

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность менеджмент организации
Кафедра социальных коммуникаций

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ/РАБОТА

Тема работы
Организация кадровой службы на примере ОАО «Томскгазстрой»

УДК 651

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
O-11401	Степанова Анастасия Владиславовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры СК	Мещерякова Наталья Николаевна	д. социол. н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Томск – 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки (специальность) менеджмент организации

Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой СК
_____ Н.А. Лукьянова
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломного проекта

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-11401	Степановой Анастасии Владиславовна

Тема работы:

Организация кадровой службы на примере ОАО «Томскгазстрой»
--

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследований организация кадровой службы предприятия</p>
---	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Аналитический обзор источников по вопросам организации и управления кадровой службой предприятия.</p> <p>Постановка целей и задач исследования.</p> <p>Знакомство с нормативными документами по организации кадровой службы предприятия, должностными инструкциями менеджера по персоналу. Изучение организационной структуры кадровой службы ОАО «Томскгазстрой».</p> <p>Анализ эффективности работы кадровой службы.</p> <p>Определение направлений развития кадровой службы.</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры СК	Мещерякова Наталья Николаевна	д. социол. н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11401	Степанова Анастасия Владиславовна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 94 с., 7 рис., 2 схемы, 20 источников, 4 прил.

Ключевые слова: кадровая служба, система управление персоналом, кадровая политика, организационная структура, отдел кадров.

Объектом исследования является: организация кадровой службы предприятия.

Предмет исследования – критерии эффективности работы кадровой службы, модели ее развития.

Цель работы – разработка рекомендаций по развитию кадровой службы ОАО «Томскгазстрой» с целью повышения ее эффективности.

Область применения: организация кадровой работы на строительномонтажных предприятиях

Значение работы: теоретические знания по организации кадровой работы и управлению кадрами были применены к организации ОАО «Томскгазстрой» и в случае их внедрения могут повысить эффективность его работы.

Во введении сформулированы общие цели и задачи.

В первой главе мы рассмотрели теоретические вопросы о работе кадровых служб на предприятии. Вторая глава посвящена организации кадровой службы на строительных предприятиях. В третьей главе мы изучили организацию кадровой службы и кадровую политику ОАО «Томскгазстрой».

В заключении включены основные выводы о работе.

Источником информации о деятельности организации стали материалы, собранные во время преддипломной практики, внутренняя нормативная документация, материалы, связанные с кадровой работой организации. Основные теоретические положения об эффективной организации кадровой работы подчерпнуты из таких работ как «Основы

менеджмента» - Кабушкин Н.И и «Управление персоналом в организациях строительного комплекса» - Симонова М. В.

Основные определения

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Кадровая политика – это неотъемлемый элемент организационной культуры каждой современной организации любой формы собственности.

Кадровая служба – это структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми на предприятии.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Организационные структуры управления – это формы разделения труда по управлению производственной деятельностью.

Отдел кадров – это группа профессионально подготовленных специалистов, которые занимаются управлением персоналом и разработкой, а так же реализацией программ его развития.

Подбор персонала — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Содержание

ЗАДАНИЕ	2
Реферат	4
Основные определения	6
Ведение	8
1 Теоретические основы кадровых служб	10
1.1 Понятие, задачи и функции кадровой службы	10
1.2 Положения об отделе кадров	13
1.3 Типы организационных структур управления	17
1.4 Кадровая служба организации, ее структура и функции	25
1.5 Организация структуры кадровой службы	31
1.6 Кадровая политика организации.....	37
2 Организация кадровой службы в строительных организациях	42
3 Организация кадровой службы на примере ОАО «Томскгазстрой».....	50
3.1 Описание и анализ организационной структуры предприятия и отдела кадров ОАО «Томскгазстрой»	50
3.2 Кадровая политика организации ОАО «Томскгазстрой».....	56
3.3 Рекомендации по совершенствованию работы с кадрами на предприятии	66
Заключение	69
Список литературы	73
Приложение 1	75
Приложение 2	82
Приложение 3	86
Приложение 4	91

Ведение

Неотъемлемой частью работы каждого предприятия является организация кадровой службы. Подбор персонала важнейшая задача, решение которой не только обеспечивает функционирование организации, но и ее будущий успех. В зависимости от того, насколько эффективно построена работа по отбору персонала, зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и востребованность предоставляемых услуг.

Актуальность данной темы заключается в том, что без эффективной работы кадровой службы организации могут возникнуть проблемы при отборе квалифицированного персонала для выполнения задач предприятия.

На сегодняшний день одной из главных проблем в современных организациях является недостаточное внимание, которое уделяется разработке кадровой политики и ее дальнейшему совершенствованию в процессе апробации.

Объектом исследования дипломной работы является организация кадровой службы предприятия.

Предмет исследования – критерии эффективности работы кадровой службы, модели ее развития.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по развитию кадровой службы ОАО «Томскгазстрой» с целью повышения ее эффективности.

Для достижения цели дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить принципы, подходы к организации кадровой службы предприятия, систему управления персоналом.
- 2) Выявить специфику кадровой работы строительной организации.
- 3) Изучить организацию кадровой службы и кадровую политику ОАО «Томскгазстрой».

4) На основе передовых подходов к организации кадровой службы предприятия сформулировать предложения по повышению эффективности работы с кадрами в «Томскгазстрой».

Общие рекомендации по совершенствованию кадровой политики могут быть предложены к внедрению в организации ОАО «Томскгазстрой», – в их разработке заключается новизна работы.

Методологической основой исследования является системный анализ, направленный на изучение объекта как целого, системы взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга функций; сравнительный анализ, позволяющий сопоставить различные модели организации кадровой службы, сравнить организацию кадровой работы изучаемого предприятия с эталонными.

В качестве источников в дипломной работе использовались нормативные документы организации, документы внутреннего распорядка, а так же периодика по теме исследований и монографии.

Исходя из поставленных целей и задач, данная работа состоит из введения, основной части (3 главы) и заключения.

1 Теоретические основы кадровых служб

1.1 Понятие, задачи и функции кадровой службы

Кадровая служба – это структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми на предприятии.

Функции кадровой службы:

- 1.) планирование трудовых ресурсов — определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии организации, поиск специалистов, создание резерва персонала;
- 2.) обеспечение кадрами — отбор кандидатов и отбор персонала из группы резерва;
- 3.) организация делопроизводства — составление и оформление кадровых документов (контрактов, приказов, трудовых книжек и др.), организация работы с ними (регистрация, контроль, текущее хранение, номенклатура дел, экспертиза ценности, подготовка и передача на хранение в архив);
- 4.) проведение аттестации сотрудников организации;
- 5.) подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- 6.) анализ движения и текучести кадров;
- 7.) выявление социальной напряжённости в коллективе и снятие её;
- 8.) координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению мер безопасности;
- 9.) управление дисциплиной.

В настоящее время большинство организаций, включают в функции кадровой службы организацию оплаты труда, которая предполагает аттестацию рабочих мест и структуру оплаты труда, систему показателей труда, а так же исследования анализа рынка труда.

В большинстве случаев задачи кадровой службы в организации определяются направлением кадровой работы. Исходя, из выше сказанного задачи кадровой службы подразделяются, на такие направления как:

1.) Учетно-контрольное направление кадровой службы (прием, учет и увольнение работников на предприятие, а так же работу с временно отсутствующими сотрудниками, находящимися в отпусках, командировках и т.д.);

2.) Планово-регулятивное направление кадровой службы (подбор, отбор, расстановка, адаптация и перемещение сотрудников в организации);

3.) Отчетно-аналитическое направление кадровой службы (аналитическая работа и подготовка отчетов);

4.) Координационно-информационное направление кадровой службы (обучение и переподготовка сотрудников, а так же архивная и справочная работа);

5.) Организационно-методическое направление кадровой службы (планирование кадровой работы, документирование деятельности сотрудников и т.д.).

В основном задачи отдела определяются особенностью организации в целом, но при этом определяются нюансы каждой организации. К данным нюансам можно отнести: размеры, направления бизнеса, стратегические цели, стадию развития предприятия, численность сотрудников, а так же особенности работы с персоналом.

Система управления персоналом включает в себя эффективность подбора и расстановки сотрудников; справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения; продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации; быстрое и эффективное решение личных проблем.

Современная кадровая служба ориентирована на два направления: стратегическое и тактическое. С помощью тактического осуществляется текущая работа отдела, анализируется состояние и планирование потребностей в кадрах, проводится тестирование, происходит разработка штатного расписания и т.д. На формирование кадровой политики ориентировано стратегическое направление.

Основная деятельность кадровых служб ориентирована на формирование трудовых ресурсов: планирование потребностей в кадрах и организация мероприятий по набору кадров, разрешение конфликтов в организации и осуществление социальной политики.

Кадровая работа определяет четко, кем, как и при помощи чего должно осуществляться на практике в определенный момент в сфере управления персоналом. Решение повседневных задач заключается на административных методах.

Кадровая служба это обязательное звено организации предприятия и задач службы управления персонала, которые определяются направлением деятельности предприятия. Правильная и четкая организация кадровой работы является залогом процветания для каждой организации. Кадровая работа является основой для анализа и планирования потенциала предприятия.

1.2 Положения об отделе кадров

Первый этап в создании каждой организации является разработка положения о кадровой службе. Положение включает в себя функции и задачи предприятия, а так же права и обязанности сотрудников предприятия.

Оно состоит из таких разделов как: общее положение, задачи, структура, функции, взаимоотношения с разными подразделениями организации, права и ответственность сотрудников предприятия.

В каждом разделе в положение прописываются основные мотивы организации. Так, например, в разделе «Общие положения» описывается подчиненность отдела кадровой службы к директору организации. Раздел «Задачи» включает в себя сформулированное направление деятельности отдела (подбор, отбор и расстановка рабочих и специалистов, создание резерва и т.д.). Вследствие чего раздел «Структура» включает в себя порядок разработки и утверждения структуры, численный состав отдела, закрепления подразделений отдела. Функции рассмотрены в положении как обязанности в работе кадровой службы. Данный раздел включает в себя: разработку планов комплектования кадров, учет личного состава, оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии ТК РФ, ведения документации, хранение и заполнение трудовых книжек и т.д.

Раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями в организации» описывает перечень документов, которые поступают в отдел и которые направляются из отдела в другие подразделения. Большинство заявок на прием сотрудников, графики отпусков и предоставление сотрудников к наградам или поощрениям, а так же выговоры в отдел кадров поступает из подразделений предприятия.

В свою очередь сотрудники отдела кадров сообщают о нарушениях трудовой дисциплины, изменении правил трудового распорядка, направляют копии приказов для ознакомления руководителям структурных подразделений.

Все полномочия отдела кадров описываются в разделе «Права». Права данного отдела включает в себя:

- право требовать от всех подразделений предприятия необходимых для полноценной работы отдела кадров материалов;
- право принимать работников предприятия по вопросам приема, перемещения и увольнения;
- право осуществлять связь с другими организациями по вопросам подбора кадров;
- право требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

Ответственность начальника отдела кадровых служб за выполнение функций и ответственность работников отдела, которая прописана в должностных инструкциях, описывается в разделе «Ответственность».

В разделе «Ответственность» установлена ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая установлена должностными инструкциями.

Управление кадров, управление персоналом, отдел кадров, отдел персонала - это организационные формы кадровых служб.

Функции работников кадровой службы распределяются между работниками в зависимости от структуры организации. Например, ведением документации может заниматься один человек от отдела.

Организационная форма кадровой службы определяется штатной численностью сотрудников на предприятии.

Организации можно разделить на три вида исходя из численности сотрудников:

- Если в организации числится тысяча работников, то такая организация называется крупной.

- Если численность сотрудников триста, то такая организация называется средней.

- Если организация имеет всего несколько сотрудников, то она называется небольшой.

Рассматривая кадровую структуру на примере Российских организаций можно сказать, что у предприятий, которые имеют холдинговую структуру или дочерние предприятия (ОАО «Томскгазстрой», ПАО «Газпром» и т.д.) относятся к крупным организациям, предпочтительно в данных организациях иметь директора по управлению персоналом и отдел кадров, состоящий из определенного количества сотрудников. В средних организациях (Версаль ОПТ Трейд) оптимально иметь отдел кадров, в небольших организациях кадровую работу может выполнять менеджер, бухгалтер или секретарь, но при этом данные функции должны быть прописаны в должностных инструкциях.

Должностные инструкции должны содержать в себе обязанности каждого специалиста, его права и ответственность. Их разработкой обычно занимаются специалисты кадровых служб.

При создании и определении числа сотрудников кадровой службы нужно учитывать такие факторы как:

- количество работников предприятия;
- кадровую политику (стратегию, тактику);
- тип предприятия;
- пол и возраст сотрудников;
- определяющие экономические показатели;
- отраслевую принадлежность предприятия;
- технологические особенности производства;
- концепцию управления персоналом;
- наличие региональной образовательной инфраструктуры;
- состояние регионального рынка труда;

- место предприятия в экономике (мировой уровень, государственный, региональный, местный);
- уровень профессиональной подготовки специалистов службы персонала¹.

Исходя из выше сказанного, организационные формы кадровых служб зависят от численности предприятия, их подразделяют на:

1. самостоятельные структурные подразделения, которые подчиняются руководителю предприятия или заместителю;
2. функции кадровой службы выполняет отдельный сотрудник предприятия;
3. функции кадровой службы выполняются совместно с другой работой на предприятии.

Рассуждая о количестве сотрудников в отделе кадров, нужно определить вид организации и количество сотрудников в ней, так например, в небольших компаниях до ста работников стоит обойтись двумя сотрудниками кадровой службы. В организациях средних размеров достигающих пятисот работников нужно создать кадровую службу из трех или четырех специалистов, а в крупных компаниях более тысячи сотрудников от семи до десяти работников службы персонала.

Полномочия кадровой службы включают в себя:

- требовать от всех подразделений организации представления необходимых для ее работы материалов;
- принимать работников, организации по вопросам перемещения и увольнения;
- взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров;
- требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

¹ Кузнецова Т.В., Кузнецов С.Л. Кадровое делопроизводство. М. 2011. 144 с.

1.3 Типы организационных структур управления

Организационные структуры управления – это формы разделения труда по управлению производственной деятельности. Для определения функций управления и работ создаются специальные подразделения и должности. Выполняя, функции подразделений их сотрудники наделены определенными правами и несут ответственность за их выполнение.

Основными элементами организационной структуры являются служащие, работники, руководители и органы аппарата управления, выполняющие определенные функциональные обязанности.

Выделяют два основных элемента организационных структур:

- организационная структура зависит от состава структурных подразделений организации, определяется структура управления и т.п.;
- организационная структура определяется исходя из функций, осуществляющих в процессе управления, после чего формируются органы, контролируемые все процессы производства на предприятии.

Организационная структура управления выполняет общие и конкретные функции управления, сохраняет горизонтальные и вертикальные связи также разделяет элементы управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, в свою очередь горизонтальное разделение определяется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на процессы промышленного производства или изготовления изделий.

Организационная структура выполняет разделение задач по подразделениям, их компетентность в решение проблем и общее взаимодействие всех элементов².

Стратегическое положение подразделений, должностей и характер связей между подразделениями отражает схема организационной структуры управления.

² Менеджмент организации. Учебник / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М. 2010. 980 с.

Выделяют такие связи как:

- линейные – это административные связи подчинения;
- функциональные – это связи в деятельности без прямого административного подчинения;
- кооперационные – это связи между подразделениями одного уровня.

От характера связей выделяют основные типы организационных структур управления. К ним относятся линейная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура, матричная структура, дивизиональная структура и множественная структура управления.

Линейная структура представляет собой такую структуру, которая обеспечивает управление руководителя над подразделениями, выполняющими все виды деятельности в организации. Данную структуру управления можно наглядно посмотреть на рисунке № 1 – линейная структура управления.

Функциональная организационная структура исполняет связь административного управления с осуществлением функционального управления, что можно увидеть на рисунке № 2 – функциональная структура управления.



Рисунок № 1 – Линейная структура управления.

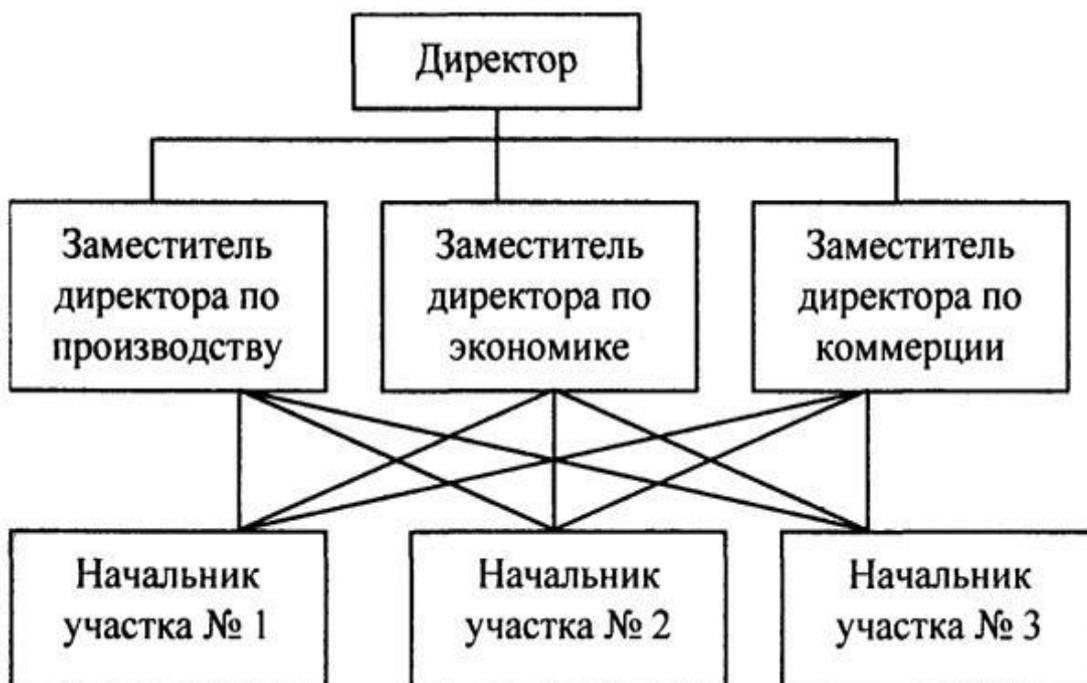


Рисунок № 2 – Функциональная структура управления.

При линейно-функциональной структуре управления основные связи будут линейные, а дополняющие будут функциональные. Дынная структура более широко используется в строительных организаций, что помогает обеспечению выполнения функций. Данная структура представлена на рисунке №3 – линейно-функциональная структура управления.

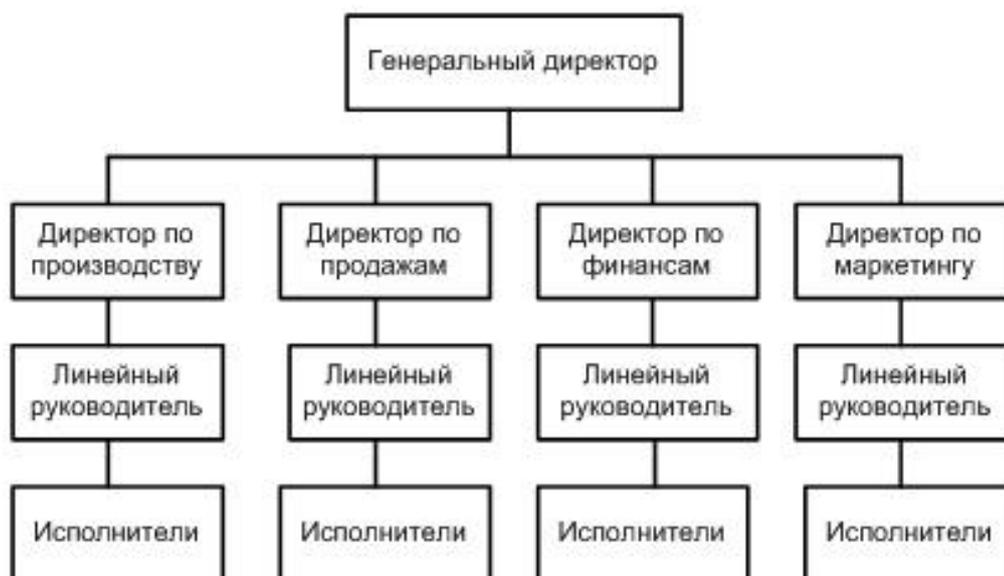


Рисунок № 3 – Линейно-функциональная структура управления.

Данная структура управления обеспечивает высокую централизацию стратегических решений, организацию директивных связей по однолинейному принципу, применение инструментов координации с технической поддержкой.

Дивизиональная структура управления характеризуется взаимодействием отдельных подразделений входящих в организацию. Такую структуру разделяют на региональную, продуктовую и организационную, ориентированную на потребителя. Дивизиональная структура управления представлена на рисунке № 4.

Матричная структура управления определяет связи между исполнителем и руководителями. Данная структура может вытекать из линейно-функциональной структуры. При данной структуре управления создаются проектные группы (временные), воплощающие проекты и программы. Они оказываются в двойном подчинении, создаются временно, чем достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков. Данная структура представлена на рисунке № 5.

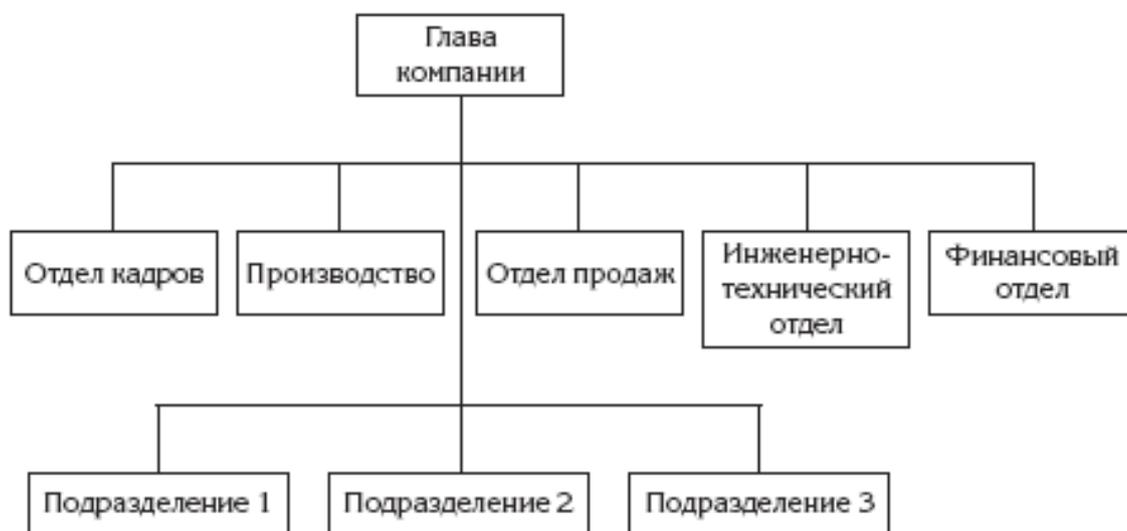


Рисунок № 4 - Дивизиональная структура управления.



Рисунок № 5 – Матричная структура управления.

При объединении структур управления формируется множественная структура управления.

В каждой из структур управления есть свои плюсы и минусы, важно при создании организации четко определить функции компании и ее стратегию, для правильного подбора организационной структуры и дальнейшего функционирования предприятия.

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Существуют разные модели системы управления персоналом, которые зависят от организационной

структуры предприятия. Как уже говорилось, организационная структура зависит, от целей и задач каждого предприятия. Организационная структура определяет разделение труда, создание структурных подразделений, определение должностей и их иерархию.

Все структурные подразделения на предприятии выполняют различные функции, что позволяет определить правильную реализацию кадровой службы в организации. Особенности системы управления определяются характеристиками основных факторов. Они рассматривают объектов и субъектов организации, цели системы, ее функции и структуру.

В данном случае объектами системы управления являются: работники, трудовой коллектив и рабочие группы. Ее субъектами являются: функциональное и линейное управление персоналом. Все организации направлены на осуществления функций управления персоналом, включающие в себя подсистему найма, обучения и развития коллектива организации. Взаимодействие между аспектами управления персоналом выявляются конечными целями управления персоналом, определением путей достижения и создание подходящего механизма управления, что позволит правильно определиться с системой управления персоналом организации.

Основным этапом формирования системы управления персоналом является определение целей этой системы. В разных организациях цели данной подсистемы определяются по разным прицепам в зависимости от деятельности организации. Важной целью этой системы в любых организациях - это обеспечение фирмы персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке №6 представлены цели системы управления персоналом.



Рисунок №6 – Цели системы управления персоналом.

Говоря о целях организации, выделяют такие цели: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные. Экономические цели подразумевают, увеличение прибыли организации. Научно-технические связаны с повышением эффективности труда за счет усовершенствования технологий. Коммерческо-производственные цели связаны с обеспечением определенного уровня продукции или услуг предприятия для получения прибыли. Социальные цели залучаются в достижении определенного уровня удовлетворенности сотрудников.

Социальные цели организации можно рассматривать как удовлетворение собственных потребностей сотрудников, так и условия трудовой деятельности в организации. Наличие противоположных целей в организации приводят к конфликтам между работниками и работодателями. Важно понимать, что при достижении цели организации необходимо правильно стимулировать сотрудников как материально, так и нематериально.

Система управления персоналом подразделяется на такие функции:

1. Планирование персонала, подразумевает планирование кадровой политики и стратегии управления персоналом, так же анализ кадрового потенциала, потребность в персонале и взаимосвязь между источниками, обеспечивающими организацию необходимым персоналом.
2. Управление наймом и учетом персонала, осуществляет набор персонала на вакантные должности в организации.
3. Оценки, обучения и развития сотрудников организации, реализуется переподготовкой сотрудников, обеспечением адаптации новичков в организации и т.д.
4. Управления мотивацией сотрудников заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда, а так же стимулирование персонала.
5. Управления социальным развитием на предприятии заключается в страховании сотрудников, обеспечением отдыха сотрудникам в свободное от работы время.
6. Информационное обеспечение управления персоналом предусматривает учет и статистику, предоставление информации сотрудникам для выполнения их функций.
7. Решение правовых аспектов трудовых отношений рассматривает функция правового обеспечения.
8. Обеспечения нормальных условий труда подразумевает охрану труда и окружающей среды.
9. Функции линейного руководства осуществляется не только кадровой службой, но и руководителем предприятия³.

³Кибанов А.Я. Система управления персоналом. М. 2012. 64 с.

1.4 Кадровая служба организации, ее структура и функции

В любой крупной организации существует система управления персоналом, так называемый отдел кадров, который занимается управлением кадрами и социальным развитием персонала, не смотря на то, что основную работу по необходимости персонала для обеспечения нужного объема работ и его профессиональной адаптации выполняют руководители структурных подразделений.

Отдел кадров – это группа профессионально подготовленных специалистов, которые занимаются управлением персонала и разработкой, а так же реализацией программ его развития. Численность сотрудников кадровой службы напрямую зависит от численности штата организации. Деятельность кадровой службы определяется уровнем организационного, финансового и потенциального развития организации и целей руководителя.

Руководитель кадровой службы должен обладать такими качествами как: уметь слушать и внушать доверие, быть строгим, но в тоже время скромным, убедительным, общительным, динамичным и настойчивым, дипломатичным, справедливым, пунктуальным, должен обладать интуицией и способностью к размышлению. По своей сути руководитель кадровой службы так же должен быть психологом и гуманистом, иметь профессиональное образование и быть доступным в любых ситуациях.

Эффективное использование профессиональных и квалифицированных сотрудников в соответствии с целями организации является основной задачей управления персоналом.

Современный подход к формированию структуры функционального разделения труда в области управления персоналом в организации предполагает выделение следующего:

1. Определение качественных и количественных потребностей в сотрудниках предприятия.

2. Способы обеспечения в персонале, отбор сотрудников, его адаптация и обеспечение его работой.
3. Планирование обучения сотрудников организации и реализация их способностей в профессиональном развитии.
4. Определение результатов труда на рабочих местах и их анализ, выявление и управление трудовыми процессами.
5. Осуществление мотивации персонала, управление производственными конфликтами.
6. Обеспечение персонала информацией по кадровым вопросам, регулирование трудовых взаимоотношений, разработка кадровой политики организации.
7. Разработка социальной политики организации, ее осуществление.
8. Создание оптимальных условий труда, благоприятных для сотрудников организации и обеспечения их безопасности.
9. Определение конфликтов в организации и способы их устранения⁴.

Свои непосредственные функции кадровая служба выполняет совместно с руководителем организации и руководителями структурных подразделений. Объем работ зависит от размера организации, от характера работы, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

На структуру и функции кадровой службы оказывает воздействие организационная культура, традиции. В России более половины сотрудников кадровой службы занимаются нормированием и оплатой труда, а в системах управления персоналом США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала.

В настоящее время не совсем развиты такие направления службы кадров, как создание атмосферы прямого сотрудничества сотрудников для наиболее полного раскрытия их способностей, изменение социально-психологической атмосферы, разработка систем мотивации и оценки

⁴ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М. 2005.279 с.

результативности труда, выбор стиля управления персоналом в соответствии определенной ситуации.

Кадровая служба имеет ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий работы. Самыми важными из них являются такие как: управление производственными и социальными конфликтами, стрессовыми ситуациями, регулирование групповых и личных взаимоотношений, информационное обеспечение, управление занятостью, оценка и подбор сотрудников на вакантную должность, анализ кадрового потенциала, планирование и контроль деловой карьеры, управление трудовой мотивацией и т.д.

Можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на отношение людей в организации:

1. Структуру организации, ее иерархия, т.е. соотношение власти подчинения и принуждения.
2. Культуру организации, задаваемую обществом или группой сотрудников в организации имеющих одинаковые ценности. Нормы поведения, которые диктуют сотруднику поведение на предприятии.
3. Рынок, что помогает организации установить отношение между потребителями и поставщиками, помогающие в предоставлении товаров и услуг⁵.

Данные факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и вид экономической ситуации в организации.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачами для новых служб являются: реализация кадровой политики и координация деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. Вследствие чего службы начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов

⁵ Смирнов Э. А. Основы теории организации. М. 2010.375 с.

переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов и изучению рынка трудовых ресурсов.

В большинстве крупных организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом.

В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в маленьких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Функции управления персоналом присутствуют в деятельности руководителей организации и руководителей подразделений всех уровней. Создавая деревья целей, дополнительно используют декомпозицию целей. Система целей для управления персоналом должна предусматривать совмещение потребностей задач организации с групповыми и индивидуальными потребностями работников. Эффективность управления персоналом зависит от того, насколько непротиворечивы, окажутся потребности и цели.

Удовлетворение социальных потребностей работника предусматривает нормальные условия труда и достаточную мотивацию труда.

Социальные цели организации очень развиты и включают в себя отбор, расстановку, развитие персонала, мотивацию, поддержку климата в коллективе и создание определенных условий труда. Все социальные цели имеют свою конкретизацию.

Рассматривая социальные цели персонала и начальства можно понять, что все поставленные задачи могут быть непротиворечивы, что определяет эффективность взаимоотношений для достижения общих целей организации.

В крупных организациях все подразделения, которые занимаются управлением персонала, объединяются в единую службу управления

персоналом. Их функции могут быть различны, но они вносят общий вклад по отношению к кадровой службе и в развитие организационной культуры.

Развитие кадровой службы начинается с появлением штатных единиц в организации, после чего по мере развития кадрового потенциала наступает определенность в потребности кадров и их развитии.

Для эффективной работы кадровой службы создаются положения, которые могут быть различными:

1. Отдел кадров на предприятии может подчиняться как генеральному директору, так и его заместителям, что определяется структурной подчиненностью отдела;
2. Кадровая служба создается в качестве отдельного отдела управления службой персонала, что практикуется в небольших предприятиях на начальном этапе их развития.
3. Возможна структурная подчиненность отдела как самостоятельного высшего руководству предприятия, такая структура в наибольшей степени распространена.
4. В крупных организациях вводятся должность директора по управлению персоналом, который подчиняется директору организации.
5. Отдел кадров выполняет координацию развития предприятия и общие функции управления персоналом, что обуславливается функциональной сферой управления⁶.

Вследствие чего формирование внутренней организационной структуры в системе управления персоналом включает в себя такие этапы как:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определения состава функций кадровой службы;
- формирование состава подсистемы организационной структуры;

⁶ Сазыкин А. Кадровое делопроизводство на основании Трудового кодекса Российской Федерации. М. 2008.334 с.

- установление связей между подсистемами организационной структуры;

- определение прав и ответственности;

- определение функций и подсистем организационной структуры.

Не смотря на особенности организации состав функций системы управления персоналом, остается постоянным меняется только трудоемкость их выполнения. Определенные функции не входящие в службу управления персонала могут быть переданы другим структурным подразделениям.

1.5 Организация структуры кадровой службы

Организация структуры кадровой службы имеет такие варианты как:

- 1) при малой численности персонала и незначительной трудоемкости функции системы управления персоналом выполнение отдельных задач поручается конкретному специалисту;
- 2) при достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации создается служба управления персоналом, имеющая несколько подразделений (например, служба персонала исследований и разработок);
- 3) при продуктивном типе структуры центральная служба персонала, подчиненная руководителю организации, включает в себя службы персонала по продукту, при этом наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых дивизионов;
- 4) в крупных организациях с широкими финансовыми возможностями может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом с выделением самостоятельных отделов, например, отдела обучения (подготовки и переподготовки кадров)⁷.

Изначально отделы кадров не являлись методическим, информационным и координирующим центром кадровой работы. Они были разделены с отделами организации труда и заработной платы, юридическими отделами, отделами охраны труда и другими отделами, выполняющие управленческую функцию. Обычно в организацию вводится директор по управлению персоналом, для решения социальных проблем. Директор по управлению персоналом подчиняется руководителю организации и обеспечивает работу отдела кадров и военный учет сотрудников. Несмотря на это службы по управлению персоналом, имеют низкий организационный

⁷ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М. 2007.704 с.

статус и являются слабыми в профессиональном отношении. Такие службы не выполняют ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы (анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, оценку и подбор кандидатов на вакантные должности и т.д.).

В настоящее время управление персоналом ориентируется на возрастающую роль личности работника, его мотивационных установок, умение формировать и направлять сотрудников в соответствии с целями организации и их задачами. Новейшие службы управления персоналом создаются на базе традиционных служб, как и раньше. Основными задачами таких служб является реализация кадровой политики и координация деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. Однако в мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители.

Создание кадровых служб начинается с формирования философии организации, ее экономической политики, которые должны быть основой кадровой политики, методов ее управления и определения ее статуса и роли. После решения стратегических вопросов организации создаются определенные организационные структуры. Связи между подсистемами управления выявляют субъекты и объекты связей, ее содержание, подчиненность, материальные возможности.

Связи подразделяются на такие как:

- линейные связи (административное подчинение);
- функциональные связи (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения);
- соисполнительские связи (совместное выполнение работы);
- вспомогательные связи (функциональное обслуживание).

Роль и статус службы позволяют обеспечить права, обязанности и ответственность, как отдельных сотрудников, так и подразделений в целом, что позволяет организовать процесс выполнения выделенных функций и

достижения результатов. В данной ситуации используется принцип делегирования полномочий. При этом очень важно соблюсти следующее правило: для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав.

Следующий этап построения организационной структуры выражается трудоемкостью каждой функции с учетом требований ее выполнения, квалификации сотрудников и расчетом численности подразделений. При расчете численности сотрудников используются разные методы расчета численности. Все методы носят рекомендательный характер, и численный состав уточняется в зависимости от конкретных условий деятельности персонала и индивидуальных качеств работников.

Методы расчета численности персонала:

1.) Метод многофакторного анализа – этот метод был разработан ВНИИ труда, он предусматривает функциональное разделение управленческого труда и учет влияния на численность персонала определенных факторов. Число существенных факторов обычно сводится к одному-трем, а затем с помощью корреляционного анализа выводится математическая формула связи факторов с численностью персонала данной функциональной группы.

2.) Экономико-математические методы основаны на разработке экономико-математических моделей, которые формируются по результатам анализа существующих систем управления.

3.) Метод сравнений на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы. Следовательно, опыт одной организации переносится на другую организацию.

4.) Экспертный метод основан на учете мнений (экспертизы) группы специалистов, суждения которых используются для определения потребности в работниках.

5.) Метод прямого счета (расчета) предполагает определение численности специалистов и служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

б.) Трудовой метод расчета численности работников кадровой службы, предусматривающий определение численности персонала по затратам труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. по трудоемкости⁸.

Трудоемкость работ по управлению персоналом определяют следующими методами: нормативным; с помощью хронометража; расчетно-аналитическим; методом аналогий; экспертным. Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Метод определения численности работников кадровой службы по нормам обслуживания, которые характеризуют количество объектов, т.е. работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом. В разных странах сложилось следующее среднее соотношение: В США на каждые 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы; в Германии на каждые 130-150 работающих — 1 работник; во Франции на каждые 130 работающих — 1 работник; в Японии на каждые 100 работающих — 2,7 работника. Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек⁹.

⁸ Басаков М.И. Делопроизводство (документационное обеспечение управления). М. 2012. 376 с.

⁹ Грейсон Д., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. 2009. 320 с.

После проведенного расчета формируется окончательная конфигурация организационной структуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учета норм управляемости для руководителей и специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности.

Качественный состав службы управления персоналом должен отвечать современным задачам организаций.

Важный момент организации службы управления персоналом — оценка результатов деятельности службы в целом и отдельных ее работников. Оценка деятельности кадровых служб — это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой работы, и необходимый для соотнесения их результатов с итогами деятельности всего предприятия.

Возможные критерии оценки эффективности деятельности служб персонала:

- 1.) Оценка линейных менеджеров;
- 2.) Оценка рядовых работников;
- 3.) Оценка высшего руководства;
- 4.) Отношение бюджета отдела к численности обслуживаемого

персонала.

Первые три субъективные оценки могут быть установлены в результате опроса, динамика этих показателей будет характеризовать изменения в работе службы. Последний показатель носит объективный характер и может рассматриваться как в динамике, так и в сравнении с другими организациями¹⁰.

Дополнительными критериями эффективности деятельности службы персонала могут быть: удовлетворенность работников, фактическая и потенциальная текучесть, количество нарушений трудовой дисциплины

¹⁰ Рогожин М.Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе. М. 2009. 176 с.

(прогулов и т.д.), количество жалоб, количество острых конфликтов, показатели использования персонала, стабильность коллектива, реализация целей организации и др.

1.6 Кадровая политика организации

Кадровая политика – это неотъемлемый элемент организационной культуры каждой современной организации любой формы собственности.

Нормальная работа организации напрямую зависит от эффективности и качества трудовой деятельности ее кадров. За счет достижения определенного уровня стандартизации в оборудовании, относительной доступности основных средств для широкого круга предприятий, а также повышения удельной доли в экономике сектора оказания услуг, добиться конкурентных преимуществ техническими и другими средствами становится все сложнее. Поэтому «переиграть» соперников на рынке могут помочь только квалифицированные, работоспособные и надлежащим образом мотивированные профессиональные кадры. Эффективность организации зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы роста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода¹¹.

Любая кадровая политика направлена на то, чтобы повысить полезную отдачу от применения трудовых ресурсов. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Главным объектом кадровой политики организации является персонал (кадры). Персоналом

¹¹ Эффективная кадровая политика // Национальный союз кадровиков. М. 2013 URL: <http://www.kadrovik.ru/> (дата обращения 14.05.2016г.).

предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. Так, например, в рамках кадровой политики могут проводиться увольнения работников (или наоборот – сохранение и удержание всех или ключевых специалистов). При этом следует продумать, будут ли сокращения иметь единичный или массовый характер.

Если стоит вопрос о необходимости наличия определенной квалификации для выполнения некоторых работ, то именно в рамках кадровой политике устанавливается, будет ли организация подготавливать сотрудников самостоятельно, отправит на соответствующее обучение или будет нанимать новых специалистов. Еще одной важнейшей задачей кадровой политики является расчет оптимизации численности персонала. Ведь зачастую бывает гораздо экономичнее обходиться тем штатом, что уже есть, чем нанимать новых работников.

Как правильно разработать кадровую политику:

В первую очередь, при выборе кадровой политики должны учитываться следующие факторы внутренней и внешней среды компании:

- стратегия развития организации;
- финансовые возможности (от них зависит в т.ч. максимальный уровень затрат, который может себе позволить компания на управление персоналом);
- количественные и качественные характеристики персонала;
- ситуация на рынке труда, складывающиеся уровни заработной платы;
- наличие профсоюзов, степень их лояльности и наличие у них фактической возможностей отстаивать интересы работников влиять на рынок труда;

· трудовое и смежное с ним законодательство, менталитет, сложившиеся корпоративные традиции и деловые обычаи.

Таким образом, главные требования к кадровой политике сводятся к четырем основным постулатам:

1. Кадровая политика должна быть связана со стратегией предприятия, что позволяет кадровое обеспечение реализации данной стратегии.
2. Она должна быть достаточно гибкой, что с одной стороны должно показывать и обеспечивать стабильность сотрудникам организации, а с другой стороны достаточно динамичной, что позволит изменяться в соответствии тактики организации и от экономических ситуаций в данном регионе.
3. Кадровая политика на предприятии должна быть финансово обоснована, что определяется возможностями предприятия для формирования квалифицированными сотрудниками.
4. К каждому работнику нужно иметь свой подход, что помогает обеспечить правильно сформулированная и разработанная кадровая политика организации¹².

Получается, что кадровая политика должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Кадровой политике современной организации присущи следующие свойства:

1. Прямая связь с общей стратегией компании.
2. Ориентация на долгосрочное планирование.
3. Значимость кадров.
4. Круг взаимосвязанных функций и кадровых процедур.

¹² Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М. 2009. 336 с.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и политики организации. В идеале, она направлена на создание такой рабочей силы, которая имела бы следующие характеристики:

- сплоченность;
- ответственность;
- высокие уровни профессионального развития и производительности.

Так, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, еще одной основной задачей кадровой политики является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика, например, может быть быстрой, решительной, не слишком гуманной по отношению к работникам. Такая кадровая политика рассчитана, в первую очередь, на достижение определенных результатов в хозяйственной деятельности. Как противоположность ей выступает та политика, которая ставит приоритетом интересы коллектива и снижение так называемых социальных и психологических издержек в трудовом коллективе. Для наглядности часто используют особую систему координат, где одной осью является учет интересов коллектива, другой – учет интересов дела.

К компетенции кадровой политики относится формирование:

- конкретных требований к рабочей силе на стадии ее найма (например, к образованию и уровню профессиональных навыков);
- отношения к «капиталовложениям» в рабочую силу (например, на получение дополнительного образования или обучение языку);
- необходимого уровня стабильности коллектива (определение приемлемой и желательной «текучки»);
- порядка движения кадров внутри организации (как «горизонтального», так и «вертикального»).

В целом, кадровая политика должна способствовать увеличению возможностей предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Необходимо помнить, что «Кадры решают все». Таким образом, кадровый состав организации может стать как основным фактором успеха, так и главной причиной неудач. А это будет напрямую зависеть от того, насколько эффективно сформирована и реализуется кадровая политика компании.

В первой главе представленной работы рассматривались теоретические основы организации и управления работой с кадрами на предприятии, решалась поставленная в исследовании задача изучения принципов, подходов к организации кадровой службы предприятия, системы управления персоналом. Были рассмотрены современные подходы к функциональному разделению труда, структура и функции кадровой службы, кадровая политика и ее значение в достижении успеха в конкурентной борьбе.

2 Организация кадровой службы в строительных организациях

В современное время большинство нефтяных и газовых организаций, относятся к статусу крупных компаний. Численность данных предприятий более 700 сотрудников. Структура таких организаций линейно-функциональная. Все сотрудники непосредственно подчиняются приказам генерального директора и выполняют их через начальников своего отдела. В строительных организациях большое число рабочих специальностей по штатному расписанию.

Говоря об управлении персоналом в данных организациях необходимо первоначально разобраться с персоналом организации. Персонал нужно рассматривать как движущую силу организации, представленную в качестве трудовых ресурсов и связующим производственным процессом технических и экономических факторов. Для реализации цели организации важно иметь грамотно подобранный квалифицированный персонал.

Для правильно подбородного персонала необходимо знать цель и стратегию организации. Эффективно использовать кадровую службу или директора по управлению персоналом, так как это неотъемлемая часть успеха любой организации. Для современных руководителей наиболее неблагоприятным фактором может стать недооценивание человеческих факторов. Правильное определения своего места в производственном процессе, знание психологических и социальных методов работы, подразумевает огромную методологическую базу, позволяющую современному специалисту кадровой службы сделать эффективнее подбор специалистов и управление кадрами.

Каждое направление деятельности имеет свою специфику, поэтому задачей для руководителей любого уровня учитывать особенности своей организации, чтобы обеспечить работу всего производственного процесса в целом.

В настоящее время управление персоналом включает в себя множество аспектов: регулирование взаимоотношений в коллективе, кадровую политику, определения роста производительности, стимулирование творческой инициативы, повышения уровня мотивации, а также социально-психологические аспекты.

Строительная отрасль является наиболее трудоемкой и масштабной из-за вовлеченного количества людей в производственный процесс. Так как специалистов разной квалификации и уровня образования в строительной сфере достаточно, производит впечатление, что подбор необходимой команды для реализации целей не составляет трудностей. Не смотря, на это данная задача решает, не так-то просто.

Главной причиной в данной ситуации является неполноценное задействование кадрового потенциала. Это объясняется тем, что большинство начинающих специалистов не успели еще приобрести достаточный практический опыт в данной сфере, что подразумевает дефицит квалифицированных кадров.

Исходя из этого, многие строительные компании стараются привлечь сотрудников предпенсионного или пенсионного возраста, которые четко имеют представление о работе и осознают роль в структуре производственного процесса, что не дает возможности осуществления потенциала молодым специалистам.

Руководители строительных компаний несут огромную ответственность перед своими подчиненными, в первую очередь материальную ответственность. Поэтому кадровой службе необходимо не только найти квалифицированный персонал, но и обеспечить ему все необходимые условия в профессиональном, финансовом, социальном плане для удержания ценного специалиста в своей компании.

На сегодняшний день существует три разновидности строительной организации: стандартный вариант – оставшийся неизменным со времен социалистической системы; строительные компании, которые действуют по

западным образцам; небольшие строительные фирмы - функциональные обязанности в которых, в том числе и работа с персоналом, возложены на одного, максимум, – двух ключевых специалистов.

Каждая из предложенных разновидностей имеет свою структуру и стратегию управления кадрами. Большинству руководителей предприятий не приходилось обучаться управлению трудовыми ресурсами, что лучшим образом сказывается на эффективности работы всего предприятия. Поэтому большинство руководителей используют модель управления зарубежных коллег, хотя данный способ оказывается долгим, а понимание приходит на собственных ошибках.

При создании кадровых служб в строительной отрасли необходимо понимать в какой сфере деятельности работает данная компания, для чего она нужна и что обеспечивает.

Специфика нефтяных и газовых компаний включает в себя: нефтегазовую промышленность, которая на сегодняшний день считается составляющей частью российской экономики, что помогает обеспечить функционирование всех отраслей и благосостояние нашего населения.

Многим компаниям данной специфики помогает в своем деле, создание структурных подразделений, которые помогают обеспечению работы. Рассматривая условия на рынке труда между компаниями, необходимо обратить внимание на данное экономическое положение страны. В кризисное время нужно удержать свой коллектив и обеспечить его работой, чтобы в дальнейшем не потерять квалифицированных сотрудников.

Создавая отдел кадров в данной организации, необходимо четко разработать: кадровую политику организации, обеспечить понимание стратегии данной организации, философию компании, создания необходимого резерва, грамотно сформулированного положения и проработанную систему стимулирования.

Эффективность управления персоналом обеспечивает в настоящее время такие способы как: грамотно подобранный персонал, обучение и

стимулирование рабочего персонала, обеспечение стабильности, возможность карьерного роста, повышение квалификации и переподготовкой сотрудников, эффективность и рациональное планирование рабочих мест, формирование корпоративной культуры и социально-психологического климата, разработка комплекса социально-экономических программ.

Воздействие на персонал для достижение целей организации называется методом управления. К методом управления стоит отнести такие методы, которые различают способы и результативность воздействия на персонал. К данным методам относятся: социально-психологические, административно-правовые и экономические.

Социально-психологические методы осуществляют управленческую деятельность на сотрудников при помощи психологии и социологии. Административно-правовые методы основываются на властных отношениях на персонал, выделяют такие способы воздействия: организационное распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания. Экономические методы включают в себя использование экономических законов и обеспечение возможности в зависимости от ситуации. Эффективность данного метода основывается системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, налоговой системой и т.д. Методы направлены как на одного человека, так и на группу в целом.

В любой строительной организации должна быть разработана система менеджмента качества, которая должна соответствовать стандарту ISO 9001:2011.

Как уже говорилось выше система управления персоналом строительных компаний должны соответствовать особенностям строительной отрасли.

К данным особенностям можно отнести: уникальность большинства строительных объектов, что позволяет обеспечить работу новых проектных

документов и принятие новых производственных решений; обеспечение многофункциональным выполнением видов деятельности; условия работы зависят от погодных условий (объекты строительства находятся в местах, приравненных к крайнему северу); определения продолжительности строительства объекта (обычно от года до двух); оценка экономической эффективности и принятия управленческих решений влияют на временные сроки проекта; правильно определенные временные рамки во время строительства объектов, перерывы при завершении данных работ; жизненный цикл продукции и услуг; безопасность в эксплуатации объектов строительства; квалификация персонала, как на стадии подготовки, так и в период реализации объекта и т.д.

Система управления персоналом в строительной организации должна быть, построена с учетом всех нюансов, строительной отрасли. Схематические мы можем это увидеть на рисунке №7 – система управления персоналом на строительном предприятии. На данном рисунке можно увидеть, что в организации присутствует руководитель организации, служба управления персоналом и линейный руководитель (строительного подразделения) они осуществляют функцию управления персоналом. Сотрудники предприятия являются главным ресурсом организации. Отсутствие качественной и сложной работы приводит организации к недостатку других ресурсов, в том числе и финансовых.

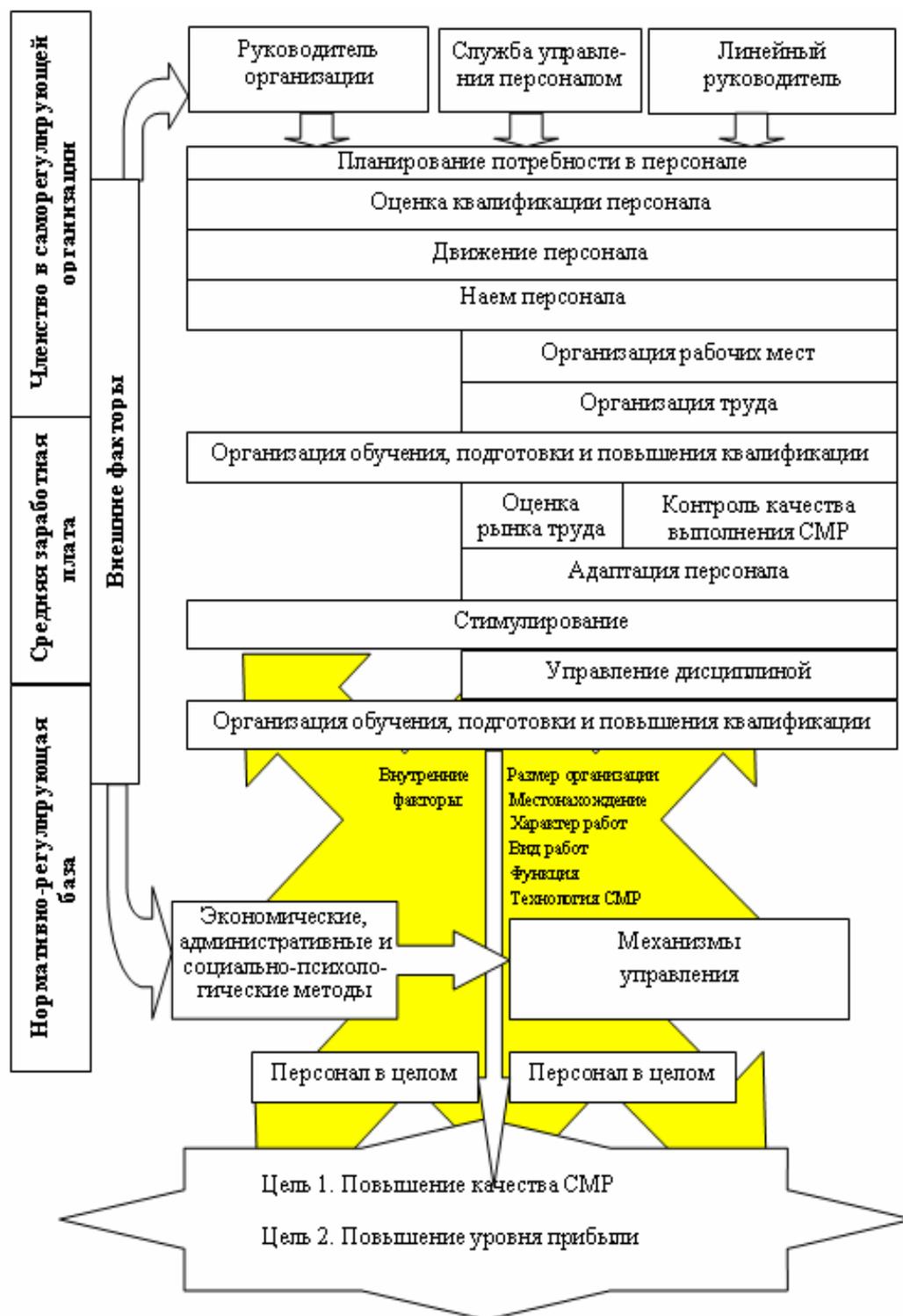


Рисунок №7- Система управления персоналом на строительном предприятии.

На рисунке схематично представлены все функции по управлению персоналом в строительной организации. Одной из функций является организация работ, т.е. участие в производственной программе предприятия. Данная программа учитывает состав персонала, его уровень загруженности,

что влияет на состав персонала, который должен соответствовать производственной программе. Также данная функция влияет на участие кадровых служб в производственном процессе, на контроль персонала по соответствию поставленным задачам, срок исполнения данных задач. Кадровая служба и линейный руководитель обязаны производить аттестацию рабочих мест и аттестацию ИТР работников организации.

Все функции по управлению персоналом выполняются не только кадровой службой, но руководителем организации и линейным руководителем. Они выполняют планирование персонала, его движение, на их взгляд повышение квалификации, подбор и отбор сотрудников. Оценка квалификации персонала должна быть реализована кадровой службой предприятия, а непосредственную оценку дают руководители предприятия¹³.

Внутренние факторы данной организации являются: размер организации, ее местоположение, характер работы, вид работы, функции организации. Также к внешним факторам можно отнести: ситуация в стране, средний уровень заработной платы, уровень безработицы в регионе.

Для формирования службы управления персоналом, должны быть использованы все методы выше названные. Главной целью любой современной строительной организации должно быть повышение уровня строительно-монтажных работ, которые ведут к получению чистой прибыли и обеспечению правильного использования ресурсов, что приводит к необходимости создания кадровой службы в организации.

Во второй главе данной работы рассмотрена организация кадровой службы на примере нефтяных и газовых строительно-монтажных компаний, решалась поставленная в исследовании задача по выявлению специфики кадровой работы в строительной организации. Система управления в современных строительных предприятиях должна учитывать особенности строительной отрасли, ее проблемы и новые тенденции к развитию подходов

¹³ Карибова И. Ш. Повышение квалификации строителей как один из главных рычагов роста производительности труда и качества строительной продукции // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. С. 293-299.

кадровой службы предприятия. Главной проблемой строительных организации является обеспечение строительно-монтажных работ нужным количеством персонала, что зачастую приводит к высокой текучести кадров.

3 Организация кадровой службы на примере ОАО «Томскгазстрой»

3.1 Описание и анализ организационной структуры предприятия и отдела кадров ОАО «Томскгазстрой»

Полное наименование организации – открытое акционерное общество «Томскгазстрой».

Открытое акционерное общество — форма организации публичной компании; акционерное общество. Основным отличием от закрытого акционерного общества является право акционеров отчуждать свои акции физическим или юридическим лицам без решения общего собрания акционеров.

ОАО «Томскгазстрой» с момента своего образования и до настоящего времени является одним из крупнейших в Западносибирском регионе предприятием, специализирующимся на строительстве, реконструкции и капитальном ремонте трубопроводов различного назначения; строительстве объектов подготовки и транспорта нефти и газа, обустройстве нефтегазовых месторождений.

Трест «Томскгазстрой» основан в 1968 году на базе Специализированного управления № 15 Треста «Мегионгазстрой», входящего в структуру Главка «Главтюменьнефтестрой» Министерства строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности. В 1992 году Трест «Томскгазстрой» был преобразован в открытое акционерное общество (1992 год АООТ «Томскгазстрой», 1996 год ОАО «Томскгазстрой»).

За период своей деятельности силами ОАО «Томскгазстрой» построены тысячи километров магистральных и промысловых трубопроводов, десятки площадочных объектов подготовки и транспорта нефти и газа, обустроены многие нефтяные и газовые месторождения, для таких крупных Заказчиков как: ОАО «Томскнефть» ВНК (ОАО НК «Роснефть»), ОАО «Центрсибнефтепровод» (ОАО АК «Транснефть»), ООО

«Газпром трансгаз Томск» и ООО «Востокгазпром» (ОАО «Газпром»), ОАО «АНК «Башнефть». ОАО «Томскгазстрой» принимал активное участие в строительстве городов Стрежевой и Кедровый, расположенных на территории Томской области, были построены - сотни тысяч квадратных метров жилья, административные здания, школы, детские сады, больницы, аэропорт, сети тепла и водоснабжения.

Имеющиеся производственные мощности позволяют обеспечить строительство более 200 км трубопроводов в год. На предприятии накоплен значительный опыт работы в сложных геологических и климатических условиях.

В состав открытого акционерного общества входят: два строительномонтажных управления (СМУ), управление механизации и автотранспорта (УМиА), лаборатория контроля качества. В городе Стрежевой Томской области расположен «Стрежевской филиал ОАО «Томскгазстрой». Предприятие располагает собственными производственными базами в городах Томск и Стрежевой: складскими помещениями, производственными цехами, ремонтными мастерскими и административными зданиями. Строительно-монтажные управления и управление механизации и автотранспорта оснащены полным комплексом строительных машин, механизмов и автотранспорта, в том числе и импортного производства - Komatsu, Caterpillar, Hitachi, необходимым для выполнения работ по строительству трубопроводов диаметром до 1420 мм. Парк машин и механизмов постоянно обновляется, за последние три года, приобретено порядка 100 единиц техники.

Собственная лаборатория контроля качества, аттестована в соответствии с требованиями нормативно-технической документации, оснащена современным оборудованием и инструментами и позволяет осуществлять контроль качества на всех этапах строительства, от входного контроля строительных материалов до контроля качества выполнения

строительных работ. Сегодня основными Заказчиками ОАО «Томскгазстрой» являются крупные предприятия нефтегазовой отрасли Томской области:

- ООО «Газпромнефть - Восток» (ОАО «Газпром нефть») - комплексное обустройство Урманского и Шингинского месторождений нефти, строительство центрально-го пункта сбора нефти на Урманском месторождении, дожимная насосная станция с установкой предварительного сброса воды на Шингинском месторождении.
- ООО «Газпром трансгаз Томск» (ОАО «Газпром») – капитальный ремонт с заменой трубы участков магистрального газопровода «Нижневартовск – Парабель – Куз-басс» Д 1020 мм.
- ОАО «Томскнефть» ВНК (ОАО НК «Роснефть») – строительство промышленных трубопроводов.
- ООО «Норд Империл» (Национальная Индийская нефтяная компания Oil and Natural Gas Corporation Limited (ONGC) – строительство межпромысловых напорных трубопроводов;
- ООО «Стимул-Т» (PetroNeft Llc) – строительство межпромысловых напорных трубопроводов.

Предприятие показывает стабильный рост объемов выполненных работ: 2011 год - выполнено строительно-монтажных работ на сумму 1 529 миллионов рублей, 2012 год - 1 723 миллиона рублей, 2013 год - 2 641 миллион рублей. За время работы предприятие зарекомендовало себя как надежного и добросовестного партнера, о чем свидетельствуют отзывы Заказчиков. Объекты, построенные ОАО «Томскгазстрой» обеспечивают надежную работу, без аварий и ущерба для Заказчиков, перекрывая гарантийные сроки эксплуатации.

Тесное сотрудничество с предприятиями, способными оказывать разноплановые услуги для организаций Заказчиков позволяет ОАО «Томскгазстрой» комплексно реализовывать строительные проекты любой сложности.

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. В ходе дипломной работы была рассмотрена структура управления организации ОАО «Томскгазстрой». В организации более 1000 квалифицированных работников. Организация дает перспективы развиваться по карьерной лестнице, так же проводится полугодовая аттестация ИТР работников и их обучение.

Структура данной организации линейно-функциональная. Функциональная организационная структура управления – это такая схема работы органов управления, при которой каждому из них предписано выполнение определенного круга технологических, производственных, проектных, финансовых или информационных функций. Производственные подразделения, находящиеся в подчинении функционального органа, обязаны выполнять все его указания. В схеме №1 это прослеживается.

В схеме №1 видно, что в организации один непосредственный руководитель (генеральный директор), у него есть четыре заместителя, у которых есть свои производственные отделы, в каждом отделе определенное количество сотрудников, которые не посредственно выполняют приказы руководителей. Также в организации есть самостоятельные отделы, которые тоже при помощи своих начальников подчиняются генеральному директору.

Организационная структура ОАО «Томскгазстрой»

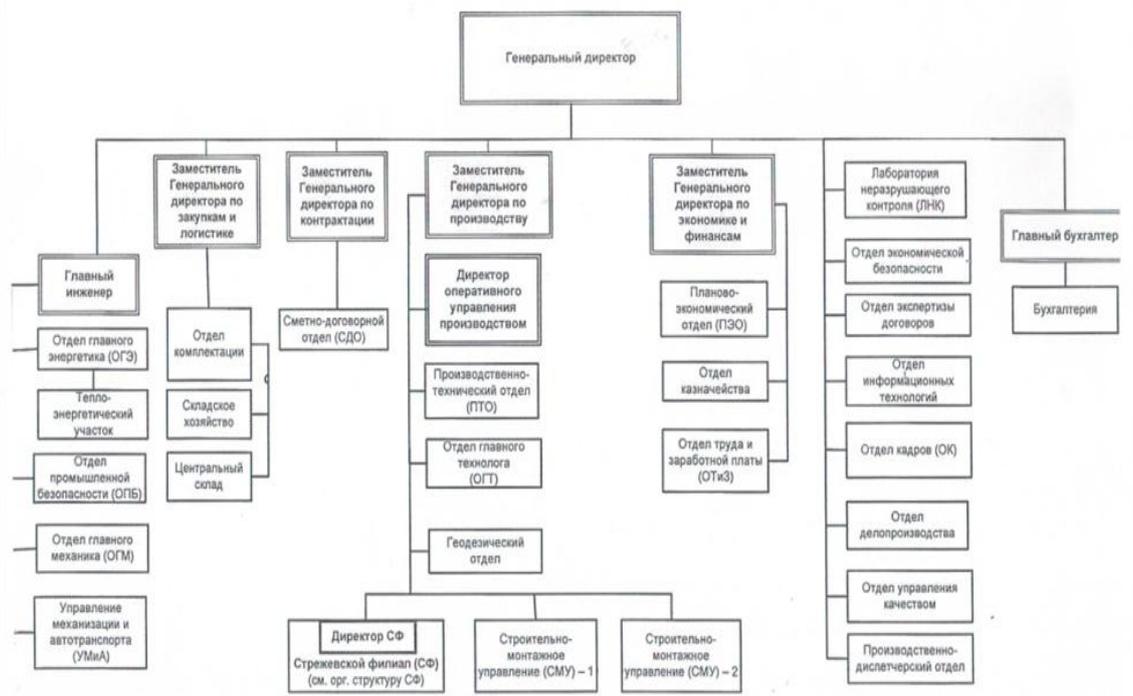


Схема №1 – Организационная структура ОАО «Томскгазстрой»

Преддипломная практика проходила в отделе кадров ОАО «Томскгазстрой», была возможность ознакомиться со всей структурой организации в целом, а так же изучить работу данного отдела, его особенности и недостатки. Рассматривая структуру отдела кадров можно сказать, что отдел является самостоятельным т.к. сотрудники отдела выполняют все приказы непосредственно через своих начальников, а не через заместителей генерального директора.

Структура кадровой службы в организации линейная. В отделе кадров 5 сотрудников из них один начальник, один заместитель начальника и 3 специалиста, наглядно представлено в схеме №2.

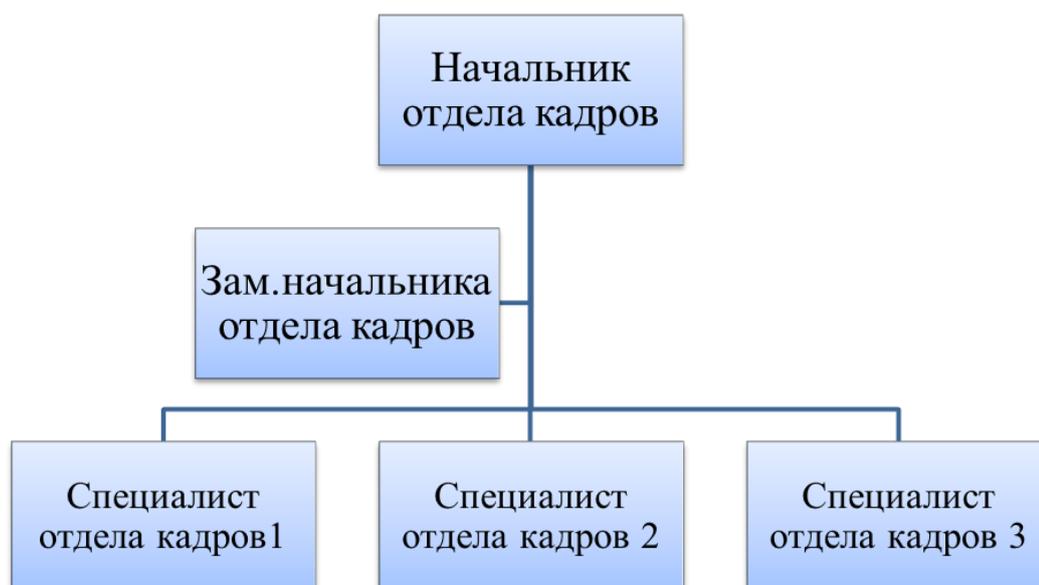


Схема №2 – Структура кадровой службы ОАО «Томскгазстрой»

Обязанности в отделе кадров распределены между каждым специалистом равномерно. В обязанности специалистов отдела кадров 1,2,3 входит введение структурных подразделений СМУ-1,СМУ-2,УМиА; начальник отдела кадров занимается аппаратом управления и лабораторией качества, сдачей отчетности в ПФР и т.д.; зам. начальник отдела кадров занимается СФ и т.д.

3.2 Кадровая политика организации ОАО «Томскгазстрой»

Для обеспечения работы организации, выполнения установленного объёма работ и оказания качественных услуг с помощью квалифицированных сотрудников, кадровая служба преследует производственные и социальные цели организации.

Отдел кадров в организации занимается такими направлениями как: учетно-контрольное (прием работников, увольнение работников, учет работников), планово-регулятивное направление (подбор персонала и их адаптация на рабочем месте), отчетно-аналитическое направление (подготовка отчетов, оценка работы сотрудников), координационно-информационное направление (переподготовка сотрудников, обучение сотрудников, архивная и справочная работа), организационно-методическое направление (кадровая работа в подразделениях предприятия, руководство и планирование кадровой работы)¹⁴.

Также была возможность ознакомиться с нормативными документами по работе отдела кадров. Так как данная организация работает с программой 1С: Предприятие 8, то все приказы имеют унифицированную форму. К нормативным документам кадровой службы относятся: приказы по личному составу организации, приказы, имеющие произвольную форму, первичные учетные документы, личные документы сотрудников, информационно-справочные документы, положения, разработанные для ознакомления и качественной работы сотрудников.

К положениям для ознакомления и качественной работы сотрудников относятся: положение о премировании, надбавках, материальном стимулировании; положение о защите персональных данных работников; положение об оплате труда; коллективный договор; положение об аттестации

¹⁴ Эффективная кадровая политика // Национальный союз кадровиков. М. 2013 URL: <http://www.kadrovik.ru/> (дата обращения 14.05.2016г.).

(оценке) персонала; график проведения аттестации; аттестационный лист; должностные инструкции.

Должностные инструкции менеджера по персоналу (специалиста по кадрам).

1.Выполняет работу по комплектованию Предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

2.Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановки кадров, на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

3. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам.

4.Ведет учет личного состава Предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

5.Формирует и ведет личные дела сотрудников, вносит в них изменения, связанные с их трудовой деятельностью.

6.Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и предоставление работников к поощрениям и награждениям.

7. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, готовит справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников.

8.Принимает участие в подготовке документов, необходимых для назначения пенсий работникам.

9. Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих.

10. Составляет сводный табель учета рабочего времени сотрудников Предприятия на основании данных предоставленных лицами ответственными за ведение табелей на объектах.

11. Ведет учет предоставления ежегодных и дополнительных отпусков, составляет график отпусков на основании предоставленных данных от начальников подразделений.

12. Составляет установленную отчетность.

13. Составляет штатное замещение.

14. Ведет учет отработанных часов сверх графика работы.

15. Составляет списки работников Предприятия для страхования.

16. Формирует документы по личному составу по истечению установленных сроков текущего хранения для сдачи на хранения в архив.

17. Проверяет состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдения работников правил внутреннего распорядка.

18. По поручению начальника отдела кадров выполняет задания, относящиеся к деятельности отдела.

При осуществление своих обязанностей специалист по кадрам обладает следующими правами:

- знакомится с проектами решений руководства Предприятия, касающиеся деятельности отдела кадров;

- вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности отдела и по совершенствованию работы, связанные с обязанностями, предусмотренными в инструкции;

- визировать и подписывать документы в пределах своей компетенции и т.д.

Специалист по кадрам несет ответственность:

- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

- за причинение материального ущерба - в пределах определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Специалист по кадрам работает с трудовыми книжками, заполняет их в соответствии с Трудовым кодексом. Приказы о приеме, перемещение, увольнение сотрудников, а также очередных, учебных, дополнительных отпусках оформляются через программу 1С. Все отчеты формируются в программе. Ведутся отдельные папки для исходящей и входящей документации. Табель учета рабочего времени ведется по поданным данным с объектов. Решения в данной организации принимает генеральный директор.

Рассмотрим текучесть кадров в организации ОАО «Томскгазстрой». Как говорилось раньше, данная организация предоставляет отличные перспективы, как для молодых специалистов, так и для опытных специалистов. Отличная возможность молодым специалистам набраться опыта и проявить свои способности для реализации своих целей и целей организации. Так же организации предоставляет перспективы карьерного роста и повышение квалификации. В организации проводятся ежемесячные тренинги.

На сегодняшний день в организации насчитывается около 700 квалифицированных сотрудников. Из них в УМиА (водители, механизаторы, слесари, механики) относится 340 сотрудников, в СМУ-1 (монтажники, сварщики, изолировщики, мастера) 102 сотрудников, в СМУ-2 (монтажники, сварщики, изолировщики, мастера) 104 сотрудников, СФ (директор, рабочие, механизаторы и сварщики) 66 сотрудников, АУП (ген.директор, зам.ген.директора, специалисты, начальники отделов и т.д) 88 сотрудников.

Большая текучесть кадров прослеживается в подразделениях УМиА, СМУ-1, СМУ-2. Так как работа сезонная и не всегда стабильная, большинство людей к окончанию работ ищут другую работу на период простоя. В 2014 г. в организации работало 1014 квалифицированных и опытных сотрудников.

На данный момент большая текучесть кадров в организации связана с экономическими условиями (кризисом, который коснулся организацию), так как в основном работа организации зависит от участия в тендерах для предоставления работы на определенных объектах и от километража выделенной трубы, так же со сменой руководства в организации.

Проведя не большой опрос при увольнение работников можно сделать вывод, что большинство работников не устраивает:

- система оплаты труда;
- суммированный учет рабочего времени в организации;
- новый руководитель;
- неудовлетворенность сотрудник со стороны руководителя;
- недостаточное внимание адаптации новых специалистов.

Анализ текучести кадров в организации ОАО «Томскгазстрой» показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность работников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении.

Главной проблемой в организации является то, что в организации нет как таковой кадровой политики. Вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации на предприятия решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной этого являются частые конфликты в организации.

Потребности побуждают людей выбирать способ их удовлетворения в соответствии с критерием эффективности, это - максимальное удовлетворение при минимальных затратах. С этих позиций работник подходит к выбору сферы своей трудовой деятельности, того предприятия, на котором ему предстоит трудиться. Он сопоставляет свои первоочередные потребности по степени насущности и удовлетворения материальных, социальных и духовных потребностей. Происходит сочетание целей предприятия и целей самого работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, т.е. мотивация. Под мотивацией

понимается желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, что позволяет удовлетворять их собственные индивидуальные потребности. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с организацией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культуры предприятия, то есть коллективным договором организации.

В подразделениях организации идет постоянный набор работников, что связано с расширением строительных объектов, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

Несмотря на отработанную систему материального стимулирования, достаточно высокий уровень заработной платы, текучесть кадров на рабочих должностях в подразделениях высокая, и особенно значительна она среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы на предприятии.

Следует отметить, что в организации существует проблемы. Первой проблемой можно назвать не отработанную систему управления адаптацией сотрудников, что приводит к необходимости вновь принятых работникам сделать данный процесс безболезненным и занимающим меньше времени.

Процесс адаптации в организации важно рассматривать не только как приспособление нового сотрудника к специальности, но нормам и правилам

действующих на предприятии и в коллективе, что в большей степени обеспечивает эффективность труда¹⁵.

Главным является не только ознакомления работника с предприятием в целом, но и с его рабочем местом также с сотрудниками, которыми новичку придется работать. Руководитель структурного подразделения вместе со специалистом, обеспечивающим адаптацию, должны организовать рабочее место новичку и обеспечить его всем необходимым для выполнения работы. Подготовка необходимой программы адаптации облегчает работникам данный процесс, предоставляет все необходимые знания и достаточную информацию, что позволяет принять решение о результатах испытательного срока.

Вторая проблема в организации это то, что основное внимание при подборе персонала уделяется знаниям, опыту и стажу работы, при этом не учитываются какие либо моральные, психологические и прочие качества человека.

Можно сделать вывод, что руководители структурных подразделений организации не уделяют внимание к созданию благоприятного климата в коллективе, не смотря на то, что создание такого климата является одним из важных условий эффективной деятельности работников, способствующий сбалансировать совместимость, сработанность и характер межличностных отношений.

К третьей проблеме можно отнести не способность руководителей, начальников выразить благодарность сотрудникам за проделанную работу и за внедрение новых идей для достижения целей организации. Важно понимать, что каждый сотрудник вкладывает в свою работу очень многое для получения результатов, ему важно понимать то, что его усилия не напрасны, поэтому даже самая маленькая благодарность, будет расценена с его стороны как поощрение за достигнутые результаты.

¹⁵ Искусство управления персоналом: Учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. М. 2015. 411 с.

Для повышения мотивации работников используются как материальные, так и моральное стимулирование.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что рекомендованные мероприятия по усовершенствованию кадровой политики, позволят удовлетворить сотрудников организации, усилить их мотивацию, что поможет снизить текучесть кадров и реализовать цели предприятия.

Подбор персонала — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. Существует два вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

В организации ОАО «Томскгазстрой» преобладают два вида источников набора персонала, но в большей мере отдает предпочтение внешним источникам.

Набор персонала в организацию осуществляется такими способами как:

- привлечение сотрудников на вакантную должность при помощи знакомых или родственников, работающих в нашей организации;
- при помощи «самостоятельных» кандидатов – людей, которые ищут работу самостоятельно, без помощи агентств;
- при помощи размещения реклам в СМИ (газеты, журналы, интернет);
- при помощи контактов с учебными заведениями;
- при помощи государственных служб занятости;
- при помощи кадровых агентств.

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. После того как кандидат на вакантную должность найден он должен пройти несколько этапов отбора. Для начала его приглашают на собеседования, если собеседование заканчивается положительным результатом, то кандидату выдается анкета, которую он

должен заполнить. В течение 2-3 дней анкета проверяется специальной службой безопасности, если анкета прошла согласование, то кандидата ставят в известность и отправляют на периодический медосмотр, после чего он должен пройти вводные инструктажи и ознакомиться с организацией, подписать трудовой договор и по завершению этих этапов он может приступать к работе.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;
- Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;
- Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

В организации ОАО «Томскгазстрой» формируется система менеджмента качества на год, в которую закладывается резерв по обучению сотрудников. Обучение сотрудников проводится при помощи подготовки, повышение квалификации и переподготовки. Как будет происходить обучение — на рабочем месте или с отрывом от работы — определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы. С сотрудником,

проходящим обучение, заключается ученический договор, в котором прописываются все нюансы (оплата, ущерб и т.д.).

3.3 Рекомендации по совершенствованию работы с кадрами на предприятии

На сегодняшний день главной проблемой предприятия является высокая текучесть кадров. Как уже говорилось, в организации существует разработанная, но не усовершенствованная кадровая политика. Для удержания ценных кадров на предприятие можно предложить следующие рекомендации.

Во-первых, основное внимание нужно уделять на адаптацию новых сотрудников в организацию, для качественно выполненной работы и поддержания оптимального климата в организации.

Во-вторых, для удержания ценных специалистов нужно разработать новую систему стимулирования. Чтобы работники были удовлетворены проделанной работой, руководитель и начальники подразделений должны выражать благодарность сотрудникам, для понимания его ценности.

В-третьих, для стимулирования работников и улучшения работы можно внести изменения в коллективный договор организации. Можно предложить специалистам, которые отработали более двух лет в организации единое разовое премирование к отпуску в половину его оклада, а сотрудникам отработавшему более пяти лет в целый оклад.

В-четвёртых, так как работа в организации для рабочих специальностей имеет сезонный характер, то многие сотрудники увольняются на время простоя, можно предложить сокращенные рабочие часы в организации или сокращенные рабочие недели, так же возможно предложение о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы 14 дней по ТК РФ.

В-пятых, отдел кадров должен планировать состав сотрудников организации, для того чтобы в организации не было сотрудников с недоработкой, важно целесообразно распределять ресурсы предприятия и иметь представление о количестве необходимого персонала для выполнения определенного объема работ.

В-шестых, необходимо обеспечить сотрудников благоприятными условиями.

В-седьмых, нужно предоставлять сотрудникам необходимую информацию о предприятии.

В-восьмых, также необходимо чтобы структурные руководители подразделений уделяли внимание при приеме сотрудников не только на профессиональные навыки, опыт и стаж работы, но и на личные моральные качества.

В-девятых, возможно организовывать корпоративные мероприятия, например, на день автомобилиста, устраивать определенные конкурсы и выявлять победителей, а также награждать их.

В-десятых, в период предоставления ежегодного отпуска, можно предложить систему оплаты авиа или ж\д дорог сотрудникам.

Кадровая политика организации должна следовать определенным принципам, которые должны помогать в решении определенных задач предприятия. К данным задачам можно отнести эффективное использование возможностей каждого специалиста организации, обеспечение предприятия квалифицированными сотрудниками, стимулирование и поддержку благоприятного климата сотрудников, создание условий, при которых сотрудники могут реализовать свои знания, а также поддержку в коллективе, которая способствует к достижению цели организации.

При решении этих задач руководитель предприятия предполагает высокие требования к отделу кадров или руководителю службы управления персоналом, для отлаженной работы системы управления персоналом.

Сотрудники организации должны иметь представление о кадровой политике организации. В связи с данной экономической ситуацией, следует внедрять долгосрочную кадровую политику. Руководителю предприятия нужно ввести новое положение по работе кадровой службы.

В третьей главе дипломной работы была изучена организация кадровой службы и кадровая политика ОАО «Томскгазстрой». В результате

ознакомления с организацией были предложены рекомендации по совершенствованию работы с кадрами на предприятии.

Заключение

Целью дипломной работы являлась разработка рекомендаций по развитию кадровой службы ОАО «Томскгазстрой» с целью повышения ее эффективности.

Для достижения цели необходимо было решить ряд задач.

В ходе изучения принципов, подходов к организации кадровой службы предприятия, системы управления персоналом было установлено, что для достижения успеха в конкурентной борьбе и эффективной работы предприятия, должна быть разработанная кадровая политика организации, четко сформулированы функции и структура отдела.

Было установлено, что успешная кадровая политика должна быть связана со стратегией предприятия, что позволяет обеспечить кадрами реализацию данной стратегии.

Она должна быть достаточно гибкой, с одной стороны, и динамичной, с другой. Что позволяет сохранять стабильность предприятия, но и изменяться в соответствие с меняющимися внешними условиями деятельности.

Кадровая политика на предприятии должна быть финансово обоснована, что определяется возможностями предприятия для формирования квалифицированными сотрудниками.

К каждому работнику нужно иметь свой подход, что помогает обеспечить правильно сформулированная и разработанная кадровая политика организации.

Изучая особенности кадровой работы на строительном-монтажном предприятии газовой отрасли, были выявлены следующие особенности:

Строительная отрасль трудоемкая, в производственный процесс вовлечены большое количество людей разных специальностей и уровня квалификации, что, в свою очередь, задает высокий уровень трудоемкости для кадровых служб.

Для данной отрасли характерны и сезонность деятельности, и высокая степень зависимости от колебаний рынка. Строительные организации первыми сокращаются в периоды кризисов и тяжелее из них выходят. Это приводит к высокой текучести кадров, сложности построения корпоративной культуры, создания системы повышения квалификации и карьерного продвижения на предприятии.

Еще одной причиной текучести кадров является неудовлетворенность руководителей организации уровнем квалификации молодых специалистов строительно-монтажного профиля. Предпочтение отдается кадрам, подготовленным еще советской профессиональной школой. Идет слабое обновление трудовых ресурсов с ухудшением их качества. В то же время большинство строительных объектов сегодня уникальны, требуют новых проектных документов и принятия новых производственных решений; обеспечение многофункциональным выполнением видов деятельности.

Изучив организацию кадровой службы и кадровую политику ОАО «Томскгазстрой» можно прийти к выводу, что кадровая служба занимается различными направлениями кадровой деятельности. В большей степени уделяется время на работу с документооборотом организации, что приводит не достаточному вниманию отбору и подбору новых сотрудников на предприятие.

Данная организация предоставляет возможность реализации молодым специалистам в своей сфере деятельности, получить колоссальный опыт работы и продвижение по карьерной лестнице. На сегодняшний день существует ряд проблем, которые вызваны экономической ситуацией и сменой генерального директора предприятия. Высокая текучесть кадров в настоящее время обусловлена сезонностью работы и недовольством сотрудников новым руководителем. Введенная кадровая политика на предприятии не реализуется, входе чего система управления персоналом является несовершенной.

Любой сотрудник организации ценит хорошее отношение к нему и выполненной работе, для удержания ценных кадров в организации стоит разработать новую систему мотивации. Социальный анализ в коллективе, создание творческой атмосферы и создание нормального психологического климата в организации, приводит к появлению у сотрудников инициативы и к улучшению благоприятного климата в коллективе. Данный метод можно расценивать как способ мотивирования сотрудников. Для создания корпоративной культуры и мотивации сотрудников можно применить различные методы, например создание стенда новостей, где будут прописываться успехи сотрудников.

Кадровая политика организации преследует следующие принципы: справедливая зарплата, гарантия занятости, соблюдение безопасности и охраны сотрудников на объектах, использование и развитие способностей персонала организации. На предприятие стоит ввести открытую кадровую политику, что поможет обеспечить понимание сотрудников и руководителя. В организации важно правильно выстроить систему социально-психологического климата и решению производственных конфликтов, также стоит разработать систему менеджмента качества по проведению обучения сотрудников.

В ходе отбора и подбора персонала, нужно уделять внимание не только на профессиональные навыки, опыт и стаж работы, но и на личные моральные качества, которые способствуют эффективной деятельности работников, помогают сбалансировать совместимость, сработанность и характер межличностных отношений. При приеме на работу нового сотрудника, стоит прикрепить к нему наставника, который поможет облегчить ему адаптацию в организации.

Ознакомившись со структурой данной организации видно, что некоторые должности были исключены из организации, входе чего положение о работе отдела кадров было не изменено. Введя, изменение в

положение и конкретизируя некоторые функции, можно добиться определенного успеха в управлении организации.

На основе передовых подходов к организации кадровой службы предприятия сформулированы предложения по повышению эффективности работы с кадрами в ОАО «Томскгазстрой», что и являлось целью данной дипломной работы.

Список литературы

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М.: Экономика, 2007. 704 с.
2. Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. Кызыл: ТувГУ, 2011. 127 с.
3. Басаков М.И. Делопроизводство (документационное обеспечение управления). 11-е изд. М.: Феникс, 2012. 376 с.
4. Блинов А. О. Искусство управления персоналом: Учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М.: Гелан, 2015. 411 с.
5. Булат Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве. СПб: Бизнес-пресса, 2010. 197 с.
6. Грейсон Д., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 2009. 320 с.
7. Зарецкий М.В., Поликарпова Д.С. Интеллектуальная система поддержки принятия решений для кадровой службы строительномонтажного предприятия // Information Technologies for Intelligent Decision Making Support (ITIDS'2015) Proceedings of the 3rd International Conference. 2015. С. 9–12.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М.: Новое знание, 2009. 336 с.
9. Карибова И. Ш. Повышение квалификации строителей как один из главных рычагов роста производительности труда и качества строительной продукции // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 2. С. 293–299.
10. Кибанов А.Я. Система управления персоналом. М.: Проспект, 2012. 64 с.

11. Коровина Т.Ю. Деятельность кадровых служб промышленного предприятия по подбору и отбору персонала // Вестник Казанского технологического университета. 2014. Т. 17. № 20. С. 408–411
12. Кузнецова Т.В., Кузнецов С.Л. Кадровое делопроизводство. М.: Книга Сервис, 2011. 144 с.
13. Менеджмент организации. Учебник / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М. 2010. 980 с.
14. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. М.: Аспект Пресс, 2005. 279 с.
15. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе. М.: Альфа-Пресс, 2009. 176 с.
16. Сазыкин А. Кадровое делопроизводство на основании Трудового кодекса Российской Федерации. М.: Экзамен, 2008. 334 с.
17. Симонова М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса. Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2010. 198 с.
18. Синявец Т.Д. Аудит службы управления персоналом: выбор критериев и показателей оценки // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. №5. С. 30–35.
19. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2010. 375 с.
20. Эффективная кадровая политика // Национальный союз кадровиков. М. 2013 URL: <http://www.kadrovik.ru/> (дата обращения 14.05.2016г.).

Приложение 1

Положение об отделе	Отдел кадров	ПП ТГС Т-11 - 2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		Стр. 1 из 7

УТВЕРЖДАЮ

Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»

Былин С.П.

«30» ноября 2012 г.

1. Общие положения

1.1. Отдел кадров (ОК) является самостоятельным подразделением ОАО «Томскгазстрой» (далее – Предприятие) и подчиняется заместителю Управляющего директора по управлению персоналом.

1.2. ОК создается и ликвидируется приказом Управляющего директора (УД) Предприятия.

1.3. ОК возглавляет начальник ОК, который назначается на должность и освобождается от нее приказом УД.

В своей деятельности ОК руководствуется:

- Уставом Предприятия;
- действующим законодательством Российской Федерации;
- настоящим Положением;
- коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка;
- организационно-распорядительными документами, издаваемыми на Предприятии;
- документацией системы менеджмента качества (СМК), соответствующей профессиональной деятельности Предприятия

2. Структура и порядок формирования

2.1. Структура и штаты ОК утверждаются УД в соответствии с организационной структурой Предприятия и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей производства.

2.2. Распределение обязанностей между сотрудниками ОК осуществляет начальник ОК.

2.3. Обязанности каждого сотрудника ОК установлены должностными инструкциями.

3. Задачи ОК

3.1. Подбор, учет, формирование кадрового состава Предприятия.

3.2. Организация обучения и повышения квалификации кадров Предприятия.

3.3. Учет кадрового состава.

3.4. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников Предприятия.

4. Функции ОК

4.1. Комплектование Предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с заявками на подбор персонала от руководителей структурных подразделений.

4.2. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

4.3. Оформление приема, увольнения, перевода, работников в соответствии с нормативными документами.

4.4. Установление прямых связей с учебными заведениями, службами занятости и кадровыми агентствами.

4.5. Составление сводного плана по обучению сотрудников (ПРиТ №3) на год в соответствии с заявками от руководителей структурных подразделений.

4.6. Составление сводного графика отпусков сотрудников.

4.7. Ведение учета рабочего времени сотрудников.

4.8. Оформление и учет отпусков, командировок, северного и льготного стажа работников.

4.9. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию.

4.10. Подготовка и осуществление мероприятий по укреплению трудовой дисциплины.

Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т- 11 –2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 2 из 7

- 4.11. Подготовка документов о награждении и наказании сотрудников.
- 4.12. Разъясняет сотрудникам предприятия требований Трудового законодательства, правил внутреннего трудового распорядка, положений о подразделениях, должностных инструкций, положения о защите персональных данных.
- 4.13. Подготовка и проведение аттестации персонала, методическое и информационное обеспечение аттестации.

5. Права

Права начальника отдела кадров имеет право:

- Знакомиться с проектами решений руководства Предприятия, касающимися деятельности ОК.
- Визировать документы в пределах своей компетенции.
- Вносить предложения руководству Предприятия о поощрении за успешную работу сотрудников, а также предложения о наложении дисциплинарных взысканий за нарушение ими трудовой дисциплины.
- Вносить на рассмотрение директора по управлению персоналом предложения по улучшению деятельности ОК.
- Требовать от директора по управлению персоналом оказания содействия в исполнении должностных обязанностей.
- Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений Предприятия по кадровым вопросам.
- Запрашивать у руководителей структурных подразделений информацию, необходимую для осуществления своей деятельности (отчеты, объяснения и т.д.).
- Представлять интересы Предприятия в государственных органах в пределах своей компетенции.

Общие права

- Запрашивать от подразделений и отдельных сотрудников Предприятия предоставления материалов (планов, справок, отчетов), необходимых для выполнения функций, возложенных на ОК
- В необходимых случаях при решении вопросов, связанных с поручениями руководства Предприятия, привлекать в установленном порядке к совместной работе сотрудников других подразделений.
- Вести переписку по вопросам, входящим в компетенцию ОК, а также по другим вопросам, не требующим согласования с УД.
- Представительствовать от имени Предприятия по вопросам, относящимся к компетенции ОК во взаимоотношениях с государственными и муниципальными организациями, а также другими предприятиями, организациями, учреждениями.
- Проводить и участвовать в совещаниях по вопросам, входящим в компетенцию ОК.

5. Ответственность

На начальника ОК возлагается персональная ответственность за:

- Качественное и своевременное исполнение поручений директора по управлению персоналом, УД Предприятия.
- Использование информации строго в служебных целях, разглашении информации о персональных данных сотрудников Предприятия.
- Соблюдение трудовой и производственной дисциплины;
- Обеспечение сохранности имущества Предприятия, находящегося в ОК, и соблюдении требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности
- Организацию в ОК оперативной и качественной подготовки документов, ведение делопроизводства в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и документами СМК

Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т- 11 –2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 3 из 7

- За разработку и пересмотр настоящего Положения.
Персональная ответственность сотрудников ОК устанавливается должностными инструкциями.

6. Взаимодействие

С отделом кадров Стрежевского филиала:

Предоставляет:

1. Документы по запросу.

Получает:

1. Отчет о численности и движении кадров.
2. Данные для предоставления в пенсионный фонд о профессиях имеющие вредные условия труда, и льготное пенсионное обеспечение.
3. Документы по требованию.

С бухгалтерией:

Предоставляет:

1. Копии приказов по кадрам на всех сотрудников.
2. Листки нетрудоспособности работников.
3. Таблица учета рабочего времени.
4. Данные для формирования отчетов (МСФО, резерва отпусков и прочих отчетов).

Получает:

1. При необходимости информацию по запросам.

С отделом главного технолога:

Предоставляет:

1. Квалификационные данные работников электрогазосварочного оборудования для проведения плановой аттестации.

С отделом труда и заработной платы:

Предоставляет:

1. Штатное замещение Предприятия.
2. Приказы на совмещения, доплаты (копии)
3. Данные для формирования отчетности по труду.
4. Сводные таблицы учета рабочего времени по подразделениям.

Получает:

1. Штатное расписание, изменения к штатному расписанию (копии).
2. Коллективный договор (оригинал).
3. Приказы (оригиналы) по личному составу, издаваемых в отделе труда и заработной платы, за исключением приказов о ежемесячном премировании.
4. Графики работ на учетный период.

С планово-экономическим отделом:

Предоставляет:

1. Сводные данные по разработки мероприятий по оптимизации деятельности Предприятия в части повышения квалификации персонала, работы с персоналом (ПРиТ № 3).
2. Данные по выполнению ПРиТ № 3.

Положение об отделе	Отдел кадров	ПП ТГС Т- 11 –2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 4 из 7

С отделом экспертизы договоров (ОЭД):

Предоставляет:

1. На согласование и визирование разработанные проекты трудовых договоров, дополнительных соглашений, документов по применению дисциплинарных взысканий и прочих документов, требующих визирования.

1. Проекты положений о структурных подразделениях, проекты должностных инструкций.

Получает:

1. Консультации по правовым вопросам, возникающим в процессе деятельности ОК
2. Согласованные и завизированные документы.

С отделом главного энергетика (ОГЭ), отделом главного механика (ОГМ), геодезическим отделом, производственно-техническим отделом (ПТО), сметно-договорным отделом (СДО):

Предоставляет:

Информацию о квалификационном составе сотрудников (в т.ч. для участия в тендерах, для предоставления данных Заказчикам услуг, в провсряющие органы и т.д.).

С отделом информационных технологий (ОИТ):

Предоставляет:

1. Заявки на бесперебойное обслуживание информационной инфраструктуры (сопровождение программного обеспечения, в т. ч. специализированных программ ЗИК, ЗУП, компьютеров, оргтехники, сети и т.д.)

2. Заявки на материально – технические ресурсы, необходимые для работы информационной инфраструктуры.

Получает:

1. Бесперебойный доступ к ресурсам сети Предприятия, удовлетворение запросов по ремонту и обслуживанию компьютерной оргтехники, доступа к сети Интернет, программе 1С ЗУП и электронной почте.

2. Консультации по работе с обновленным либо новым программным обеспечением.

3. Материально – технические ресурсы, необходимые для работы информационной инфраструктуры.

С отделом промышленной безопасности:

Предоставляет:

1. Список работников для прохождения ежегодного медицинского осмотра.

2. При необходимости квалификационные и другие данные работников (образование, стаж, паспортные данные).

Получает:

Список аттестуемого персонала по технике безопасности и охране труда.

Отделом делопроизводства:

Предоставляет:

1. Заявки на канцелярские принадлежности, мебель, хозяйственный инвентарь.

2. Заявки на проведение ремонтных работ.

3. Заявки на изготовление специализированных журналов и бланков.

4. Проекты приказов, распоряжений, прочих документов для передачи их на подписание руководству Предприятия, и рассылки по соответствующим отделам и подразделениям.

5. Исходящие письма для согласования, подписи руководством для последующей регистрации и отправки.

Получает:

1. Канцелярские принадлежности, мебель, хозяйственный инвентарь.

Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т- 11 –2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 5 из 7

2. Копии организационно – распорядительных документов, а так же сообщения, письма, передаваемые по различным каналам связи (факс, почта, в т.ч. электронная).
3. Подписанные приказы, распоряжения по кадровому составу.

С отделом комплектации:

Предоставляет:

Заявки на приобретение МТР, необходимых для деятельности ОПБ.

Получает:

1. Закупленные МТР, необходимые для деятельности ОПБ.
2. Табеля учета рабочего времени на сотрудников, работающих в режиме суммированного учета рабочего времени.

С отделом казначейства:

Предоставляет:

Заявки на ежемесячную (еженедельную) оплату в предстоящем месяце (на предстоящую неделю) работ, услуг по направлению деятельности.

Со СМУ, УМиА, ЛНК

Предоставляет:

Информацию о квалификационном составе сотрудников (в т.ч. для проверок инспекциями на объектах СМР, для предоставления данных Заказчикам услуг и т.д.).

Получает:

1. Служебные записка (для визирования) о направлении сотрудников в командировку.
2. Графики перевахтовок (от подразделений, где установлен вахтовый метод работы).
3. Табеля учета рабочего времени с объектов строительства.

С Отделом управления качеством:

Предоставляет:

1. Список и квалификационные данные персонала, имеющего аттестацию по ВИК для проведения входного контроля.
2. Различные отчеты и служебные записки о результатах выполнения планов и мероприятий, связанных с СМК.
3. Предложения по корректирующим и предупреждающим действиям по результатам внутренних и внешних аудитов СМК.
4. Отчеты о выполнении корректирующих и предупреждающих действий по результатам внутренних и внешних аудитов СМК, ежеквартальные данные для формирования отчета о функционировании СМК на Предприятии.
5. Предложения по изменениям и дополнениям в документы СМК.

Получает:

1. Документы по результатам обучения (аттестации) по ВИК персонала, участвующего в проведении входного контроля.
2. Список и квалификационные данные персонала, имеющего аттестацию по ВИК для проведения входного контроля.
3. Графики (планы) проведения внутренних и внешних аудитов СМК;
4. Результаты внутренних и внешних аудитов СМК.
5. Проекты распорядительных документов и документов СМК - на согласование.
6. Действующие версии документов СМК.

Все вышеуказанные и другие структурные подразделения Предприятия:

Получает:

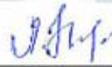
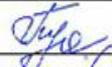
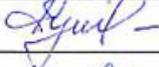
1. Заявки на подбор сотрудников подразделений на имеющиеся вакансии.
2. Предложения по графикам отпусков сотрудников.

Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т- 11 –2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 6 из 7

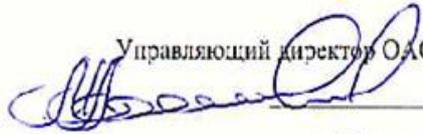
3. Заявки на обучение, аттестацию, повышение квалификации сотрудников для составления сводного ПРИТ № 3.
4. Копии договоров на обучение (повышения квалификации) с учебными центрами для составления ученических договоров.
5. Документы по результатам обучения (аттестации) сотрудников во внешних обучающих центрах.
6. Сведения по результативности обучения.

Положение об отделе	Отдел кадров	ПП ТГС Т-11-2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 7 из 7

Лист согласования

Должность,	Подпись	Инициалы, фамилия
Разработано:		
Начальник отдела кадров		О.М. Слободская
Согласовано:		
Начальник отдела управления качеством		Н.В. Ларина
Главный бухгалтер		Ю.Ю. Турушева
Начальник ОТиЗ		И.Б. Душенина
Начальник отдела экспертизы договоров		А.Н. Кудряшев

Должностная инструкция	Специалист по кадрам	ДИ ТГС Т-15-2-2008 /1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 1 из 5

УТВЕРЖДАЮ
 Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»

 М.М.Ахмадиев
 « 01 » 10 2008 г.

1. Общие положения

- 1.1 Специалист по кадрам относится к категории специалистов.
- 1.2. Требования к компетентности:
 - 1.2.1. Образование: высшее профессиональное или среднее профессиональное.
 - 1.2.2. Специализированное обучение: не требуется.
 - 1.2.3. Опыт работы в данном направлении: стаж работы: на инженерно-технических должностях не менее 1-го года.
 - 1.2.4. Особые требования: не требуются
- 1.3. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом Управляющего Директора ОАО «Томскгазстрой» (УД).
- 1.4. Специалист по кадрам подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.
- 1.5. На время отсутствия специалиста по кадрам (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом УД, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.
- 1.6. основополагающие организационно-правовые документы:
 - 1.6.1. Приказ о приеме на работу.
 - 1.6.2. Трудовой договор.
 - 1.6.3. Правила внутреннего трудового распорядка
 - 1.6.4. Положение об отделе кадров.
 - 1.6.5. Приказы и распоряжения УД предприятия
 - 1.6.6. Настоящая должностная инструкция.
- 1.7. Специалист по кадрам должен знать:
 - 1.7.1. Трудовое законодательство Российской Федерации.
 - 1.7.2. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом.
 - 1.7.3. Порядок проведения аттестации работников.
 - 1.7.4. Порядок составления отчетности.
 - 1.7.5. Состояние рынка труда.
 - 1.7.6. Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движениями.
 - 1.7.7. Порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия.
 - 1.7.8. Организацию табельного учёта, методы учёта движения кадров.
 - 1.7.9. Средства вычислительной техники, коммуникаций и связи.
 - 1.7.10. Правила и нормы охраны труда.
 - 1.7.11. Коллективный договор предприятия.
 - 1.7.12. Документы системы менеджмента качества, соответствующие осуществляемой деятельности
- 1.8. Дополнительные условия деятельности:
 - 1.8.1. Возможны поездки на объекты строительства Предприятия.

2. Должностные обязанности

Специалист по кадрам:

- 2.1. Выполняет работу по комплектованию Предприятия кадрами требуемых профессий, спе-

Должностная инструкция	Специалист по кадрам	ДИ ТГС Т-15-2-2008 /1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 2 из 5

циальностей и квалификации.

- 2.2. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров, на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- 2.4. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам;
- 2.5. Ведет учет личного состава Предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;
- 2.6. Формирует и ведёт личные дела сотрудников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;
- 2.7. Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям;
- 2.8. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, готовит справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников;
- 2.9. Принимает участие в подготовке документов, необходимых для назначения пенсий работникам;
- 2.10. Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих;
- 2.11. Составляет сводный табель учета рабочего времени сотрудников Предприятия на основании данных предоставленных лицами ответственными за ведение табельного учета на объектах.
- 2.12. Ведет учёт предоставления ежегодных и дополнительных отпусков, составляет график отпусков на основании предоставленных данных от начальников подразделений;
- 2.13. Составляет установленную отчетность;
- 2.14. Составляет штатное замещение.
- 2.15. Ведет учет отработанных часов сверх графика работы.
- 2.16. Составляет списки работников Предприятия для страхования (ОМС, ДМС, несчастных случаев, против клещевого энцефалита).
- 2.17. Формирует документы по личному составу по истечении установленных сроков текущего хранения для сдачи на хранение в архив;
- 2.18. Проверяет состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка;
- 2.19. По поручению начальника отдела кадров выполняет задания, относящиеся к деятельности отдела

3. Права

При осуществлении своих обязанностей специалист по кадрам обладает следующими правами:

Должностная инструкция	Специалист по кадрам	ДИ ТГС Т-15-2-2008 /1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 3 из 5

- знакомиться с проектами решений руководства Предприятия, касающимися деятельности отдела кадров
- вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности отдела и по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией
- получать от руководителей структурных подразделений специалистов информацию и документы по вопросам, входящим в его компетенцию.
- визировать и подписывать документы в пределах своей компетенции.
- привлекать специалистов всех структурных подразделений Предприятия для решения возложенных на него обязанностей
- требовать от начальника отдела оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

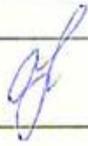
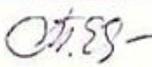
4. Ответственность

Специалист по кадрам несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция	Специалист по кадрам	ДИ ТГС Т-15-2-2008 /1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 4 из 5

Лист согласования

Должность, Компания/ Предприятие Группы	Подпись	Инициалы фамилия
Разработан:		
Начальник отдела кадров		Е.В. Кексель
Согласовано:		
Заместитель управляющего директора по качеству		Т. В. Епифанова
Начальник отдела экспертизы договоров		А. Н. Кудряшев
Начальник планово-экономического отдела		Е. Г. Тихонова

Должностная инструкция	Начальник	ДИ ТГС Т - 15- 1 – 2012/4
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 1 из 5

УТВЕРЖДАЮ

Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»

С.П. Былин

«31» ноября 2012 г.

1. Общие положения

1.1. Начальник отдела кадров (далее – ОК) относится к категории руководителей.

1.2. Требования к компетентности:

- Образование: высшее профессиональное
- Специализированное обучение: кадровое делопроизводство
- Опыт работы в данном направлении: стаж работы по организации управления кадрами не менее 5 лет
- Особые требования: наличие организаторских способностей.

1.3. Назначение на должность начальника ОК и освобождение от нее производится приказом Управляющего директора (УД) ОАО «Томскгазстрой» (далее - Предприятие).

1.4. Начальник ОК подчиняется непосредственно директору по управлению персоналом.

1.5. На период отсутствия начальника ОК (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его права и обязанности исполняет заместитель начальника ОК, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

1.6. Основополагающие организационно-правовые документы:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации;
- Законодательные, нормативные и локальные акты по вопросам выполняемой работы и документы СМК;
- Методические материалы по соответствующим вопросам;
- Устав Предприятия;
- Приказ о приеме на работу;
- Трудовой договор;
- Коллективный договор;
- Положение об отделе кадров;
- Положение об аттестации;
- Приказы и распоряжения УД Предприятия;
- Настоящая ДИ

1.7. Начальник отдела кадров должен знать:

- Трудовое Законодательство Российской Федерации;
- Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам выполняемой работы;
- Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
- Кадровую политику и стратегию Предприятия;
- Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- Источники обеспечения Предприятия кадрами;
- Состояние рынка труда;
- Системы и методы оценки персонала;
- Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров Предприятия;
- Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;

Должностная инструкция	Начальник	ДИ ТГС Т -15 -1 –2012/4
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 2 из 5

- Порядок формирования и ведения базы данных о персонале Предприятия;
 - Организацию табельного учета;
 - Порядок составления установленной отчетности;
 - Возможности использования в работе современных информационных технологий в работе современных кадровых служб;
 - Основы психологии и социологии труда;
 - Основы профориентационной работы;
 - Основы экономики, организации производства и управления;
 - Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
 - Документы системы менеджмента качества, соответствующие осуществляемой деятельности;
 - Политику Предприятия в области качества;
 - Культуру труда и служебную этику.
- 1.8. Дополнительные условия:
- Возможны поездки в командировки.
 - Возможны поездки на объекты строительства Предприятия

2. Должностные обязанности

Начальник отдела кадров:

2.1. Возглавляет работу по комплектованию Предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации - в соответствии с целями, стратегией и профилем Предприятия.

2.2. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии Предприятия.

2.3. Организует:

2.3.1. Разработку прогнозов, определение текущей потребности Предприятия в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля и средствами массовой информации (газеты, телевидение, Интернет).

2.3.2. Использование средств массовой информации для размещения объявлений о найме работников и имеющихся вакансиях по должностям - согласно Заявкам (установленного образца) от руководителей подразделений.

2.3.3. Работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

2.3.4. Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами УД Предприятия.

2.3.5. Проведение аттестации работников Предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационной комиссии, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

2.3.6. Учет личного состава Предприятия.

2.3.7. Выдачу справок о настоящей и предыдущей трудовой деятельности работников;

2.3.8. Учет, хранение и заполнение трудовых книжек и вкладышей к ним;

2.3.9. Формирование и надлежащее хранение архива по личному составу Предприятия;

2.3.10. Ведение установленной документации и отчетности по учету личного состава, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям;

Должностная инструкция	Начальник	ДИ ТГС Т-15 -1 -2012/4
ОАО «Томекгазстрой»	Отдел кадров	стр. 3 из 5

2.3.11. Разработку и актуализацию должностных инструкций и положений о подразделениях на Предприятии.

2.4. Осуществляет:

2.4.1. Методическое руководство и координацию деятельности сотрудников отдела;

2.4.2. Контроль реализации мероприятий по обучению и повышению квалификаций сотрудников Предприятия согласно утвержденному плану;

2.4.3. Контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях Предприятия и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка;

2.4.4. Контроль исполнения руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства Российской Федерации, приказов и распоряжений УД по вопросам кадровой политики Предприятия.

2.5. Обеспечивает:

2.5.1. Составление заявки на молодых специалистов, их прием, размещение и расстановку в соответствии с полученной в учебном заведении специальностью;

2.5.2. Социальные гарантии работников в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения, а также предоставления им установленных льгот и компенсаций;

2.5.3. Подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам, а также представление данных по льготному пенсионному обеспечению в пенсионный фонд Российской Федерации;

2.5.4. Ведение табельного учета, выполнение графиков работы и графиков отпусков;

2.5.5. Руководителей подразделений Предприятия необходимой информацией об образовании, квалификации, стаже и др. сведениях о работниках любых подразделений - по письменному запросу;

2.5.6. Передачу начальнику отдела делопроизводства актуальных сведений о приеме и увольнении сотрудников всех подразделений (с указанием ФИО, должности, подразделения и мобильного телефона) – для формирования актуального Справочника по подразделениям Предприятия.

3. Права

При осуществлении своих обязанностей начальник отдела кадров имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства Предприятия, касающимися деятельности отдела кадров

3.2. Вносить на рассмотрение директора по управлению персоналом предложения по улучшению деятельности отдела

3.3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия по кадровым вопросам

3.4. Запрашивать у руководителей структурных подразделений информацию, необходимую для осуществления своей деятельности (отчеты, объяснения и пр.)

3.5. Визировать и подписывать документы в пределах своей компетенции

3.6. Требовать от директора по управлению персоналом оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей

3.7. Представлять интересы Предприятия в государственных и иных органах в пределах своей компетенции

Должностная инструкция	<i>Начальник</i>	ДИ ТГС Т-15-1-2012/4
ОАО «Томскгазстрой»	<i>Отдел кадров</i>	стр. 4 из 5

4. Ответственность

Начальник отдела кадров несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция	<i>Начальник</i>	ДИ ТГС Т -15 -1 -2012/4
ОАО «Томскгазстрой»	<i>Отдел кадров</i>	стр. 5 из 5

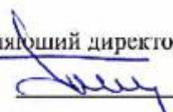
Лист согласования

Должность Компания/ Предприятие Группы	Подпись	Инициалы фамилия
Разработан:		
Начальник отдела кадров		О.М. Сlobодская
Согласовано:		
Начальник отдела управления качеством		Н.В. Ларина
Начальник отдела по труду и заработной плате		И.Б. Душенина
Начальник отдела экспертизы договоров		А. Н. Кудряшев

Должностная инструкция	Заместитель начальника	ДИ ТГС Т - 15- 3 – 2012/1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 1 из 5

УТВЕРЖДАЮ

Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»

 С.П. Былин

«30» ноября 2012 г.

1. Общие положения

1.1. Заместитель начальника отдела кадров (далее – ОК) относится к категории руководителей.

1.2. Требования к компетентности:

- Образование: высшее;
- Специализированное обучение: кадровое делопроизводство;
- Опыт работы в данном направлении: стаж работы специалистом отдела кадров не менее 3 лет.

1.3. Назначение на должность заместителя начальника ОК и освобождение от нее производится приказом Управляющего директора (УД) ОАО «Томскгазстрой» (далее - Предприятие).

1.4. Заместитель начальника ОК подчиняется непосредственно начальнику ОК.

1.5. На период отсутствия заместителя начальника ОК (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его права и обязанности исполняет лицо, назначенное приказом УД Предприятия, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

1.6. Основнополагающие организационно-правовые документы:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации;
- Приказ о приеме на работу;
- Трудовой договор;
- Коллективный договор;
- Положение об отделе кадров;
- Законодательные, нормативные и локальные акты по вопросам выполняемой работы и документы СМК;
- Методические материалы по вопросам кадровой работы;
- Приказы и распоряжения УД Предприятия;
- Настоящая ДИ

1.7. Заместитель начальника отдела кадров должен знать:

- Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;
- Трудовое законодательство;
- Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
- Кадровую политику и стратегию Предприятия;
- Порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- Источники обеспечения Предприятия кадрами;
- Состояние рынка труда;
- Системы и методы оценки персонала;
- Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров Предприятия;

Должностная инструкция ОАО «Газметгазстрой»	Заместитель начальника Отдел кадров	ДИ ТГС Т-15-3-2012/1 стр. 2 из 5
--	--	-------------------------------------

- Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
 - Порядок формирования и ведения базы данных о персонале Предприятия;
 - Организацию табельного учета;
 - Порядок составления установленной отчетности;
 - Возможности использования в работе современных информационных технологий;
 - Основы экономики, организации производства и управления;
 - Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
 - Документы системы менеджмента качества, соответствующие осуществляемой деятельности;
 - Политику Предприятия в области качества.
 - Культуру труда и служебную этику.
- 1.8. Дополнительные условия:
- Возможны поездки в командировки.
 - Возможны поездки на объекты строительства Предприятия

2. Должностные обязанности

Заместитель начальника ОК:

2.1. Осуществляет работу по комплектованию Предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации - в соответствии с целями, стратегией и профилем Предприятия.

2.2. Организует:

- Работу по учету и бронированию граждан.
- Работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами УД Предприятия;
- Суммированный учет рабочего времени в рамках Трудового законодательства.

2.3. Осуществляет:

- Учет личного состава Предприятия;
- Выдачу справок о настоящей и предшествующей трудовой деятельности работников;
- Реализацию мероприятий по обучению и повышению квалификаций сотрудников Предприятия согласно утвержденному плану;
- Контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях Предприятия и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка;

2.4. Обеспечивает:

- Размещение объявлений о найме работников и имеющихся вакансиях по должностям - согласно Заявкам (установленного образца) от руководителей подразделений (в средствах массовой информации, на сайтах вакансий, службы занятости и т.д.);
- Учет, хранение и заполнение трудовых книжек и вкладышей к ним;
- Формирование и надлежащее хранение архива по личному составу Предприятия;
- Ведение установленной документации и отчетности по личному составу;
- Учет командировок, выдачу командировочных удостоверений и своевременную сдачу авансовых отчетов по командировкам;

Должностная инструкция	Заместитель начальника	ДИ ТГС Т -15 -3 –2012/1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 3 из 5

- Подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам, а также представление данных по льготному пенсионному обеспечению в пенсионный фонд Российской Федерации;
- Ведение табельного учета, выполнение графиков работы и графиков отпусков;
- Руководителей подразделений Предприятия необходимой информацией об образовании, квалификации, стаже и др. сведениях о работниках любых подразделений - по письменному запросу;
- Передачу начальнику отдела делопроизводства актуальных сведений о приеме и увольнении сотрудников всех подразделений (с указанием ФИО, должности, подразделения и мобильного телефона) – для формирования актуального Справочника по подразделениям Предприятия.

3. Права

При осуществлении своих обязанностей заместитель начальника отдела кадров имеет право:

- 3.1. Знакомиться с проектами решений руководства Предприятия, касающимися деятельности отдела кадров.
- 3.2. Вносить на рассмотрение директора по управлению персоналом предложения по улучшению деятельности отдела.
- 3.3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия по кадровым вопросам.
- 3.4. Запрашивать у руководителей структурных подразделений информацию, необходимую для осуществления своей деятельности (отчеты, объяснения и пр.).
- 3.5. Визировать и подписывать документы в пределах своей компетенции.
- 3.6. Требовать от начальника ОК оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей
- 3.7. Представлять интересы Предприятия в государственных и иных органах в пределах своей компетенции

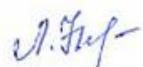
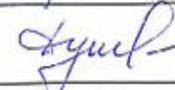
4. Ответственность

Заместитель начальника отдела кадров несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция	Заместитель начальника	ДИ ТГСТ -15-3-2012/1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 4 из 5

Лист согласования

Должность Компания/ Предприятие Группы	Подпись	Инициалы фамилия
Разработан:		
Начальник отдела кадров		О.М. Слободская
Согласовано:		
Начальник отдела управления качеством		Н.В. Ларина
Начальник отдела по труду и заработной плате		И.Б. Душенина
Начальник отдела экспертизы договоров		А. Н. Кудряшев