор. Очевидно, замена телефона на телефон с памятью и дозвоном заметно сокращает потери рабочего времени, а замена компьютера на новую модель заметно повышает оперативность и обоснованность принятия решений руководителем.

Что касается организации обслуживания рабочего места руководителей, в нашем случае нами было проведено наблюдение за работой руководителя сметно-договорного отдела, то здесь стоит отметить некоторые недостатки, которые увеличивают нагрузку на руководителя по причине слабого делегирования полномочий:

- подготовка информации для принятий управленческих решений;
- подготовка проектов документов;
- соединение с внешними телефонными абонентами;
- подбор специальной литературы;
- наличие свежей периодической печати (газет, журналов).

Все перечисленные операции выполняются руководителем самостоятельно, что увеличивает продолжительность его рабочего дня и нагрузку на него.

Далее рассмотрим содержание работы руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» с персоналом и общение с сотрудниками на рабочих местах.

Необходимость приема сотрудников в рабочее время руководителем обусловлена тем, что сотрудники обладают профессиональной информацией или готовят ее по поручению руководителя, которая может быть полезной при подготовке и принятии решений. К тому же, сотрудники, выполняющие функциональные обязанности, могут быть полезными при обсуждении профильной проблемы как профессиональные консультанты.

В организации приема сотрудников в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» имеется один основной недостаток: искусственно ограничивается допуск сотрудников к руководителю, а если быть точнее, то секретарь решает, кто может быть принят срочно, а кто подождать. Дело в том, что производственная необходимость не может быть ограничена временными рамками приема руководителем, а тем более настроением секретаря. Понятно, что в кабинет руководителя не должно быть столпотворений и хаотичности входа и выхода сотрудников, однако, порой возникают срочные проблемы, которые требуют немедленного решения.

Также среди руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» существует еще одно довольно распространенное заблуждение, когда руководители вовсе не интересуются состоянием рабочих мест сотрудников, исходя из того, что они работают в административных помещениях.

Также стоит отметить склонность большинства руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» к эмоциональным срывам, которые проявляются в разговоре на повышенных тонах с подчиненными, приказном тоне в разговоре и отсутствии положительной моральной мотивации персонала. Стоит отметить, что во взаимоотношениях «руководитель – подчиненный» ведущую роль всегда играет руководитель. Именно он выбирает стилистику взаимодействия, способы мотивации и особенности общения с подчиненным. В основе идеальной модели подобных отношений

лежит понимание особенностей подчиненного и умение держать границы при общении с ним. К сожалению, сегодня культурный, добрый и порядочный руководитель – редкость. Более того, такого управленца зачастую расценивают у нас как слабого. Поэтому руководитель, чтобы завоевать уважение подчиненных вынужден сильнее закручивать гайки, даже если это ему не свойственно.

Наблюдая за взаимоотношениями внутри коллектива, стоит отметить тот факт, что подчиненные куда более внимательны к своему руководителю, нежели он к ним. Многих начальников вообще не интересует настроение и состояние вверенного им коллектива. Это приводит к скудности эмоциональных контактов и разобщенности сотрудников. Управляемость в данном случае сохраняется только за счет жесткого контроля.

Еще одной из проблем управленческого аппарата ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» можно назвать, отсутствие интереса у руководства к свежей информации. Далеко не всякий руководитель начинает свой день с чтения специализированной литературы или даже новостей бизнес-среды. Многие находятся в плену заблуждения, что они и так все знают, а если чего-то не знают, то это им не нужно. Это ведет к зашоренности, отсутствию стратегического видения при принятии решений.

Отдельно стоит выделить проблему делегирования полномочий, здесь встречаются две крайности: либо полное соглашательство, когда некоторые руководители некритично воспринимает обращения, поступающие сверху, часто бросаются выполнять «срочные задачи», ломая планы (свои и подчиненных) и игнорируя стратегические приоритеты, либо сильная перегруженность руководителя. В результате начальник стремится продемонстрировать, что это именно он (а не его сотрудники) нашел решение сложной проблемы и задерживаются на работе допоздна. Как правило, начальник не умеет делегировать не потому, что не понимает, как это сделать, а потому, что не хочет. У руководителя, не подпускающего подчиненных к решению сложных вопросов, есть проблемы с самооценкой:

ему кажется, что за личные усилия его похвалят больше; он боится вызвать неодобрение вышестоящего руководства, если тот обнаружит, что с задачей справился весь коллектив, а не только его глава.

Взаимоотношения, которые складываются внутри коллектива, также проявляются через организацию участия руководителей в собственных культурно-массовых и представительских мероприятиях.

В ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» периодически проводятся представительские мероприятия:

- праздничные или торжественные мероприятия по случаю празднования юбилейных дат работы предприятия;
- торжественные мероприятия, посвященные праздничным дням государства;
- проведение спортивных мероприятий.

Непременными участниками представительских мероприятий являются практически весь трудовой коллектив ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» во главе с руководителями, возможно, с участием представителей официальных государственных и местных органов, с приглашением популярных лиц.

Стоит отметить, что в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» культурно-массовые мероприятия проводятся на достаточно высоком уровне.

Среди спортивных мероприятий, которые ежегодно проводятся не только среди сотрудников данной компании, но и между остальными дочерними компаниями, следует выделить следующие:

- абсолютный чемпионат «Газпром нефти» по боксу;
- зимняя Спартакиада «Газпром нефти»;
- турнир по мини-футболу на призы «Газпром нефти» среди команд добывающих предприятий;
- турнир по футболу на призы «Газпром нефти»;
- отборочные соревнования летней Спартакиады «Газпром нефти» среди команд предприятий нефтепродуктообеспечения;

- летняя Спартакиада «Газпром нефти».

Таким образом, нами был проведен детальный анализ деятельности управленческого персонала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», в ходе которого были сделаны следующие выводы:

1. Имеется факт как сверхнормативной переработки одних руководителей, что свидетельствует об их высокой степени загрузки, либо неоптимальном использовании своего рабочего времени и чрезмерно высокой степени «делегирования» полномочий, когда руководители просто перекладывают свою работу на подчиненных;

2. Техническое оснащение и планировка кабинетов руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» соответствует всем основным требованиям. С точки зрения эргономичности и уровня выполнения технических требований, предъявляемых к эксплуатационным характеристикам и средствам оснащения рабочего места руководителей, стоит отметить высокий уровень исполнения и учета всех особенностей сотрудников.

3. В ходе изучения содержания работы руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» с персоналом и общения с сотрудниками на рабочих местах имеются ряд недостатков:

- искусственно ограничивается допуск сотрудников к руководителю;
- руководители вовсе не интересуются состоянием рабочих мест сотрудников;
- также стоит отметить склонность большинства руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» к эмоциональным срывам;
- еще одной из проблем управленческого аппарата ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» можно назвать, отсутствие интереса у руководства к чтению специализированной литературы и новостей бизнес-среды;

- отдельно стоит выделить проблему делегирования полномочий, здесь встречаются две крайности: либо полное соглашательство, либо сильная перегруженность руководителя.

В ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» периодически проводятся представительские мероприятия:

- праздничные или торжественные мероприятия по случаю празднования юбилейных дат работы предприятия;
- торжественные мероприятия, посвященные праздничным дням государства;
- проведение спортивных мероприятий.

4. Система внутрикорпоративных коммуникаций включает корпоративные СМИ, организацию совместного досуга сотрудников, в том числе и руководства компании – проведение спортивных соревнований, творческих конкурсов, фестивалей и других мероприятий.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

Работа руководителей любого предприятия, независимо от масштабов деятельности, особенности функционирования и сферы интересов состоит в том, что они являются людьми, возглавляющими конкретный отдел, цех или в целом предприятие. Именно руководители принимают окончательные решения, обязательные для исполнения персоналом, несут персональную ответственность за результаты труда всего персонала.

В ходе изучения актуального состояния организации управленческого труда персонала в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», нами были выделены ряд проблем, решение которых позволило бы оптимизировать и улучшить работу не только управленческого аппарата компании, но и всего персонала в целом.

Основными рекомендациями по повышению эффективности организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» являются следующие:

1. Установить дни и время приёма руководителем посетителей по личным вопросам, а также в случае производственной необходимости не ограничивать временными рамками прием руководителем своего сотрудника. Ввести специальную книгу регистрации посетителей, с занесением в нее фамилии, имени и отчества посетителя, по какому вопросу просит приёма, домашний адрес или телефон, для сообщения при изменении даты приёма, а также графа, в которой делается запись решения руководителя после приёма посетителя.. Лица, пытающиеся попасть на приём к руководителю, должны предварительно записаться в этой книге. Регистрация посетителей необходима для того, чтобы руководитель имел возможность предварительно ознакомиться с вопросами записавшихся на приём.

2. При планировании рабочего дня в качестве помощников для управления временем можно использовать Excel, Outlook, мобильный телефон, карманный или обыкновенный офисный компьютер, бумажные ежедневники, распечатанные бумажные графики дня и любые комбинации всего перечисленного. Необходимо записывать в блокнот, ежедневник или на диктофон мысли и идеи. Так можно избавить себя от мучительного припоминания и не будет загружаться память, когда это не нужно. А для напоминаний можно использовать карманный компьютер или мобильный телефон.

Кроме этого можно разделить все дела, которые нужно совершить за определенный промежуток времени на «жесткие» и «гибкие». «Жесткие» имеют конкретную временную привязку (например, «встреча в 15:00»), а «гибкие» – лишь срок исполнения («сдать отчет к концу недели»).

3. Еще одной рекомендацией, которая позволит сократить поиски нужной документации и ускорить процесс принятия управленческих решений – это сделать из своего стола органайзер: например, определите для

каждого типа задач (дела различной важности, входящие, исходящие, требующие ответа документы и т. п.) отдельный лоток. Деление может быть любым, главное, чтобы оно было удобным. Также можно использовать разные по цвету папки. Это не только позволит систематизировать все документы, но и сэкономит время на поиск – ведь все сталкиваются с ситуацией, когда так нужная в данную минуту бумага обнаруживается последней в кипе остальных.

4. Руководителям ежедневно необходимо планировать себе час, когда их нет на рабочем месте (ни для кого!), и посвящать его делам, требующим повышенного внимания и концентрации. Обязательно нужно сообщить об этом часе всем сотрудникам – чтобы не беспокоили. Практика показывает, что вначале отгородиться от сотрудников очень трудно: шквал дел, которые они хотят обсудить с руководителем, возникает именно в этот час, когда бы его ни назначили. Но потом, если проявить твердость, все привыкнут.

5. Научиться правильно делегировать свои полномочия. Чем выше сотрудник поднялся по служебной лестнице, тем менее ценны его навыки специалиста и тем больше важны его менеджерские качества. Руководитель, работающий за своих подчиненных, – дилетант, которого нужно лишать премии либо перевести назад в ранг специалиста. Необходимо помнить, что руководитель в первую очередь оценивается не как хороший специалист, а как менеджера, умеющий не самостоятельно выполнить задание, а организовать его выполнение. Если задача теоретически может быть переложена на подчиненного – она должна быть переложена. Руководитель должен делать только свою работу: если же руководитель выполняет работу уровня подчиненного, то компания получает менее квалифицированный труд по более высокой цене.

6. Руководители ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» должны помнить, что мир не стоит на месте. Поэтому они должны постоянно

развиваться – посещать конференции, семинары и – это особенно важно – читать профессиональную литературу.

7. Для того чтобы решить проблему сложности взаимоотношений с сотрудниками, необходимо демонстрировать заинтересованность в них, проводить личные беседы с подчиненными, выявлять их стимулы к работе, отслеживать изменения и советовать, как лучше решать актуальные задачи. Необходимо прислушиваться к мнению сотрудников, регулярно устраивать совещания, привлекать подчиненных к групповой оценке проделанной работы или планированию проекта. На стадии обсуждения нового проекта полезно разработать график проведения собраний, на которых каждый член команды сможет высказать свое мнение, внести предложения, обсудить промежуточные итоги работы, отметить лучшие решения, проанализировать причины неудач. Основная задача таких совещаний – создать атмосферу доверия внутри проектной команды, дать каждому ощущение ответственности за общий успех. Всякий раз, когда команда добилась запланированных результатов, необходимо отмечать качественную совместную работу и особый вклад отдельных сотрудников в общий результат, при этом не подчеркивать значимость собственных усилий, даже если успех определили в первую очередь они.

8. Необходимо регулярно проводить обход рабочих мест сотрудников, объясняя это тем, что в процессе встреч и бесед с сотрудниками по месту их работы руководитель имеет возможность обсудить конкретные и специфические вопросы труда и результатов работы. Лишь побывав на каждом рабочем месте в цеху, администрации или других структурах предприятия руководитель будет иметь полное представление о состоянии оснащенности и условиях труда сотрудников, выслушать пожелания и полезные предложения по результативности труда, оценить работу каждого сотрудника, его внешний вид, отношение к выполнению функциональных обязанностей, взаимодействие с коллегами, настроение и психологическое состояние. Встречи руководителя с сотрудниками на рабочих местах

чрезвычайно полезны и потому, что, будучи на рабочем месте, руководитель получает возможность отследить взаимоотношения между сотрудниками, между низовыми руководителями и подчиненными, между трудовыми группами. Выявить, кто или что тормозит повышение результативности труда на каждом рабочем месте.

9. Современный руководитель должен быть человечным к своим сотрудникам. Не потому, что нужно быть таким замечательным, а потому, что сейчас просто так принято. Что бы ни было на душе, каждый руководитель должен быть доброжелательным и помнить, как кого зовут. Если трудно запомнить значит нужно записать на бумажке. Если руководство будет обратиться к уборщице или охраннику по имени и периодически интересоваться как прошел день, им будет приятно, и они станут лучше относиться к руководству.

10. Для объединения сотрудников в команду можно использовать ряд инструментов: проводить круглые столы с участием линейных сотрудников разных подразделений, предоставлять возможность линейному персоналу одного отдела обучать линейный персонал другого, устраивать корпоративные мероприятия.

По результатам проделанной работы, можно сделать следующий вывод: управление будет по-настоящему эффективным, только тогда, когда в него заложены все механизмы готовности к будущему развитию. Данные механизмы могут проявляться в различных свойствах менеджмента, его принципах, механизме, системе, технологии разработки управленческих решений. Готовность к будущему проявляется главным образом в понимании менеджером и персоналом управления тенденций, обусловленных объективными факторами и отражающими закономерные процессы развития, вызванные научно-техническим прогрессом, социальными и экономическими изменениями. В условиях рыночной экономики главная цель оценки эффективности менеджмента сводится к выявлению неиспользованных возможностей и резервов системы управления, ее

воздействия на управляемую производственную подсистему, а также с социальными аспектами функционирования фирм.

Лидер должен уметь организовать других людей, поставить перед ними ясную цель. Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. – все эти понятия составляют и характеризуют сущность культуры управленческого труда.

Следовательно, точное и верное выполнение всех предложенных пунктов по оптимизации управленческого труда, позволит предприятию реализовать поставленные задачи, добиться главной цели организации, что в свою очередь приведёт к увеличению конкурентоспособности организации.

Заключение

Управленческая работа – это вид общественной деятельности, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников общественного трудового процесса, так и трудового коллектива в целом.

Достижение целей управления осуществляется путем подготовки и реализации управленческого влияния на людей, активизируя при этом их работу в компании. Основной формой такого влияния является принятие управленческих решений.

Стоит также отметить, что задача рациональной организации рабочих мест менеджеров включает в себя не только оборудование его всем необходимым в зависимости от содержания и характера работы, но и рациональное его размещение, создание комфортных условий работы. Правильная организация рабочего места дает возможность менеджеру: рационально и с наименьшими временными затратами выполнять свои функции, эффективно общаться с подчиненными и другими работниками, поддерживать высокую работоспособность и рабочий настрой.

Нормирование труда – это установление меры затрат на выполнение установленного объема работ в данных организационно-технических условиях.

К нормированию управленческого труда предъявляются следующие требования: установление научно-обоснованной системы нормирования труда, расширение сферы применения нормирования труда, усовершенствование норм и нормативов на основе достижений научной организации труда, снижение затрат труда на разработку нормативных материалов.

Объектом нашего исследования выступило ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», которое осуществляет деятельность по добыче нефти и газа в Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах.

В ходе экономического анализа ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», мы выяснили, что предприятие является дочерним

структурным подразделением ОАО «Газпром нефть» и занимается добычей нефти в Ямало-Ненецком АО. Организационная структура предприятия является линейно-функциональной и позволяет передавать распоряжения по общей цепочке производственного процесса, где каждое подразделение отвечает за определенный круг вопросов и выполняет конкретные функции. В ходе анализа динамики основных показателей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг., нами был выявлен рост практически всех основных показателей деятельности компании: выручки от продаж, чистой прибыли, валовой прибыли, коммерческих и управленческих расходов. В ходе анализа оборотного капитала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», был произведен расчет коэффициента оборачиваемости оборотных активов, который показал, что, несмотря на снижение темпов оборачиваемости капитала к 2015 году, он находится в пределах нормативного значения. Чего нельзя сказать о показателях финансовой устойчивости и платежеспособности ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз». Практически все проанализированные показатели такие как: коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, а также степень платежеспособности находятся либо ниже нормативного значения, либо приближены к его нижней границе и имеют тенденцию к снижению. Это говорит о том, что компания имеет большое количество займов и имеется явная нехватка денежных средств, для того чтобы покрывать свои краткосрочные обязательства.

Анализируя работу управленческого аппарата компании, было отмечено, что деятельность всех сотрудников, в том числе и руководящего звена, регламентируется Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, Кодексом корпоративного поведения компании и должностными инструкциями.

В ходе исследования было выявлено ряд недостатков в работе управленческого персонала ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»:

- имеется факт как сверхнормативной переработки одних руководителей, что свидетельствует об их высокой степени загрузки, либо неоптимальном использовании своего рабочего времени и чрезмерно высокой степени «делегирования» полномочий, когда руководители просто перекладывают свою работу на подчиненных;

- искусственно ограничивается допуск сотрудников к руководителю;

- руководители не интересуются состоянием рабочих мест сотрудников;

- также стоит отметить склонность большинства руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» к эмоциональным срывам;

- еще одной из проблем управленческого аппарата ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» можно назвать, отсутствие интереса у руководства к чтению специализированной литературы и новостей бизнес-среды;

Также стоит отметить и положительные стороны:

- техническое оснащение и планировка кабинетов руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» соответствует всем основным требованиям;

- с точки зрения эргономичности и уровня выполнения технических требований, предъявляемых к эксплуатационным характеристикам и средствам оснащения рабочего места руководителей, стоит отметить высокий уровень исполнения и учета всех особенностей сотрудников.

- система внутрикорпоративных коммуникаций включает корпоративные СМИ, организацию совместного досуга сотрудников, в том числе и руководства компании – проведение спортивных соревнований, творческих конкурсов, фестивалей и других мероприятий, благодаря которым каждый работник чувствует себя частью коллектива.

Основными рекомендациями по повышению эффективности организации управленческого труда в ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» являются следующие:

- установить дни и время приёма руководителем посетителей по личным вопросам, а также в случае производственной необходимости не ограничивать временными рамками прием руководителем своего сотрудника;
- при планировании рабочего дня в качестве помощников для управления временем можно использовать Excel, Outlook, мобильный телефон, карманный или обыкновенный офисный компьютер, бумажные ежедневники, распечатанные бумажные графики дня и любые комбинации всего перечисленного;
- еще одной рекомендацией, которая позволит сократить поиски нужной документации и ускорить процесс принятия управленческих решений – это сделать из своего стола органайзер;
- руководителям ежедневно необходимо планировать себе час, когда их нет на рабочем месте, и посвящать его делам, требующим повышенного внимания и концентрации;
- научиться правильно делегировать свои полномочия;
- необходимо демонстрировать заинтересованность в них, проводить личные беседы с подчиненными, выявлять их стимулы к работе, отслеживать изменения и советовать, как лучше решать актуальные задачи;
- необходимо регулярно проводить обход рабочих мест сотрудников, объясняя это тем, что в процессе встреч и бесед с сотрудниками по месту их работы руководитель имеет возможность обсудить конкретные и специфические вопросы труда и результатов работы;
- современный руководитель должен быть человечным к своим сотрудникам;
- для объединения сотрудников в команду можно использовать ряд инструментов: проводить круглые столы с участием линейных сотрудников разных подразделений, предоставлять возможность линейному персоналу

одного отдела обучать линейный персонал другого, устраивать корпоративные мероприятия.

Очевидно, интенсивно растущие объемы управленческой информации, многочисленные проблемы конкурентного противостояния на рынке и высокие требования по оперативности и обоснованности принятия управленческих решений предъявляют повышенные требования к результативности и эффективности управления, усложняют и повышают ответственность руководителей. Труд руководителей в таких условиях зависит не только от его профессионализма, но и от того насколько труд разумно организован и насколько организация труда обеспечивает приличную работоспособность, сохранение здоровья, безопасность и реализацию их профессиональных качеств.

Предложенные рекомендации позволят убрать имеющиеся недостатки в работе управленческого персонала и повысить тем самым эффективность деятельности всех сотрудников компании.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>.
2. **Алексеева М.М.** Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 346 с.
3. **Архангельский Г.** Тайм-менеджмент: план за неделю [Электронный ресурс] / Г. Архангельский // Режим доступа: http://iteam.ru/publications/strategy/section_33/article
4. **Бондаренко В.В.** Методологические подходы к определению экономической эффективности совершенствования научной организации управленческого труда / В.В. Бондаренко. – М.: Экономика, 2015. – 310 с.
5. **Бычин В.Б.** Организация и нормирование труда: учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. - М.: Экзамен, 2011. - 638 с.
6. **Виханский О.С.** Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарика, 2011. – 528 с.
7. **Власова Н.А.** Фотография рабочего времени / Н.Власова // Дела, люди XXI. – 2011. - №10. – С. 3-5.
8. **Генкин Б.М.** Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях / Б.М. Генкин. – М., 2012. – 432 с.
9. **Герасимов Б.Н.** Мотивация в управленческой деятельности / Б.Н. Герасимов, В. В. Морозов. – Самара: УДУ, 2013.- 144с.
10. **Гительман А.Д.** Преобразующий менеджмент: учебное пособие / А.Д. Гительман. – М.: Дело, 2014. – 496 с.
11. **Годунова Е.** Как стать настоящим лидером коллектива [Электронный ресурс] / Е. Годунова // Режим доступа: http://erickson.ru/upload/images/press/GD_0512_Eriks%20univers.pdf
12. **Гордиенко Ю.Ф.** Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 346 с.
13. **Горелов Н.А.** Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие / Н.А. Горелов. – М.: Высшая школа, 2012. – 346 с.

14. **Доронин В.А.** Показатели и критерии эффективности управления / В.А. Доронин, С. В. Роганов. – М.: Магистр, 2013. – 284 с.
15. **Доброворский И.Л.** Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие / И.Л. Доброворский. – М.: ЧеРо, 2012. - 236 с.
16. **Друкер П.** Управление производительностью управленческого персонала: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Пер. с англ. под ред. Ю.С. Пермяковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 310 с.
17. **Егоршин А.П.** Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2012. – 248 с.
18. **Егоршин А.П.** Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
19. **Зубкова А.П.** Условия и организация труда / А.П. Зубкова, С.Р. Шкуро // Человек и Труд. – 2011. - №11. – С. 41-44.
20. **Кнорринг В.** Искусство управления / Пер. с англ. С.К. Мороз. - Ростов н/Д.: Феникс, 2013.– 412 с.
21. **Колот А.М.** Экономика труда и социально-трудовые отношения: учебник / А.М. Колот, О.А. Гришнова, О.О. Герасименко. — К.: КНЕУ, 2009. — 711 с.
22. **Косарева Е.П.** Групповая динамика в организации: опасности для руководителя / Е.П. Косарева // Менеджмент сегодня. – 2012. - № 2. – С.9-12.
23. **Кочеткова А.И.** Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2009. – 384с.
24. **Лазарев И. А.** Организация работы руководителя / И. А. Лазарева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №9. – С. 5-9.
25. **Лафта Дж. К.** Психология мотивации достижения / Пер. с англ. И.К. Истобина. – СПб: Речь, 2011. – 246 с.
26. **Левашов В.** В чем заблуждаются российские руководители [Электронный ресурс] / В. Левашов // Режим доступа: <http://e.gd.ru/article.aspx?aid=222825>

27. **Литвак Д.** Как управлять рабочим временем / Д. Литвак // Генеральный директор. – 2011. - №1. – С. 13-17.
28. **Мелия М.** Контроль при управлении коллективом [Электронный ресурс] / М. Мелия // Режим доступа: http://lib100.com/book/wealth/biznes_eto_psihologiya128.pdf
29. **Мескон М.Х.** Основы менеджмента / Пер. с англ. П.А. Степанков – М.: Дело, 2011. – 361с.
30. **Мильнер Б.З.** Теория организации / Пер. с англ. З. Ю. Цыганко – М.: ИНФРА-М, 2013. – 648 с.
31. **Назарова Л.П.** Экономика труда: учебное пособие / Л.П. Назарова. - М.: Дашков и К, 2011. - 498 с.
32. Официальный сайт ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://nng.gazprom-neft.ru/>
33. **Паномаренко Л.Д.** Психология управления / Л.Д. Паномаренко. – М.: Владос, 2011. – 507 с.
34. **Пашанин И.** 10 принципов лидера [Электронный ресурс] / И. Пашанин // Режим доступа: <http://e.gd.ru/article.aspx?aid=412622>
35. **Пашуто В.П.** Организация и нормирование труда на предприятии: учебное пособие / В.П. Пашуто. – Минск: Новое знание, 2011. – 390 с.
36. **Питерс Т.** Труд управленца в условиях рыночной экономики / Пер. с англ. под ред. А.А. Конюхина. – М.: Дело, 2013. – 336 с.
37. **Пястолов С.М.** Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / С. М. Пястолов. – М.: Академия, 2012.- 336 с.
38. **Райли М.** Управление персоналом в гостеприимстве: учебник / Пер. с англ. К.М. Репнин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 191 с.
39. **Савицкая Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Г.В.Савицкая. - М.: Новое знание, 2012. – 348 с.
40. **Самыгин С.И.** Управление персоналом / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 398 с.

41. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 532 с.
42. Теория управления: учебник / под ред. Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 510 с.
43. **Туровец О.Г.** Организация производства и управление предприятием / О.Г. Туровец. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 527 с.
44. **Уотерман Т. У.** Организация управленческого труда / Пер. с англ. Е.С. Рыкалова. – М.: Дело, 2013. – 520 с.
45. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 5-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 638 с.
46. **Фадеев Р.В.** Европейская система организации труда: немецкие разработки и их применение в России / Р. В. Фадеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №12. – С. 27-28.
47. **Фатеева Е.Н.** Новые модели организации трудового процесса управленческого персонала / Е.Н. Фатеева // Управление человеческим потенциалом. – 2009. - № 4. – С.4-10.
48. **Федорова Н. Н.** Управление персоналом современной организации: учебное пособие / Н. Н. Федорова. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 420 с.
49. **Шекин С.В.** Управление персоналом в современной организации / С.В. Шекин. - М.: Интел-Синтез, 2012. – 358 с.
50. **Щеколдин В. А.** Нормирование труда: учебное пособие / В.А. Щеколдин. – Самара: СГЭА, 2011. – 212 с.
51. **Яхонтова Е.** Эмоциональный интеллект – оружие современного лидера / Е. Яхонтова // Менеджмент сегодня. – 2013. - №8. – С. 13-15.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1 – Динамика показателей деятельности ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 от 2013 гг.		Отклонение 2014 от 2015 гг.	
				Абс.	Отн.,%	Абс.	Отн.,%
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	121347654	135510463	147221423	14162809	111,7	11710960	108,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	118653652	114580571	123690569	-4073081	96,6	9109998	108,0
Уровень себестоимости к выручке, %	98	85	84	-13	86,5	-1	99,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	17654245	20929892	23530854	3275647	118,6	2600962	112,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	13743890	15874268	16737335	2130378	115,5	863067	105,4
Коммерческие расходы, тыс. руб.	210438	220795	265448	10357	104,9	44653	120,2
Управленческие расходы, тыс. руб.	3002637	3222660	3300476	220023	107,3	77816	102,4

Таблица 2 – Динамика основных показателей финансовой устойчивости ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Показатель	Нормативное значение	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	Необходимое значение 1,5 Оптимальное 2-3,5	0,9	0,6	0,8
Коэффициент быстрой ликвидности	от 0,7 до 3	0,7	0,4	0,7
Коэффициент абсолютной ликвидности	от 0,1 до 0,7	0,003	0,007	0,02
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	<6	3	6	7

Таблица 3 – Фактические затраты рабочего дня руководителя сметно-договорного отдела ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

Категории (виды) затрат рабочего времени	Фактические затраты	
	мин.	%
Подготовительно-заключительная работа (ПЗ)	45	6
Оперативная работа (ОР)	640	88
Отдых и личные надобности (От)	45	6
Потери организационно-технические (ОТП)	0	0
Нарушение трудовой дисциплины (ТД)	0	0
Итого (Σ)	730	100
Переработка сверх нормы (П)	190	26

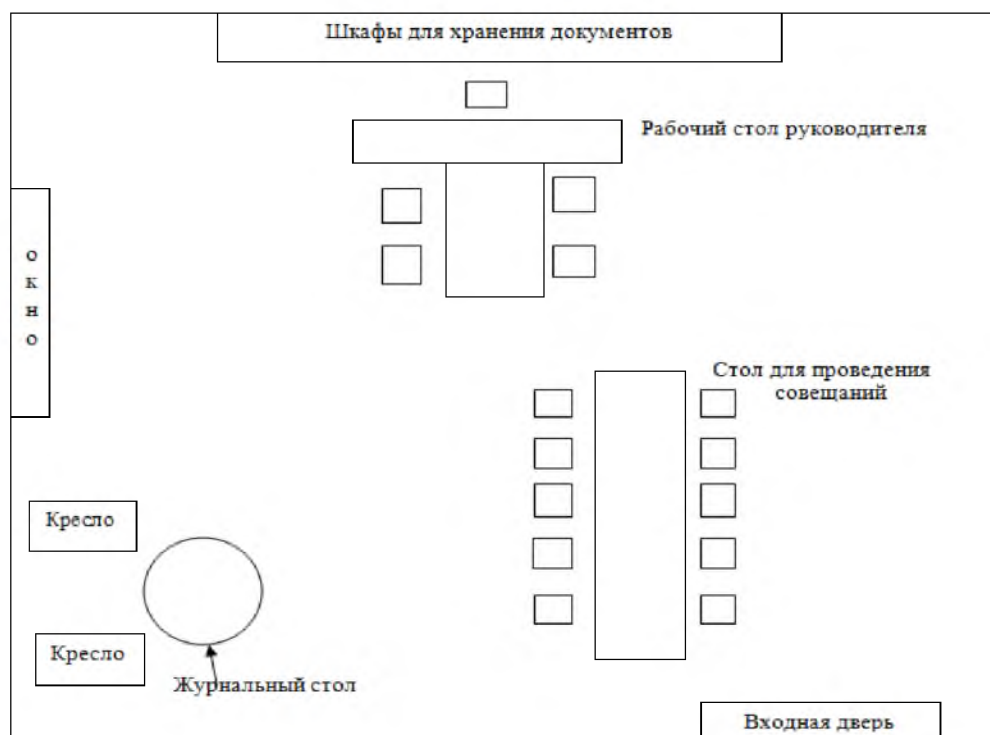


Рис. 1 - Планировка офисных помещений руководителей ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»