

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГАЗПРОМ»

**ДЕПАРТАМЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ
УПРАВЛЕНИЕ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДОЧЕРНИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
«Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр ОАО «Газпром»**

Направление: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПЛАНИРОВАНИЮ РАСХОДОВ НА ПОДГОТОВКУ КАДРОВ ПРИ
ФОРМИРОВАНИИ БЮДЖЕТА ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ И ОРГАНИЗАЦИЙ ОАО
«ГАЗПРОМ»**

(ПРОЕКТ)

Москва 2008

Предисловие

- 1 РАЗРАБОТАНЫ Отраслевым научно-исследовательским учебно-тренажерным центром ОАО «Газпром» (НОУ «ОНУТЦ ОАО «Газпром»)
- 2 ВНЕСЕНЫ Отраслевым научно-исследовательским учебно-тренажерным центром ОАО «Газпром» (НОУ «ОНУТЦ ОАО «Газпром»)
- 3 УТВЕРЖДЁНЫ И
ВВЕДЕНЫ В
ДЕЙСТВИЕ
- 4 ВВЕДЁНЫ ВПЕРВЫЕ

Разрешается стереотипное размножение только обществам, организациям ОАО «Газпром» и их образовательным подразделениям.

Отзывы и предложения по содержанию методических рекомендаций следует направлять в «Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр ОАО «Газпром» (НОУ «ОНУТЦ ОАО «Газпром» по адресу:

236006, г. Калининград, ул. Генерала Галицкого, д. 20.

Телефоны: (4012) 53-28-62, 57-30-10

Факс: (4012) 57-30-02

E-mail: marketing@onutc.ru

© ОАО «Газпром»



Содержание

	Введение	5
1	Область применения	6
2	Термины и определения	6
3	Внутрифирменное обучение в системе стратегического развития человеческих ресурсов организации	7
4	Критерии и показатели эффективности внутрифирменного обучения	9
5	Основные подходы и методы оценки эффективности внутрифирменного обучения	11
6	Использование принципов и методов бюджетирования в работе кадровых служб	13
7	Анализ статистической обработки данных	16
8	Методика планирования расходов на подготовку кадров	21
Приложение А	Доля обученных работников обществ и организаций за период 2005-2007 гг (по направлению ОАО «Газпром»)	29
Приложение Б	Доля обученных работников обществ и организаций за период 2005-2007 гг (по направлению обществ и организаций)	30
Приложение В	Количество руководителей и специалистов, обученных по программе «Промышленная безопасность», план/факт	31
Приложение Г	Показатели затрат на обучение одного работника по направлению ОАО «Газпром» в 2005-2007 гг.	32
Приложение Д	Показатели затрат на обучение одного работника по	33

направлению обществ и организаций в 2005-2007 гг.

- Приложение Е Доля командировочных расходов в общих затратах на обучение в 2006-2007 гг в обществах и организациях ОАО «Газпром» 34
- Приложение Ж Стоимость 1 недели обучения в 2009 году в учебных учреждениях СНФПО (согласно «Графику повышения квалификации руководителей и специалистов ОАО «Газпром»») 35
- Приложение З Доля обученных руководителей и специалистов в учреждениях СНФПО (Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Волгоград) в 2007 году (по данным «Графика повышения квалификации и профессиональной переподготовки» руководителей и специалистов» за 2007 год) 36
- Приложение И Стоимость проезда от обществ и организаций ОАО «Газпром» до г. Москвы 37
- Приложение К Формулы для расчета затрат на обучение (вариант № 2) 38
- Приложение Л Пример расчета расходов на подготовку кадров (с использованием варианта №2) 39
- Приложение М Пример расчета расходов на подготовку кадров (с использованием варианта №3) 43

Введение

На современном этапе работники рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо развивать и мотивировать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

Важнейшим компонентом стратегического развития человеческих ресурсов организации, охватывающим все его формы и этапы, является внутрифирменное обучение. С позиции теории человеческого капитала экономическая эффективность обучения определяется путем сопоставления затрат (издержек) и результатов (выгод), приведенных к одному моменту времени. Снижение издержек, связанных с обучением, с одновременным сохранением (повышением) получаемых в ходе обучения результатов (выгод) является одним из направлений повышения эффективности обучения. Это подчеркивает необходимость рационального планирования затрат на обучение персонала.

В методических рекомендациях представлен анализ роли внутрифирменного обучения в системе стратегического развития человеческих ресурсов организации, рассмотрены критерии и показатели эффективности внутрифирменного обучения, основные подходы и методы оценки эффективности внутрифирменного обучения, принципы и методы бюджетирования в работе кадровых служб.

В работе описана методика планирования затрат на обучение; приводится пример расчета затрат с использованием данной методики; также представлены результаты анализа статистических данных, связанных с обучением работников обществ и организаций ОАО «Газпром».

1 Область применения

Методические рекомендации предназначены для осуществления планирования расходов на подготовку кадров при формировании бюджета дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром».

Методика планирования затрат построена на использовании нормативных (средних) показателях. При расчете данных показателей использовались статистические данные, связанные с процессом обучения, полученные из 26 обществ и организаций ОАО «Газпром».

2 Термины и определения

В настоящих рекомендациях применены следующие термины с соответствующими определениями:

2.1 Эффективность – степень достижения желаемых целей в результате определенного, спланированного процесса, потребовавшего для его осуществления определенных затрат некоторых ресурсов.

2.2 Эффективность внутрифирменного обучения – приращение компетентности обученных работников организации, отнесенное к затратам на его реализацию, позволяющее последним в процессе практической профессиональной деятельности обеспечивать достижение целей организации.

2.3 Экономическая эффективность внутрифирменного обучения – отношение полученного экономического эффекта к затратам ресурсов, обусловившим получение этого эффекта, в первую очередь, в результате более продуктивной деятельности обученных работников.

2.4 Чистый дисконтированный доход, ЧДД при оценке эффективности инвестиционных проектов — сумма годовых текущих эффектов капитальных вложений в проект, приведенная к начальному шагу по каждому шагу расчетов.

2.5 Бюджетирование – это система управления финансами предприятия, которое работает на основе составленных и согласованных бюджетов подразделений.

2.6 ROI – отношение увеличения инвестиций (чистой прибыли) к объёму инвестиций.

3 Внутрифирменное обучение в системе стратегического развития человеческих ресурсов организации

Основопологающим принципом современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение и развитие человеческих ресурсов, выражающееся в обучении и повышении квалификации, создании условий для более полного выявления возможностей и способностей личности. Важно иметь в виду, что инвестиции в развитие человеческих ресурсов не являются только финансовыми. Это инвестиции, в широком смысле подразумевающие такие аспекты, как средства, время, усилия, изменения организационной структуры. Причем участвовать в этом процессе должны все работники компании на всех уровнях: и по вертикали, и по горизонтали.

Формами осуществления политики развития человеческих ресурсов являются:

- повышение уровня знаний и навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности (повышение квалификации работников, включая адаптацию вновь пришедших работников);
- развитие рабочих групп, что подразумевает установление и развитие связей и отношений между работниками организации, усиливающих эффект от совместной профессиональной деятельности, а также донесение до работников и принятие ими миссии и ценностей организации, определяющих ее стратегию;
- развитие и планирование карьеры работников в соответствии с планами развития организации. Это направление включает создание кадрового резерва.

Реализация каждой из вышеперечисленных форм может происходить, в первую очередь, посредством внутрифирменного обучения. Таким образом, внутрифирменное обучение играет ключевую роль в процессе стратегического

развития человеческих ресурсов организации. По сути, оно и является системообразующей процесса развития человеческих ресурсов. При этом внутрифирменное обучение нельзя рассматривать как абсолютно самостоятельный процесс вне организации, т.к. его цели, задачи, формы и результаты взаимообусловлены и формируются политикой развития человеческих ресурсов организации.

Осуществление процесса внутрифирменного обучения проходит через ряд обязательных этапов. Этапы внутрифирменного обучения отражают его сложную неоднородную многопроцессную структуру. Их цель – учесть все значимые, узловые моменты в организации процесса обучения, в которых процесс может изменить свое направление (точки бифуркации).

Концепции разбиения внутрифирменного обучения на этапы у различных авторов по существу совпадают, они обычно содержат семь этапов.

Один из наиболее распространенных подходов:

- определение потребностей обучения;
- формирование бюджета обучения;
- определение целей обучения – определение критериев оценки его эффективности;
- определение содержания программ и выбор форм и методов обучения;
- процесс обучения;
- реализация профессиональных навыков и знаний;
- оценка эффективности обучения.

Рассмотренные этапы обучения отражают классический подход, в соответствии с которым оценка эффективности является заключительным этапом внутрифирменного обучения, она осуществляется после завершения обучения по критериям, выделенным в начале процесса при определении целей обучения.

4 Критерии и показатели эффективности внутрифирменного обучения

Внутрифирменное обучение связано со значительными издержками: материальными, временными и др. Цели обучения диктуются потребностями в обучении и политикой развития человеческих ресурсов организации. По окончании этого процесса естественно и необходимо оценить, насколько эффективно он был организован, насколько заданные цели реализованы.

Оценка эффективности внутрифирменного обучения необходима так же как обратная связь на адекватность самого процесса. В соответствии с общим определением, **эффективность рассматривают** как степень достижения желаемых целей в результате определенного, спланированного процесса, потребовавшего для его осуществления определенных затрат некоторых ресурсов.

Учитывая специфику внутрифирменного обучения и придерживаясь рассмотренных выше его характеристик, его места и роли в стратегическом развитии человеческих ресурсов, можно дать следующее определение **эффективности внутрифирменного обучения**: приращение компетентности обученных работников организации, отнесенное к затратам на его реализацию, позволяющее последним в процессе практической профессиональной деятельности обеспечивать достижение целей организации.

Вместе с тем необходимо рассматривать экономический аспект внутрифирменного обучения. В настоящее время распространено мнение о том, что затраты на обучение являются инвестициями. **Экономическую эффективность внутрифирменного обучения** можно определить как отношение полученного экономического эффекта к затратам ресурсов, обусловившим получение этого эффекта, в первую очередь, в результате более продуктивной деятельности обученных работников.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты организации, капиталовложения в развитие человеческих ресурсов способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают

мотивацию сотрудников и их преданность организации, минимизируют текучесть, обеспечивают преемственность в управлении и преемственность профессиональных знаний и опыта. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста.

В настоящее время оценке эффективности внутрифирменного обучения стало уделяться больше внимания и исследователями, и практиками: в первую очередь работниками кадровых служб организаций. Но по-прежнему широко распространено мнение о том, что оценку эффективности внутрифирменного обучения возможно осуществлять лишь на заключительном этапе обучения и рассматривать ее как обратную связь с обучаемыми.

Основные проблемы оценки эффективности внутрифирменного обучения обусловлены ее трудоемкостью и трудностями использования количественных методов оценки. Основная специфика внутрифирменного обучения состоит в том, что оно объединяет в организационной среде два разнородных процесса: непосредственно сам процесс обучения и процесс деятельности обучаемого работника. Такое понимание специфики внутрифирменного обучения позволяет нам рассматривать **оценку его эффективности в следующей логической последовательности**: оценку существующей практики (деятельности) до обучения, когда определяются потребности в обучении, самого процесса обучения, а также изменений в деятельности после обучения.

Для оценки эффективности внутрифирменного обучения необходимо отслеживать эффект от процесса обучения, потом, если он положителен, эффект от реализации результатов обучения в процессе практической деятельности. В практике многообразие факторов, влияющих на величину результата деятельности так же, как и на величину произведенных затрат на

указанные мероприятия, вызывает необходимость использования всего набора как количественных, так и качественных показателей эффективности.

5 Основные подходы и методы оценки эффективности внутрифирменного обучения

С ростом интереса к проблеме оценки эффективности внутрифирменного обучения были разработаны и широко использовались следующие методы.

1 Оценка на основании мнений участников и заинтересованных лиц – опросная оценка. Этот метод удобен для оценки социальной эффективности, эффективности поведенческих и образовательных программ.

2 Метод «оценки на основе разъяснений» М. Парлетта и Д. Гамильтона. Основа данного метода – не прогнозы и анализ результатов, а, скорее, описание и интерпретация.

3 Метод системной оценки. Стратегией системной оценки является анализ всей системы, ее структуры и связей между подсистемами. Цель такой оценки – в улучшении взаимодействия подсистем, и, таким образом, в повышении эффективности функционирования всей системы.

В последнее время исследователи все больше склоняются к выводу, что оценивать эффективность внутрифирменного обучения необходимо на различных уровнях, только на фоне промежуточных показателей обучения: знаний и навыков обучаемых работников. Основателем такого поэтапного подхода был Дональд Киркпатрик. Он предложил производить оценку результатов обучения относительно его целей следующим образом:

- на уровне реакции обучаемых – насколько обучение интересно для участников;
- на уровне усвоения – какие знания и навыки были усвоены в результате обучения;
- на уровне поведения – как в результате обучения изменилось поведение, действия участников в процессе работы;
- на уровне результативности – как изменилась результативность

участников обучения.

Другие исследователи, сохраняя в целом данную структуру, предлагали различные категории оценки. В основу настоящего подхода абсолютное большинство исследователей кладет принцип многоуровневой оценки эффективности внутрифирменного обучения, позволяющей в большей степени выразить взаимосвязь и взаимообусловленность процесса обучения с процессом профессиональной деятельности работника. Входными параметрами процесса обучения являются составляющие компетентности: общие знания; профессиональные знания; профессиональные, коммуникативные и управленческие навыки; инновационность; а выходными параметрами – измененные составляющие компетентности. Таким образом, чтобы оценить эффект, необходимо зарегистрировать изменения уровня компетентности обученных работников, после этого можно переходить к оценке реализации результатов обучения в практической деятельности, т. е. отслеживать изменения в производительности обученных работников, рассматривается степень их влияния на изменения результативности для достижения глобальных целей организации.

С позиций теории человеческого капитала экономическая эффективность образования определяется путем сопоставления затрат (издержек) и результатов (выгод), приведенных к одному моменту времени. Этот процесс может быть разбит на три этапа.

1 Определение структуры затрат и их стоимостная оценка.

2 Определение структуры выгод и их стоимостная оценка.

3 Сопоставление приведенных к одному моменту времени величин затрат и выгод.

Издержки на обучение работника рассматриваются как инвестиции, которые образуют его человеческий капитал и через определенное время приносят доход своему владельцу.

Обобщенная структура затрат на организацию и осуществление внутрифирменного обучения включает:

- прямые затраты – затраты на приобретение образовательных услуг, затраты на подготовку и осуществление процесса обучения;
- косвенные затраты (издержки) – затраты на выплату заработной платы работникам, проходящим обучение; затраты, связанные с понижением результативности работы в процессе обучения; затраты на выплату заработной платы работникам кадровой службы организации, проводящим анализ потребностей в обучении и организующим процесс обучения; затраты, связанные с использованием для обучения помещений и материальных ресурсов.

В терминах оценки эффективности инвестиционной деятельности сумма затрат на обучение представляет собой оттоки денежных средств по проекту в течение интервала планирования t . Основным показателем экономической эффективности внутрифирменного обучения является чистый дисконтированный доход от обучения (ЧДД), учитывающий степень существующих рисков – сумма текущих эффектов за весь отчетный период, приведенная к начальному интервалу планирования

6 Использование принципов и методов бюджетирования в работе кадровых служб

В последнее время во многих российских компаниях внедряется всеобщий учет и контроль и вопросы бюджетирования становятся особенно актуальными для специалистов кадровых служб. Бюджетирование – это система управления финансами предприятия, которое работает на основе составленных и согласованных бюджетов подразделений. Процедура бюджетирования состоит из трех основных этапов: составления бюджета, его исполнения и анализа исполнения. Для того чтобы подготовить бюджет службы управления персоналом, надо проанализировать ее работу и определить расходы, необходимые для осуществления поставленных перед ней задач. Здесь

не обойтись без составления соответствующего плана мероприятий, для выполнения которого потребуются средства. Помимо бюджетов подразделений, в компаниях могут использоваться функциональные бюджеты по различным направлениям, например, планируются средства на рекламу, обучение сотрудников, на модернизацию оборудования.

Исполнение бюджета заключается в строгом учете расходования средств и контроле над его соблюдением. Вопросы анализа исполнения бюджета особенно важны, если ставится задача экономии средств.

Для оценки расходов на персонал необходимо классифицировать все издержки. Каждое предприятие может составить собственную их классификацию, однако часть затрат типична для всех организаций: фонд заработной платы, компенсации, социальные выплаты, обучение, проведение корпоративных мероприятий, подарки сотрудникам.

Процесс бюджетирования состоит из следующих этапов.

1 Составление бюджета, или планирование доходов и расходов.

2 Исполнение бюджета. Анализ исполнения бюджета.

Бюджетирование, неразрывно связанное с планированием, бывает нескольких видов. Например, при полном бюджетировании учитываются доходы и расходы компании: все ее подразделения имеют расчетный счет в собственном расчетном учреждении (внутреннем банке) и ведут свою деятельность практически как самостоятельные организации. Большинство организаций используют тот или иной упрощенный вариант бюджетирования, когда планированию, учету и анализу подвергаются только внешние доходы и расходы. Процедура составления бюджета на обучение персонала состоит в следующем.

1 Определение (уточнение) целей и стратегии компании на год.

2 Выявление персональных «разрывов» сотрудников. Выясняется, каких знаний, умений, качеств им не хватает для реализации поставленных целей.

3 Группировка «разрывов», определение наиболее общих проблемных зон, направлений массового обучения.

4 Составление персональных планов обучения сотрудников.

5 Сведение всех обучающих мероприятий в единый план.

6 Составление сметы затрат на реализацию данного плана.

После того как служба управления персоналом подготовила бюджет на основе своих планов и сдала его в финансовую службу, происходит процедура согласования. После нескольких этапов согласований бюджет утверждается первым лицом компании, после чего приобретает силу внутреннего закона организации. Далее подразделение может осуществлять траты без дополнительных согласований в рамках утвержденного бюджета.

Кроме, собственно, распределения всех затрат по статьям, важно проследить, какова динамика у каждой статьи. При анализе важно не только выявить определенные закономерности в развитии компании, но и понять их взаимосвязь. Для этого необходимо оценивать ряд показателей:

1 Количество обученных за год сотрудников компании – показатель, с помощью которого целесообразно оценивать динамику объема обучения в компании при относительно стабильной численности ее персонала. Для анализа динамики развития обучения в компании, а также для сравнения показателей обучения компаний с другими аналогичными компаниями необходимо применять такой показатель, как отношение числа обученных за год сотрудников компании к общей численности сотрудников организации. Также рассчитывается соотношение количества обученных сотрудников к общему количеству сотрудников и в разрезе каждой категории персонала.

2 Показатель, характеризующий объем обучения, приходящийся в течение года на одного сотрудника компании, который рассчитывается как общий объем обучения, проведенного в компании за год, отнесенный к числу сотрудников компании.

7 Анализ статистической обработки данных

Для разработки методических рекомендаций проводился анализ статистических данных показателей обучения работников 26 обществ и организаций ОАО «Газпром» в 2005-2007 годах.

7.1 В ходе анализа количества обученных работников проводился расчет доли обученных (К) от среднесписочной численности обществ (организаций).

Расчет проводился по формуле:

$$K = (\text{Всего обучено} / \text{Среднесписочная численность}) \times 100 \%$$

Результаты анализа представлены на диаграмме «Доля обученных работников обществ и организаций по направлению ОАО «Газпром»» (приложение А) видно, что рост процента обученных за период 2005-2007 гг. (по направлению ОАО «Газпром») наблюдается у половины из представленных обществ и организаций. На диаграмме «Доля обученных работников обществ и организаций по направлению обществ и организаций» (приложение Б) в ряде обществ и организаций также наблюдается рост доли обученных за аналогичный период.

Отдельно проводился анализ количества руководителей и специалистов, обученных по программе «Промышленная безопасность» (приложение В). Доля обученных определялась только за период 2007 года ввиду отсутствия статистических данных за предыдущие года.

7.2 Определение норматива количества работников, планируемых к обучению

Определялся норматив количества работников, нуждающихся в обучении и направляемых от ОАО «Газпром», и норматив численности работников, нуждающихся в обучении и направляемых от обществ и организаций.

Для определения норматива численности проводился анализ выборок: «Количество обученных человек по направлению ОАО «Газпром» за 2005–2007 гг.», «Количество обученных человек по направлению обществ и организаций за 2005–2007 гг.», «Среднесписочная численность обществ и

организаций в 2005–2007 гг.». В связи с большой неоднородностью выборок для определения среднего значения вычислялась медиана. Медиана выборки «Количество обученных человек по направлению ОАО «Газпром» за 2005–2007 гг.» ($M_{\text{обуч.Газпром}}$) составила 313 человек, медиана выборки «Количество обученных человек по направлению обществ и организаций за 2005–2007 гг.» ($M_{\text{обуч.ооо}}$) составила 685 человек. Медиана выборки «Среднесписочная численность обществ и организаций в 2005-2007 гг.» ($M_{\text{спис}}$) составила 8345 человек.

Расчет показал, что норматив численности работников, нуждающихся в обучении ($N_{\text{норм.обуч.газпром}}$) и направляемых от ОАО «Газпром» – 0,038. Норматив численности работников, нуждающихся в обучении и направляемых от обществ и организаций ($N_{\text{обуч.ооо}}$), составляет 0,082.

Рассчитанные нормативные показатели применяются для методики планирования затрат на обучение.

7.3 Анализ средств, затраченных на обучение одного работника в обществах и организациях

Результаты анализа представлены на диаграммах «Показатели затрат на обучение одного работника по направлению ОАО «Газпром» в 2005-2007 гг.» и «Показатели затрат на обучение одного работника по направлению обществ и организаций в 2005-2007 гг.» (приложения Г, Д).

7.4 Анализ командировочных расходов, связанных с обучением

Анализ командировочных расходов, связанных с обучением одного работника общества (организации), и расчет доли командировочных расходов в общих затратах на обучение проводился за период 2006-2007 гг. Результаты данного анализа представлены на диаграмме «Доля командировочных расходов в общих затратах на обучение в 2006-2007 гг в обществах и организациях ОАО «Газпром» (приложение Е).

7.5 Определение норматива командировочных затрат, связанных с обучением

Определялся норматив командировочных расходов, связанных с обучением одного работника, направляемого от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{командир.норм.Газпром}(i)}$) и направляемого от общества (организации) ($Z_{\text{командир.норм.ООО}(i)}$) с учетом удаленности общества (организации) от г. Москва (приложение И).

Для определения норматива проводился анализ выборок: «Количество обученных человек по направлению ОАО «Газпром» за 2006–2007 гг.», «Количество обученных человек по направлению общества (организации) за 2006–2007 гг.», «Командировочные расходы, связанные с обучением работников по направлению ОАО «Газпром» за 2006–2007 гг.», «Командировочные расходы, связанные с обучением работников по направлению общества (организации) за 2006–2007 гг.». В связи с большой неоднородностью выборок для определения среднего значения вычислялась медиана. Все расчеты проводились с учетом удаленности общества (организации) от г. Москва (приложение И).

Таким образом, норматив командировочных расходов, связанных с обучением одного работника, направляемого от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{командир.норм.Газпром}(i)}$) составил:

- для обществ и организаций группы удаленности №1 – 24540 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №2 – 33070 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №3 – 44800 рублей;

Норматив командировочных расходов, связанных с обучением одного работника, направляемого от общества (организации) ($Z_{\text{командир.норм.ООО}(i)}$) составил:

- для обществ и организаций группы удаленности №1 – 7170 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №2 – 25450 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №3 – 15420 рублей.

Рассчитанные нормативные показатели применяются для методики планирования затрат на обучение (вариант №3).

7.6 Определение норматива затрат на оплату семинаров для одного работника

Определялся норматив затрат на оплату семинаров для работника, направляемого на обучение от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{семин.норм.Газпром}}$) и работника, направляемого на обучение от обществ и организаций ($Z_{\text{семин.норм.ООО}}$).

Для определения норматива проводился анализ выборок: «Количество средств, потраченных на оплату обучения работников, от ОАО «Газпром» за 2006–2007 гг. (без учета командировочных расходов)», «Количество обученных человек по направлению ОАО «Газпром» за 2006–2007 гг.», «Количество средств, потраченных на оплату обучения работников, от общества (организации) за 2006–2007 гг. (без учета командировочных расходов)», «Количество обученных человек по направлению общества (организации) за 2006–2007 гг.». В связи с большой неоднородностью выборок для определения среднего значения вычислялась медиана.

Таким образом, нормативные (средние) затраты на оплату семинара для одного работника, направляемого на обучение от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{семин.норм.Газпром}}$), составили 22420 рублей; нормативные (средние) затраты на оплату семинара для одного работника, направляемого на обучение от общества (организации) ($Z_{\text{семин.норм.ООО}}$), составили 16480 рублей.

7.7 Анализ стоимости одной недели обучения в учебных учреждениях СНФПО. Расчет нормативной стоимости одной недели обучения

Анализ стоимости одной недели обучения в учебных учреждениях СНФПО проводился за 2009 год (согласно «Графику повышения квалификации руководителей и специалистов ОАО «Газпром») ввиду отсутствия данных за предыдущие периоды. Данные анализа представлены в приложении Ж.

Средняя стоимость одной недели семинара в учебных учреждениях, входящих в состав «Графика повышения квалификация и профессиональной

переподготовки» на 2009 год, составила 12357 рублей.

Для методики планирования затрат проводился расчет нормативной стоимости одной недели семинара. С учетом прогнозируемого Финансово-экономическим департаментом ОАО «Газпром» коэффициента инфляции на 2009 год (0,09) и для соотнесения нормативной стоимости одной недели семинара с другими нормативными затратами на обучение (стоимостью проезда и проживания) сумма 12357 была уменьшена на 9 % и составила 11261,25 рублей.

7.8 Анализ стоимости проезда

Проводился анализ количества обученных руководителей и специалистов в учебных учреждениях, входящих в состав «Графика повышения квалификации и профессиональной переподготовки» (по данным 2007 года ввиду отсутствия данных за предыдущие периоды). Результаты анализа представлены на диаграмме (приложение 3).

Как видно из диаграммы, основное количество руководителей и специалистов обществ и организаций в 2007 году проходило обучение в учреждениях г. Москвы. В связи с этим для расчета нормативной (средней) стоимости проезда использовались данные стоимости авиабилетов из обществ (организаций) до г. Москвы и обратно (приложение И). Все общества (организации) были разделены на группы в зависимости от их удаленности от г. Москвы. Ввиду неоднородности выборок для нахождения средних значений определялась медиана. За базовую была принята цена билетов из обществ (организаций), расположенных на расстоянии 1500 км и ближе от Москвы, она составила 8000 рублей. Стоимость билетов из обществ (организаций), удаленных на расстояние от 1500 до 3000 км от Москвы и на расстояние более 3000 км до Москвы, определялась умножением базовой стоимости авиабилета на соответствующий поправочный коэффициент (K_1 или K_2), определенный эмпирическим путем и равный 2,07 и 2,91 соответственно.

8 Методика планирования расходов на подготовку кадров

8.1. Методика определения количества работников, планируемых к обучению

Методика построена на использовании нормативных показателей, рассчитанных в ходе работы как средние значения.

8.1.1 *Определение количества руководителей и специалистов, эксплуатирующих опасные производственные объекты и нуждающихся в предаттестационной подготовке в соответствии с требованиями приказа Ростехнадзора от 29.01.2007 г. № 37.* Для планирования обучения данной категории руководителей и специалистов рекомендуется составлять график предаттестационной подготовки.

Также в качестве одного из способов расчета планируемого к обучению количества работников данной категории рекомендуется использовать метод расчета на основании нормативных (средних) значений. Нормативные значения предлагается определять на местах для каждого общества (организации) по предлагаемым ниже формулам.¹ Ниже приводятся формулы для расчета на местах количества руководителей и специалистов, планируемых к обучению по программе «Промышленная безопасность».

1 Расчет нормативного (среднего) значения количества руководителей и специалистов, направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность» ($N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}}$):

$$N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}} = M_{\text{еобуч.пром.безоп.}} / M_{\text{еспис.}},$$

где $M_{\text{еобуч.пром.безоп.}}$ – среднее значение количества работников, планируемых к обучению по программе «Промышленная безопасность» за три предыдущих года;

$M_{\text{еспис.}}$ – среднее значение среднесписочной численности в обществе (организации) за три предыдущих года.

¹ В данных методических рекомендациях не представляется возможным осуществить расчет нормативной численности работников данной категории в виду отсутствия необходимого количества показателей.

2 Расчет количества руководителей и специалистов, планируемых к обучению по программе «Промышленная безопасность» ($N_{\text{обуч.пром.безоп.}}$):

$$N_{\text{обуч.пром.безоп.}} = N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}} \times N_{\text{спис.}},$$

где $N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}}$ – норматив количества руководителей и специалистов, направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность»;

$N_{\text{спис.}}$ – среднесписочная численность в обществе (организации).

8.1.2 Расчет количества работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром» ($N_{\text{обуч.Газпром.}}$), и количества работников, направляемых на обучение от обществ и организаций ($N_{\text{обуч.ООО}}$).

Для расчетов рекомендуется воспользоваться формулами:

$$N_{\text{обуч.Газпром}} = N_{\text{норм.обуч.Газпром}} \times N_{\text{спис.}},$$

$$N_{\text{обуч.ООО}} = N_{\text{норм.обуч.ООО}} \times N_{\text{спис.}},$$

где $N_{\text{норм.обуч.Газпром}}$ – норматив обучения работников, направляемых от ОАО «Газпром», равный 0,038;

$N_{\text{норм.обуч.ООО}}$ – норматив обучения работников, направляемых от обществ и организаций, равный 0,082;

$N_{\text{спис.}}$ – среднесписочная численность в обществе (организации).

8.2 Методика планирования расходов на подготовку кадров

В состав расходов на подготовку кадров ($Z_{\text{обуч.}}$) входят: оплата стоимости семинаров ($Z_{\text{семин.}}$) и командировочные расходы, которые включают в себя стоимость проживания ($Z_{\text{прожив.}}$), стоимость проезда ($Z_{\text{бил.}}$) и суточные расходы ($Z_{\text{суточ.}}$):

$$Z_{\text{обуч.}} = Z_{\text{семин.}} + Z_{\text{бил.}} + Z_{\text{суточ.}} + Z_{\text{прожив.}}$$

Ниже представлены три варианта расчета расходов на подготовку кадров.



8.2.1 Вариант № 1

1 Определяется стоимость обучения на конкретных семинарах (возможно использование данных, находящихся в модуле «Предприятие» автоматизированной системы «График»).

2 Рассчитывается стоимость билетов до места проведения обучения и обратно.

3 Определяются затраты на оплату суточных (согласно нормативным документам).

4 Проводится расчет стоимости проживания (возможно использование данных, находящихся в модуле «Предприятие» автоматизированной системы «График»).

5 Все вышеперечисленные расходы суммируются.

Необходимо учитывать, что расходы на обучение работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром», от обществ (организаций), а также по программе «Промышленная безопасность», производят отдельно.

8.2.2 Вариант № 2

Определение расходов на подготовку кадров в данном варианте методики основано на использовании нормативных (средних) стоимостных показателей.

а) Расчет затрат на оплату семинаров ($Z_{\text{семин.}(i)}$) рекомендуется осуществлять по формуле:

$$Z_{\text{семин.}(i)} = Z_{\text{семин.норм.}} \times H \times N_{\text{обуч}(i)},$$

где $Z_{\text{семин.норм.}}$ – нормативная (средняя) стоимость одной недели семинара, равная 11261,25 рубля;

H – продолжительность семинара (недели);

$N_{\text{обуч.}(i)}$ – количество человек, планируемых к обучению на семинаре определенной продолжительности.

Полученные в результате расчета стоимости семинаров разной продолжительности суммируются.

б) Расчет стоимости проезда ($Z_{\text{бил.}(i)}$, руб.) рекомендуется проводить по формуле:

$$\begin{aligned} Z_{\text{бил.}(i)} &= Z_{\text{бил.норм.}} \times N_{\text{обуч}(i)}, \\ \text{или } Z_{\text{бил.}(i)} &= Z_{\text{бил.норм.}} \times K_1 \times N_{\text{обуч}(i)}, \\ \text{или } Z_{\text{бил.}(i)} &= Z_{\text{бил.норм.}} \times K_2 \times N_{\text{обуч}(i)}, \end{aligned}$$

где $Z_{\text{бил.норм.}}$ – нормативная (средняя) стоимость авиабилета, равная 8000 рублей;

$N_{\text{обуч}(i)}$ – количество человек, планируемых к обучению;

K_1 и K_2 – поправочные коэффициенты, устанавливаемые в зависимости от удаления от Москвы общества (организации) (приложение И) и равные 2,07 и 2,91 соответственно.

в) Расчет суточных затрат для обучения работников, планируемых для обучения на семинарах определенной продолжительности (одна, две, три недели) ($Z_{\text{сут.}(i)}$, руб.), предлагается осуществлять

по формуле:

$$Z_{\text{сут}(i)} = Z_{\text{сут.норм.}} \times D \times N_{\text{обуч}(i)},$$

где $Z_{\text{сут.норм.}}$ – нормативные затраты на суточные расходы (определяются в соответствии с отраслевыми нормативами);

D – количество дней командировки, связанной с обучением;

$N_{\text{обуч}(i)}$ – количество человек, планируемых к обучению и направляемых на семинар определенной продолжительности: одна, две, три недели ($i = 1, 2, 3$).

г) Для расчета затрат на проживание работников, планируемых для обучения на семинарах определенной продолжительности (одна, две, три недели) ($Z_{\text{прожив.}(i)}$, руб.), предлагается воспользоваться формулой:

$$Z_{\text{прожив.}(i)} = Z_{\text{прожив.норм.}} \times D \times N_{\text{обуч}(i)},$$

где $Z_{\text{прожив.норм.}}$ – нормативные затраты на проживание. В качестве норматива предлагается использовать среднюю стоимость проживания в гостиницах г. Москвы, равную 4000 рублей (определена эмпирическим путем на текущий момент);

D – количество дней командировки, связанной с обучением;

$N_{\text{обуч.}(i)}$ – количество человек, планируемых к обучению и направляемых на семинар определенной продолжительности: одна, две, три недели ($i = 1, 2, 3$).

д) Формула для итогового расчета затрат на обучение ($Z_{\text{обуч.}(i)}$):

$$Z_{\text{обуч.}(i)} = (\sum Z_{\text{семин.}(i)} + \sum Z_{\text{бил.}(i)} + \sum Z_{\text{суточ.}(i)} + \sum Z_{\text{прожив.}(i)}) \times (1 + K_i),$$

где $Z_{\text{семин.}(i)}$ – суммарные затраты на оплату семинаров различной продолжительности с учетом количества направляемых на обучение работников, руб.;

$Z_{\text{бил.}(i)}$ – суммарная стоимость билетов, руб.;

$Z_{\text{сут.}(i)}$ – стоимость суточных затрат для работников, планируемых для обучения на семинарах различной продолжительности, руб.;

$Z_{\text{прожив.}(i)}$ – стоимость затрат на проживание для работников, планируемых для обучения на семинарах различной продолжительности, руб.;

K_i – коэффициент инфляции, определяемый ежегодно Финансово-экономическим департаментом.

Все формулы расчета затрат на обучение (вариант № 2) сведены в таблицу (приложение К).

Пример расчета затрат на обучение (вариант № 2) приведен в приложении Л.

8.2.3 Вариант №3

Определение расходов на подготовку кадров в данном варианте методики основано на использовании нормативных (средних) показателей, которые были рассчитаны в ходе работы как средние значения. В данном варианте методики

приводится описание расчета затрат на подготовку кадров по направлению ОАО «Газпром» и по направлению обществ (организации). Описание расчета затрат на подготовку кадров по направлению «Промышленная безопасность» не приводится ввиду отсутствия данных, необходимых для расчета нормативных (средних) значений.

а) Расчет командировочных затрат, связанных с обучением рекомендуется проводить с учетом удаленности общества (организации) от г. Москвы (приложение И).

Расчет затрат на оплату командировочных расходов, связанных с обучением работников, направляемых от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{командир.Газпром}(i)}$) и направляемых от обществ и организаций ($Z_{\text{командир.ООО}(i)}$) рекомендуется осуществлять по формулам:

$$Z_{\text{командир.Газпром}(i)} = Z_{\text{командир.норм.Газпром}(i)} \times N_{\text{обуч.Газпром}},$$

$$Z_{\text{командир.ООО}(i)} = Z_{\text{командир.норм.ООО}(i)} \times N_{\text{обуч.ООО}},$$

где i – номер группы (1,2,3) в зависимости от удаленности общества (организации) от г. Москвы (приложение И);

$N_{\text{обуч.Газпром}}$ – количество работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром»;

$N_{\text{обуч.ООО}}$ – количество работников, направляемых на обучение от общества (организации);

$Z_{\text{командир.норм.Газпром}(i)}$ – норматив командировочных затрат на обучение одного работника по направлению ОАО «Газпром», равный:

- для обществ и организаций группы удаленности №1 – 24540 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №2 – 33070 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №3 – 44800 рублей;

$Z_{\text{командир.норм.ООО}(i)}$ – норматив командировочных затрат на обучение одного работника по направлению общества (организации), равный:

- для обществ и организаций группы удаленности №1 – 7170 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №2 – 25450 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №3 – 15420 рублей.

б) Расчет затрат на оплату семинаров для работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{семин.Газпром}}$) и работников, направляемых на обучение от обществ и организаций ($Z_{\text{семин.ООО}}$) рекомендуется осуществлять по формулам:

$$Z_{\text{семин.Газпром}} = Z_{\text{семин.норм.Газпром}} \times N_{\text{обуч.Газпром}},$$

$$Z_{\text{семин.ООО}} = Z_{\text{семин.норм.ООО}} \times N_{\text{обуч.ООО}},$$

где $Z_{\text{семин.норм.Газпром}}$ – нормативные (средние) затраты на оплату семинара для одного работника, направляемого на обучение от ОАО «Газпром», равная 22420 рублей;

$Z_{\text{семин.норм.ООО}}$ – нормативные (средние) затраты на оплату семинара для одного работника, направляемого на обучение от общества (организации), равная 16480 рублей;

$N_{\text{обуч.Газпром}}$ – количество работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром»;

$N_{\text{обуч.ООО}}$ – количество работников, направляемых на обучение от общества (организации).

в) Формула для итогового расчета затрат на обучение ($Z_{\text{обуч.Газпром}}$) и ($Z_{\text{обуч.ООО}}$):

$$Z_{\text{обуч.Газпром}} = (Z_{\text{командир.Газпром}(i)} + Z_{\text{семин.Газпром}}) \times (1 + K_i),$$

$$Z_{\text{обуч.ООО}} = (Z_{\text{командир.ООО}(i)} + Z_{\text{семин.ООО}}) \times (1 + K_i),$$

где $Z_{\text{командир.Газпром}(i)}$ – затраты на оплату командировочных расходов, связанных с обучением работников, направляемых от ОАО «Газпром» (в зависимости от удаленности от г. Москва);

$Z_{\text{командир.ООО}(i)}$ – затраты на оплату командировочных расходов, связанных с обучением работников, направляемых от общества (организации);

$Z_{\text{семинар.Газпром}}$ – затраты на оплату семинаров работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром»;

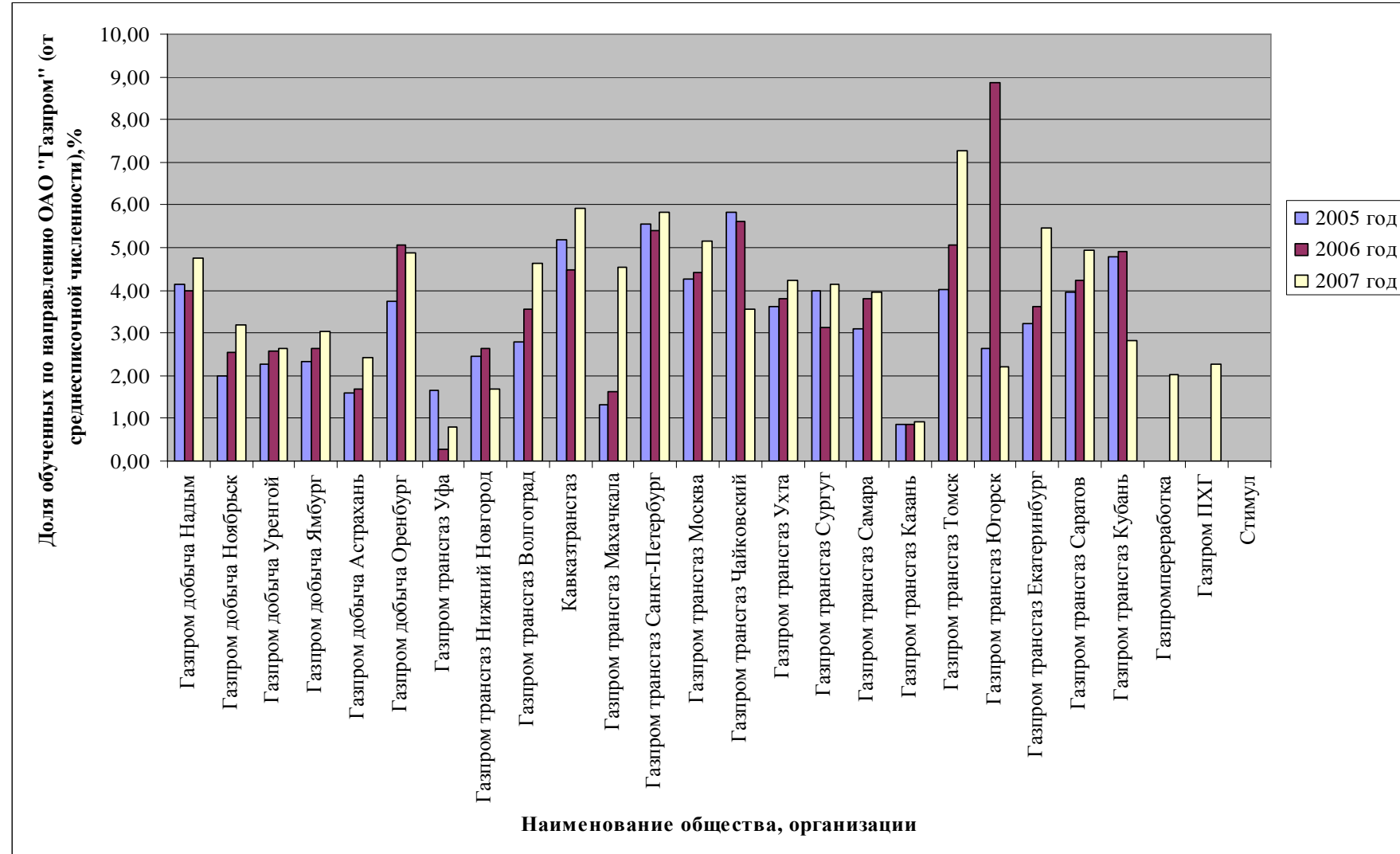
$Z_{\text{семинар.ООО}}$ – затраты на оплату семинаров работников, направляемых на обучение от общества (организации);

$K_{\text{и}}$ – коэффициент инфляции, определяемый ежегодно Финансово-экономическим департаментом.

Пример расчета затрат на обучение (вариант № 3) приведен в приложении М.

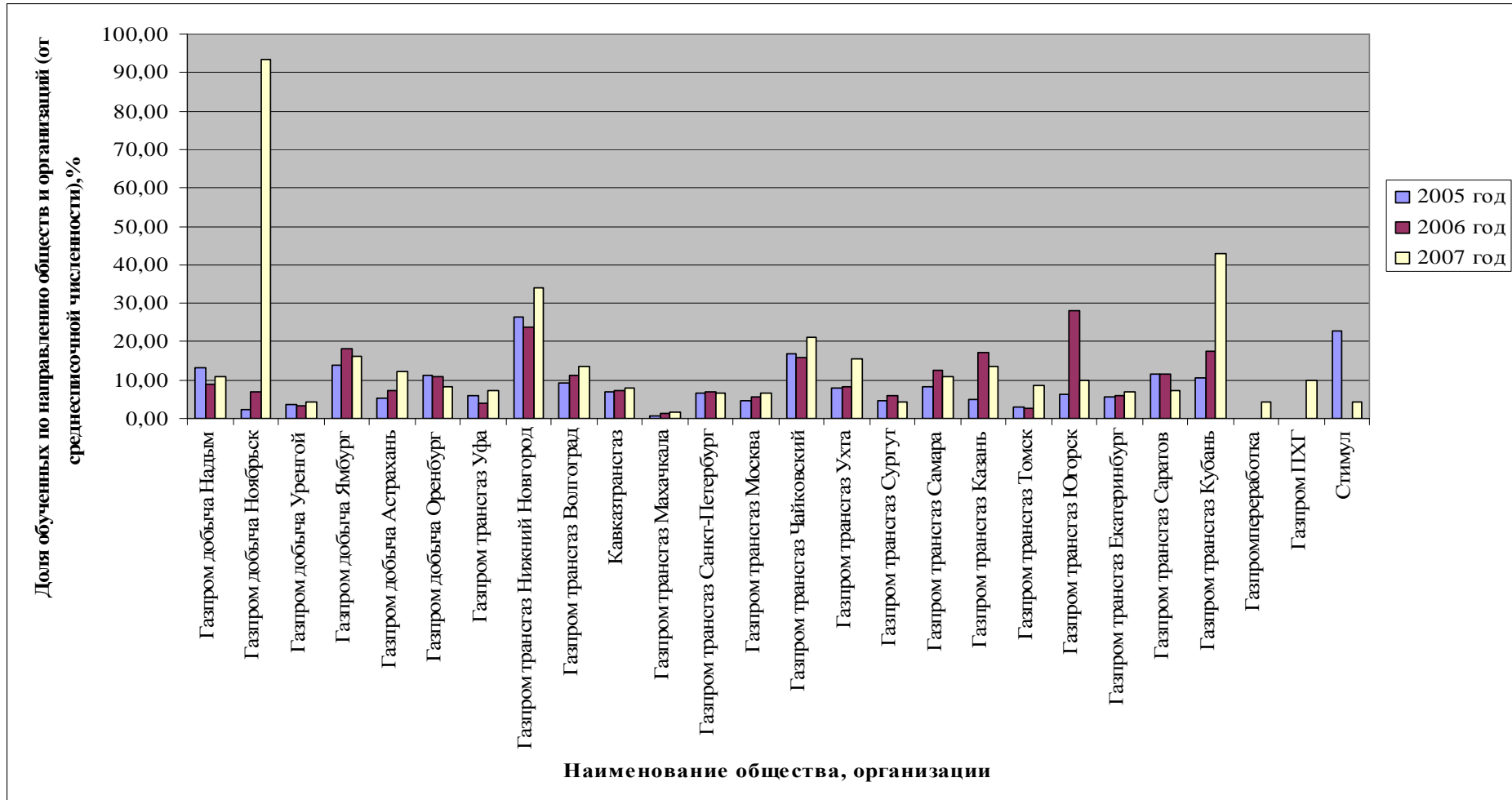
**Приложение А
(справочное)**

Доля обученных работников обществ и организаций за период 2005-2007 гг (по направлению ОАО «Газпром»)



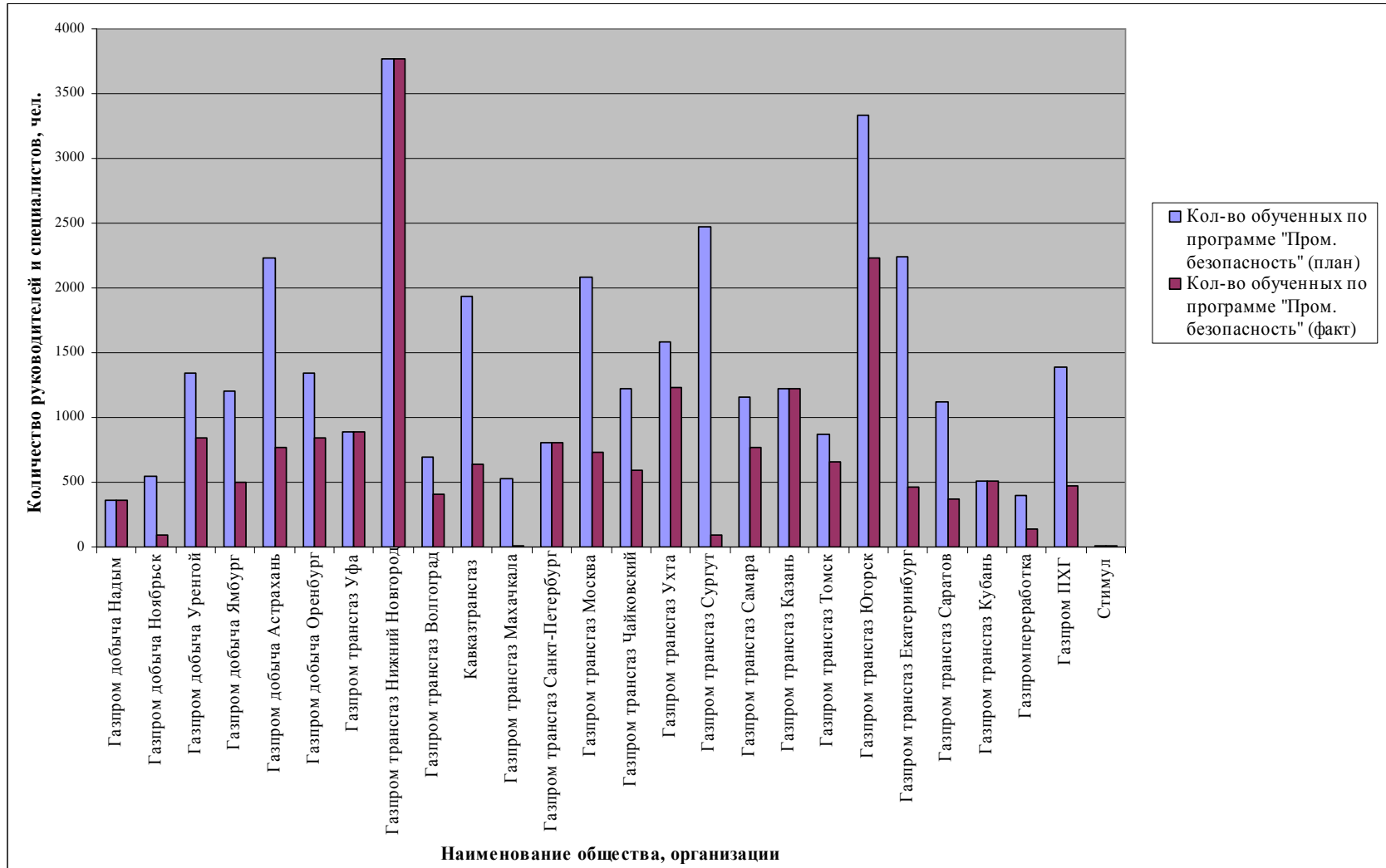
**Приложение Б
(справочное)**

**Доля обученных работников обществ и организаций за период 2005-2007 гг
(по направлению обществ и организаций)**



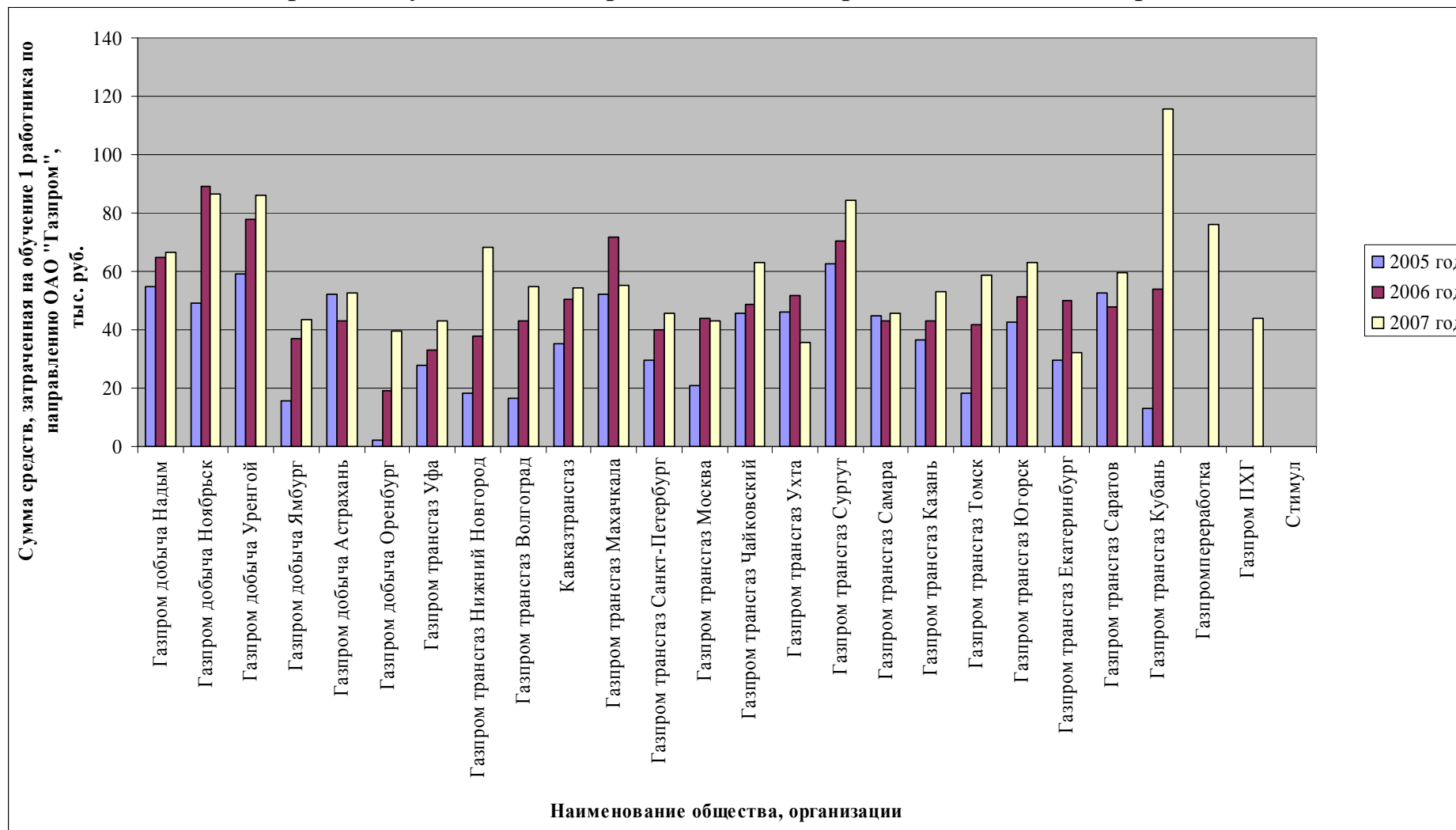
Приложение В (справочное)

Количество руководителей и специалистов, обученных по программе «Промышленная безопасность», план/факт



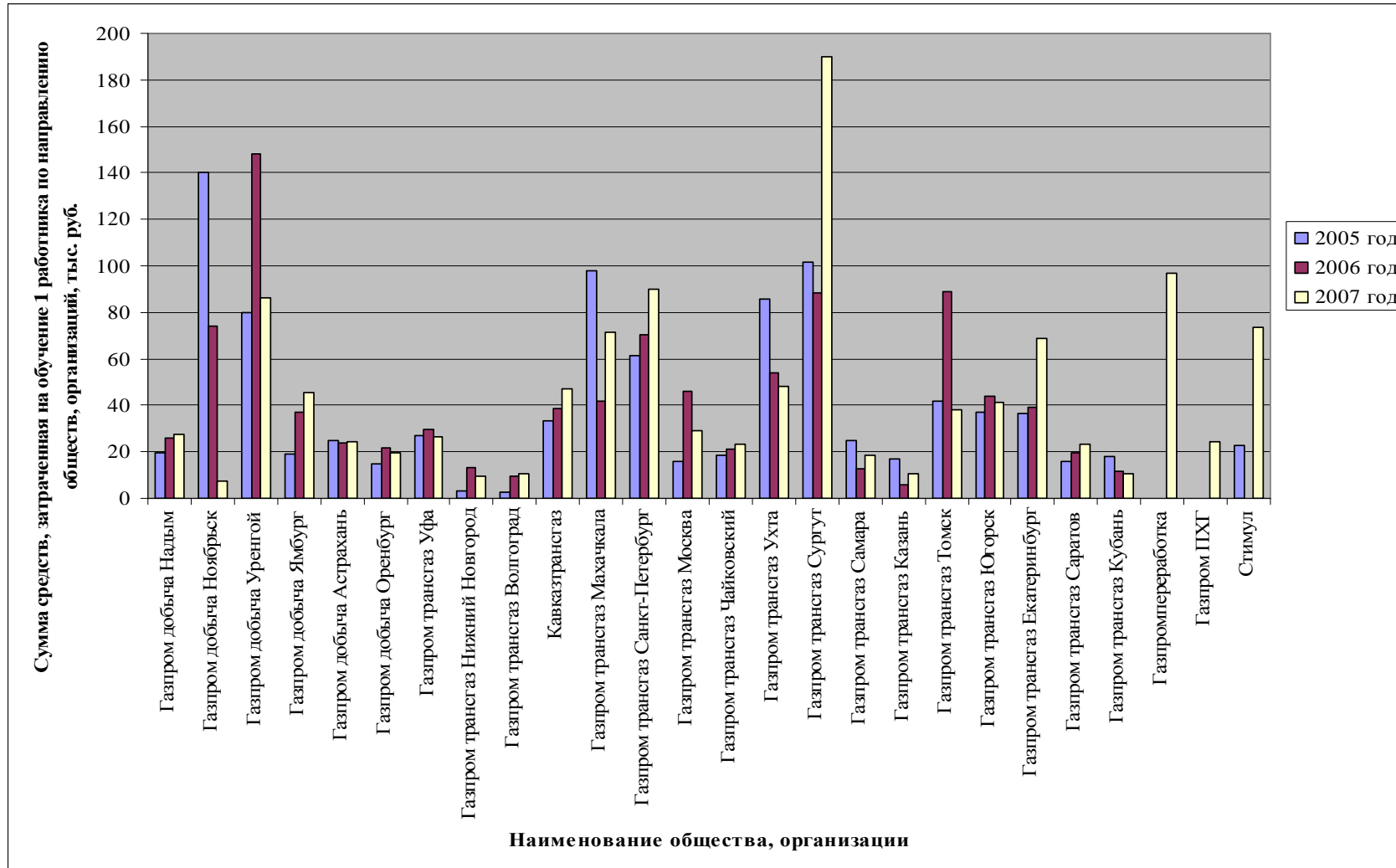
**Приложение Г
(справочное)**

Показатели затрат на обучение одного работника по направлению ОАО «Газпром» в 2005-2007 гг.



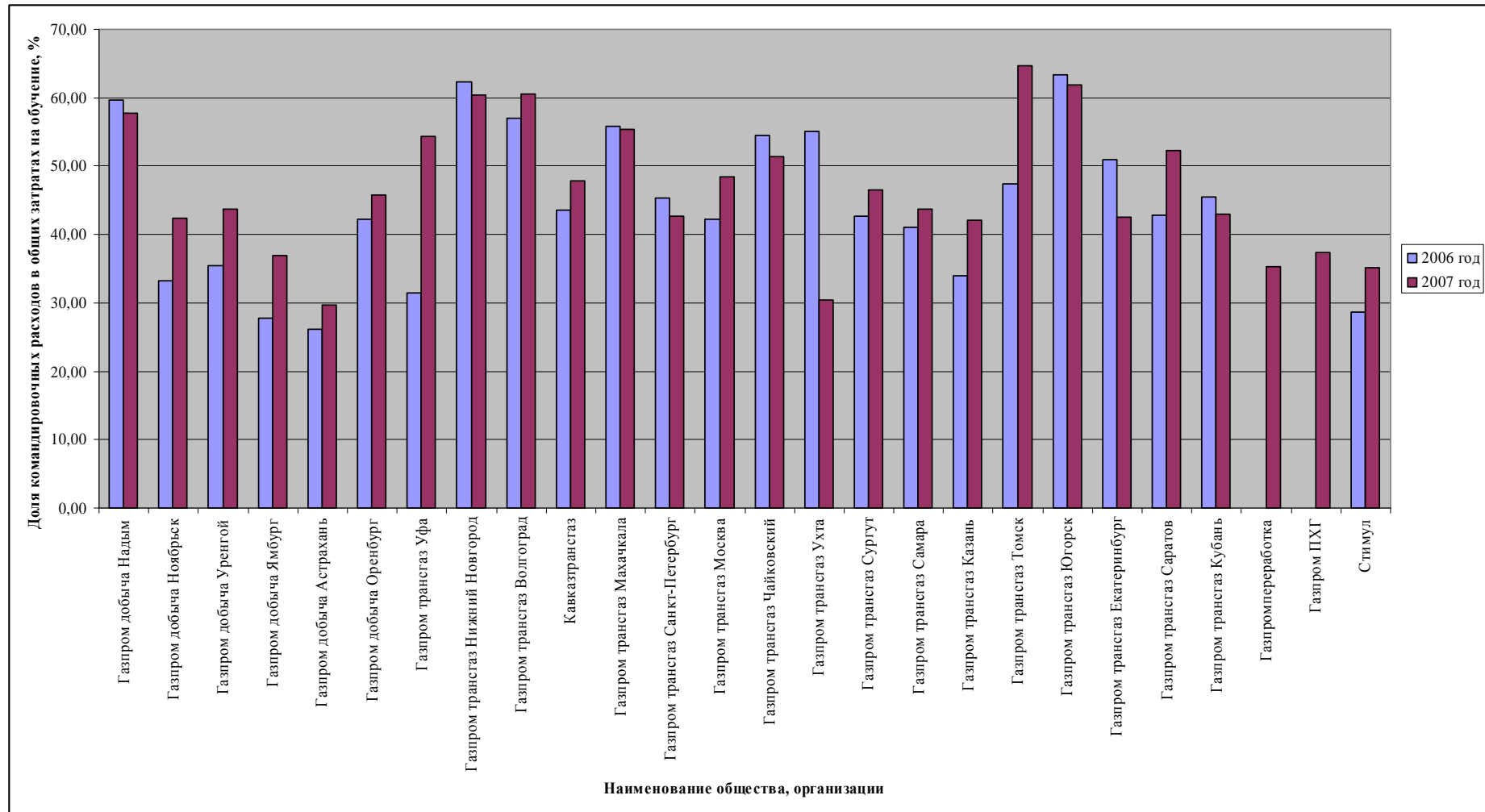
**Приложение Д
(справочное)**

Показатели затрат на обучение одного работника по направлению обществ и организаций в 2005-2007 гг.



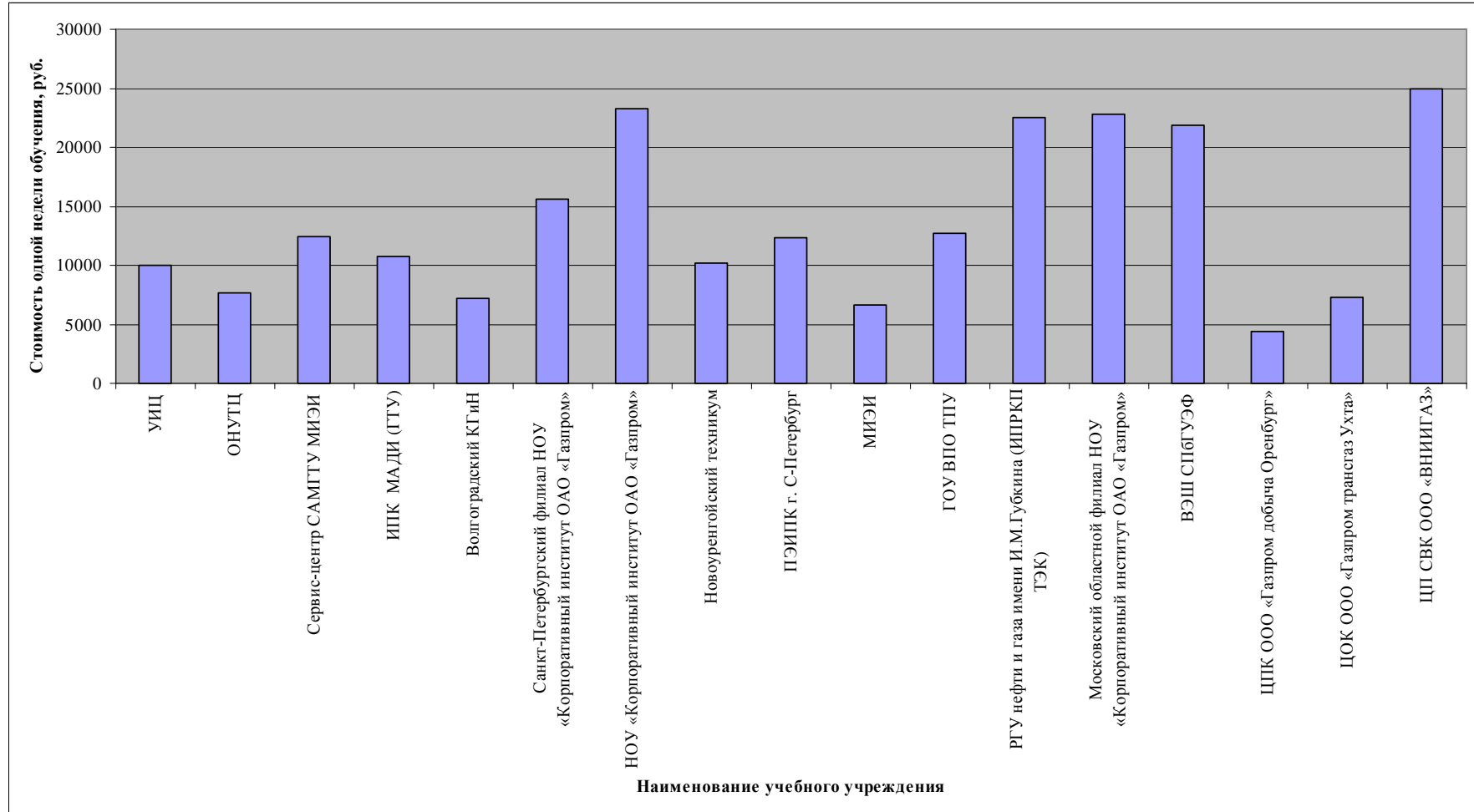
**Приложение Е
(справочное)**

**Доля командировочных расходов в общих затратах на обучение в 2006-2007 гг в обществах и организациях
ОАО «Газпром»**



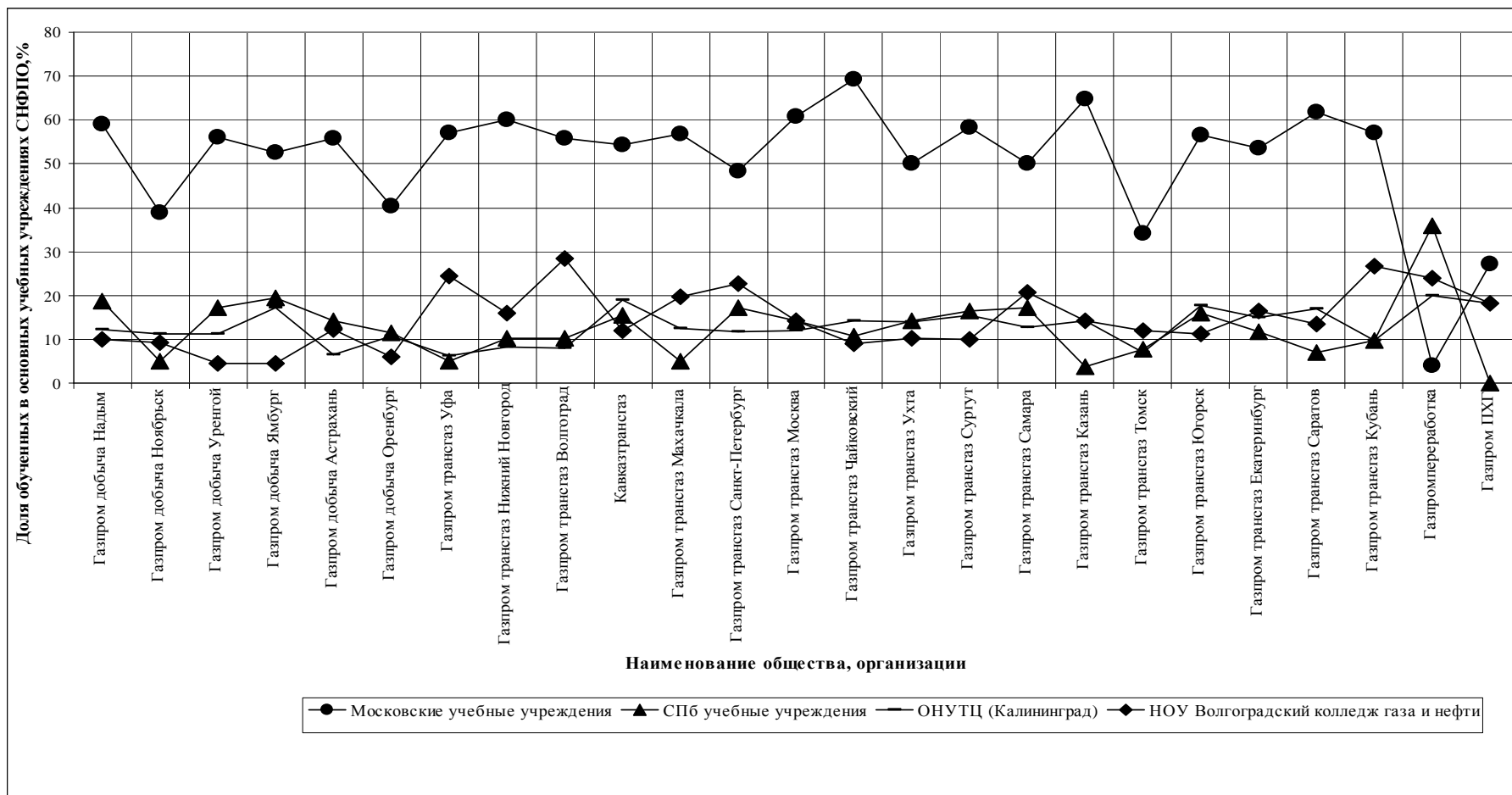
**Приложение Ж
(справочное)**

**Стоимость 1 недели обучения в 2009 году в учебных учреждениях СНФПО
(согласно «Графику повышения квалификации руководителей и специалистов ОАО «Газпром»)**



**Приложение 3
(справочное)**

Доля обученных руководителей и специалистов в учреждениях СНФПО (Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Волгоград) в 2007 году (по данным «Графика повышения квалификации и профессиональной переподготовки» руководителей и специалистов» за 2007 год)



**Приложение И
(справочное)**

**Стоимость проезда от обществ и организаций ОАО «Газпром»
до г. Москвы**

Наименование общества (организации)	Расстояние до г. Москва, км	Стоимость авиаперелета (туда- обратно), руб.	Поправоч- ный коэффициент
1 группа 0 км - 1500 км до г. Москвы			0
1 Газпром трансгаз Москва	0	0	
2 Газпром ПХГ	0	0	
3 Газпром трансгаз Нижний Новгород	406	5775	
4 Газпром трансгаз Санкт-Петербург	679	5500	
5 Газпром трансгаз Казань	799	6500	
6 Газпром трансгаз Саратов	838	1860	
7 Газпром трансгаз Волгоград	966	8280	
8 Газпром трансгаз Самара	1051	8000	
9 Газпром трансгаз Уфа	1382	11200	
10 Газпром добыча Астрахань	1391	12000	
11 Кавкатрансгаз	1420	15000	
12 Газпром добыча Оренбург	1478	14000	
13 Стимул	1478	14000	
Медиана (среднее значение)		8000	
2 группа 1501 км – 3000 км до г. Москвы			2,07
1 Газпром трансгаз Чайковский	1522	9000	
2 Газпром трансгаз Ухта	1524	16820	
3 Газпром трансгаз Кубань	1539	11759	
4 Газпром трансгаз Екатеринбург	1903	12144	
5 Газпром трансгаз Махачкала	1906	17740	
6 Газпромпереработка	2168	16831	
7 Газпром трансгаз Югорск	2168	26000	
8 Газпром трансгаз Сургут	2880	22000	
Медиана (среднее значение)		16536,75	
3 группа свыше 3000 км до г. Москвы			2,91
1 Газпром добыча Надым	3201	24300	
2 Газпром добыча Ноябрьск	3210	24000	
3 Газпром трансгаз Томск	3500	19174	
4 Газпром добыча Уренгой	3575	24588	
5 Газпром добыча Ямбург	3645	24588	
Медиана (среднее значение)		24300	

Приложение К
(справочное)

Формулы для расчета затрат на обучение (вариант № 2)

Этап	Формула
Расчет количества работников, направляемых на обучение	$N_{\text{обуч.пром.безоп.}} = N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}} \times N_{\text{спис.}},$ $N_{\text{обуч.Газпром}} = N_{\text{норм.обуч.Газпром}} \times N_{\text{спис.}},$ $N_{\text{обуч.ООО}} = N_{\text{норм.обуч.ООО}} \times N_{\text{спис.}}$
Расчет затрат на оплату семинаров	$Z_{\text{семин.}(i)} = Z_{\text{семин.норм.}} \times H \times N_{\text{обуч}(i)}$
Расчет стоимости билетов	$Z_{\text{бил.}(i)} = Z_{\text{бил.норм.}} \times N_{\text{обуч}(i)},$ или $Z_{\text{бил.}(i)} = Z_{\text{бил.норм.}} \times K_1 \times N_{\text{обуч}(i)},$ или $Z_{\text{бил.}(i)} = Z_{\text{бил.норм.}} \times K_2 \times N_{\text{обуч}(i)}$
Расчет суточных затрат	$Z_{\text{сут}(i)} = Z_{\text{сут.норм.}} \times D \times N_{\text{обуч}(i)}$
Расчет затрат на проживание в гостинице	$Z_{\text{прожив.}(i)} = Z_{\text{прожив.норм.}} \times D \times N_{\text{обуч}(i)}$
Итоговый расчет затрат на обучение	$Z_{\text{обуч.}(i)} = (\sum Z_{\text{семин.}(i)} + \sum Z_{\text{бил.}(i)} + \sum Z_{\text{суточ.}(i)} + \sum Z_{\text{прожив.}(i)}) \times (1 + K_i)$

**Приложение Л
(справочное)**

**Пример расчета расходов на подготовку кадров
(с использованием варианта №2)**

Расчет расходов на подготовку кадров на предприятии со среднесписочной численностью 8000 человек, находящемся на расстоянии более 3000 км от г. Москвы.

а) Расчет количества работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром» ($N_{\text{обуч.Газпром}}$), от обществ (организаций) ($N_{\text{обуч.ООО}}$) и по программе «Промышленная безопасность»:

$$N_{\text{обуч.Газпром}} = 0,038 \times 8000 = 304 \text{ (чел.)},$$

$$N_{\text{обуч.ООО}} = 0,082 \times 8000 = 656 \text{ (чел.)},$$

$$N_{\text{обуч.пром.безоп.}} = N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}} \times 8000 \text{ (чел.)}$$

где $N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}}$ – норматив количества руководителей и специалистов, направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность» и определяемый на предприятии самостоятельно;

0,038 и 0,082 норматив обучения руководителей и специалистов, направляемых от ОАО «Газпром» и обществ (организаций) – соответственно.

б) Расчет затрат на оплату семинаров продолжительностью 2 недели для работников, направляемых от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{семин.Газпром}(2)}$), от обществ (организаций) ($Z_{\text{семин.ООО}(2)}$) и направляемых по программе «Промышленная безопасность» ($Z_{\text{семин.пром.безоп.}(2)}$):

$$Z_{\text{семин.Газпром}(2)} = 11261,25 \times 2 \times 304 = 6828600 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{семин.ООО}(2)} = 11261,25 \times 2 \times 656 = 14774760 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{семин.пром.безоп.}(2)} = 11261,25 \times 2 \times N_{\text{обуч.пром.безоп.}} \text{ (руб.)}$$

где 11261,25 – нормативная (средняя) стоимость одной недели семинара в рублях;

2 – продолжительность семинара в неделях;



304 – количество человек, направляемых от ОАО «Газпром»;

656 – количество человек, направляемых от обществ (организаций);

$N_{\text{норм.обуч.пром.безоп.}}$ – норматив количества руководителей и специалистов, направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность».

в) Расчет стоимости проезда для работников, направляемых от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{бил.Газпром}}$), от обществ (организаций) ($Z_{\text{бил.ООО}}$) и по программе «Промышленная безопасность» ($Z_{\text{бил.пром.безоп.}}$):

$$Z_{\text{бил.Газпром}} = 8000 \times 2,91 \times 304 = 7077120 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{бил.ООО}} = 8000 \times 2,91 \times 656 = 15271680 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{бил.пром.безоп.}} = 8000 \times 2,91 \times N_{\text{обуч.пром.безоп.}} \text{ (руб.)}$$

где 8000 рублей – нормативная (средняя) стоимость билета;

2,91 – поправочный коэффициент.

г) Расчет суточных затрат для работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{сут.Газпром}}$), от обществ (организаций) ($Z_{\text{сут.ООО}}$) и направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность» ($Z_{\text{сут.пром.безоп.}}$):

$$Z_{\text{сут.Газпром}} = 600 \times 14 \times 304 = 2553600 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{сут.ООО}} = 600 \times 14 \times 656 = 5510400 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{сут.пром.безоп.}} = 600 \times 14 \times N_{\text{обуч.пром.безоп.}} \text{ (руб.)}$$

где 600 рублей – примерные затраты на суточные расходы (в обществах – определяются в соответствии с отраслевыми нормативами);

14 – количество дней командировки.

д) Расчет затрат на проживание в гостинице для работников, направляемых от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{прожив.Газпром}}$), направляемых от обществ

(организаций) ($Z_{\text{прожив. ООО}}$) и направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность» ($Z_{\text{прожив. пром.безоп.}}$):

$$Z_{\text{прожив. Газпром}} = 4000 \times 14 \times 304 = 17024000 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{прожив. ООО}} = 4000 \times 14 \times 656 = 36736000 \text{ (руб.)};$$

$$Z_{\text{прожив. пром.безоп.}} = 4000 \times 14 \times N_{\text{обуч. пром.безоп.}} \text{ (руб.)},$$

где 4000 рублей – нормативные затраты на проживание в г. Москва, определены эмпирическим путем на текущий момент.

е) Итоговый расчет затрат на обучение для работников, направляемых от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{обуч. Газпром}}$), направляемых от обществ (организаций) ($Z_{\text{обуч. ООО}}$) и направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность» ($Z_{\text{пром.безоп.}}$):

$$\begin{aligned} Z_{\text{обуч. Газпром}} &= (6828600 + 7077120 + 2553600 + 17024000) \times (1+0,09) = \\ &= 36496,818 \text{ (тыс. рублей)}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Z_{\text{обуч. ООО}} &= (14774760 + 15271680 + 5510400 + 36736000) \times (1+0,09) = \\ &= 78799,195 \text{ (тыс. рублей)}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Z_{\text{пром.безоп.}} &= (Z_{\text{семинар. пром.безоп.}}(2) + Z_{\text{бил. пром.безоп.}} + Z_{\text{сут. пром.безоп.}} + Z_{\text{прожив. пром.безоп.}}) \times \\ &\times (1+0,09) \text{ (тыс. рублей)} \end{aligned}$$

где 0,09 – коэффициент инфляции.

Таким образом, при расчете с использованием варианта №2 методики, плановые расходы на подготовку кадров предприятия² со среднесписочной

² За исключением работников, направляемых на обучение по программе «Промышленная безопасность».

численностью 8000 человек, находящегося на расстоянии более 3000 км от г. Москвы, составили:

- на подготовку кадров, направляемых от ОАО «Газпром» – 36496,818 тыс. рублей;
- на подготовку кадров, направляемых от обществ и организаций – 78799,195 тыс. рублей.

Приложение М
(справочное)

Пример расчета расходов на подготовку кадров
(с использованием варианта №3)

Определение расходов на подготовку кадров в данном варианте методики основано на использовании нормативных (средних) показателей, которые были рассчитаны в ходе работы как средние значения. В данном варианте методики приводится описание расчета затрат на подготовку кадров по направлению ОАО «Газпром» и по направлению обществ (организации). Описание расчета затрат на подготовку кадров по направлению «Промышленная безопасность» не приводится ввиду отсутствия данных, необходимых для расчета нормативных (средних) значений.

а) Расчет командировочных затрат, связанных с обучением рекомендуется проводить с учетом удаленности общества (организации) от г. Москвы (приложение И).

Расчет затрат на оплату командировочных расходов, связанных с обучением работников, направляемых от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{командир.Газпром}(i)}$) и направляемых от обществ и организаций ($Z_{\text{командир.ООО}(i)}$) рекомендуется осуществлять по формулам:

$$Z_{\text{командир.Газпром}(i)} = Z_{\text{командир.норм.Газпром}(i)} \times N_{\text{обуч.Газпром}},$$

$$Z_{\text{командир.ООО}(i)} = Z_{\text{командир.норм.ООО}(i)} \times N_{\text{обуч.ООО}},$$

где i – номер группы (1,2,3) в зависимости от удаленности общества (организации) от г. Москвы (приложение И);

$N_{\text{обуч.Газпром}}$ – количество работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром»;

$N_{\text{обуч.ООО}}$ – количество работников, направляемых на обучение от общества (организации);

$Z_{\text{командир.норм.Газпром}(i)}$ – норматив командировочных затрат на обучение одного работника по направлению ОАО «Газпром», равный:

- для обществ и организаций группы удаленности №1 – 24540 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №2 – 33070 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №3 – 44800 рублей;

$Z_{\text{командир.норм.ООО}(i)}$ – норматив командировочных затрат на обучение одного работника по направлению общества (организации), равный:

- для обществ и организаций группы удаленности №1 – 7170 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №2 – 25450 рублей,
- для обществ и организаций группы удаленности №3 – 15420 рублей.

б) Расчет затрат на оплату семинаров для работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром» ($Z_{\text{семин.Газпром}}$) и работников, направляемых на обучение от обществ и организаций ($Z_{\text{семин.ООО}}$) рекомендуется осуществлять по формулам:

$$Z_{\text{семин.Газпром}} = Z_{\text{семин.норм.Газпром}} \times N_{\text{обуч.Газпром}},$$

$$Z_{\text{семин.ООО}} = Z_{\text{семин.норм.ООО}} \times N_{\text{обуч.ООО}},$$

где $Z_{\text{семин.норм.Газпром}}$ – нормативные (средние) затраты на оплату семинара для одного работника, направляемого на обучение от ОАО «Газпром», равная 22420 рублей;

$Z_{\text{семин.норм.ООО}}$ – нормативные (средние) затраты на оплату семинара для одного работника, направляемого на обучение от общества (организации), равная 16480 рублей;

$N_{\text{обуч.Газпром}}$ – количество работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром»;

$N_{\text{обуч.ООО}}$ – количество работников, направляемых на обучение от общества (организации).

в) Формула для итогового расчета затрат на обучение ($Z_{\text{обуч.Газпром}}$) и ($Z_{\text{обуч.ООО}}$):

$$Z_{\text{обуч.Газпром}} = (Z_{\text{командир.Газпром}(i)} + Z_{\text{семина.Газпром}}) \times (1 + K_{\text{и}}),$$

$$Z_{\text{обуч.ООО}} = (Z_{\text{командир.ООО}(i)} + Z_{\text{семина.ООО}}) \times (1 + K_{\text{и}}),$$

где $Z_{\text{командир.Газпром}(i)}$ – затраты на оплату командировочных расходов, связанных с обучением работников, направляемых от ОАО «Газпром» (в зависимости от удаленности от г. Москва);

$Z_{\text{командир.ООО}(i)}$ – затраты на оплату командировочных расходов, связанных с обучением работников, направляемых от общества (организации);

$Z_{\text{семина.Газпром}}$ – затраты на оплату семинаров работников, направляемых на обучение от ОАО «Газпром»;

$Z_{\text{семина.ООО}}$ – затраты на оплату семинаров работников, направляемых на обучение от общества (организации);

$K_{\text{и}}$ – коэффициент инфляции, определяемый ежегодно Финансово-экономическим департаментом.