

УДК 005.953:005.591.6

**Кинжагулова****Алина Игоревна,**

студентка Института  
социально-гуманитарных  
технологий ФГАОУ ВО  
«Национальный  
исследовательский  
Томский политехнический  
университет»,  
Россия, 634050, г. Томск,  
пр. Ленина, 30.  
E-mail: akinzhagulova@mail.ru

**Леонтьева****Елена Геннадьевна,**

кандидат философских  
наук, доцент кафедры  
инженерного  
предпринимательства  
Института социально-  
гуманитарных технологий  
ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский  
Томский политехнический  
университет»,  
Россия, 634050, г. Томск,  
пр. Ленина, 30.  
E-mail: leoeg@mail.ru

**АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДБОРА И ОТБОРА  
ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»  
THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL  
AND MANAGERIAL INNOVATIONS IN THE  
RECRUITMENT AND PERSONNEL SCREENING  
SYSTEM IN LLC "GAZPROM TRANSGAZ TOMSK"**

А.И. Кинжагулова, Е.Г. Леонтьева

A.I. Kinzhagulova, E.G. Leontyeva

Томский политехнический университет, Россия

Tomsk Polytechnic University, Russia

E-mail: akinzhagulova@mail.ru

*Актуальность данной работы связана с инновационным подходом в системе подбора и отбора персонала. В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение организаций в России. Качественный подбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации. **Цель работы:** провести анализ организационно-управленческих инноваций в системе подбора и отбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск». **Методы исследования:** монографический – для изучения литературы по рассматриваемой проблеме; опрос – беседа с психологом предприятия с целью получения необходимой информации по данной теме; теоретический анализ – идентификация и обзор отдельных особенностей, характерных для рассматриваемой системы под-*

*бора персонала; гипотетический метод – разработка рекомендаций для предмета исследования. **Результаты.** Проведен анализ организационно-управленческих инноваций в системе отбора и подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск», определен перечень личностных качеств, при поступлении на должность в компанию, проанализированы этапы подбора персонала.*

**Ключевые слова:** организационно-управленческие инновации, личностные качества, отбор персонала, подбор персонала, интервьюирование, психологическое тестирование.

*The relevance of the work is related to the innovative approach in the recruitment and personnel screening system. In the conditions of market economy, the quality of staff became the major factor, which determines survival and economic situation of the organizations in Russia. Qualitative recruitment provides the mode of normal functioning of the organization and lays the foundation for future success. **The main aim** of the study is to analyse organizational and managerial innovations in the recruitment and personnel system in LLC "Gazprom transgaz Tomsk". **Methods.** Monographic method was used for studying the literature on the problem; interview was used for conversation with the psychologist of the organization to get necessary information on the subject; theoretical analysis was used to identify and review the individual signs of the recruitment system; hypothetical method was used to develop recommendations for studying the subject. **Results.** The authors have analyzed the stages of staff recruitment, organizational and managerial innovations in the personnel recruitment system in LLC "Gazprom transgaz Tomsk" and determined the list of personal qualities in case of employment in the company.*

**Key words:** organizational and managerial innovations, personal qualities, personnel screening, recruitment, interviewing, psychological testing.

В современном мире работодатели часто испытывают значительные трудности при подборе персонала на вакантные места. Проблема подбора персонала относится к числу актуальных и требует мер по ее решению. Основной задачей кадровой службы при подборе персонала является удовлетворение количественного и качественного компонента спроса на трудовые ресурсы для организации. Найм персонала на работу – это система мероприятий по привлечению именно тех людей, которые соответствуют качественным характеристикам, обусловленным целевыми установками данного хозяйствующего субъекта [1].

Традиционная система подбора персонала в организации состоит из следующих основных этапов: специалист по управлению персоналом просматривает анкеты, рекомендации, резюме и послужной список соискателей на должность, после чего с ними проводится собеседование. Из результатов собеседования можно сделать вывод о профессиональной пригодности, оценить деловые компетенции и принять решение о приеме на работу. В процессе отбора персонала организация сможет отсеять часть кандидатов, не соответствующих требованиям организации. Традиционные системы подбора персонала чаще всего включают отбор по строго заданным параметрам, в которых огромное значение имеют профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя. Однако на практике такие методы не приносят желаемого результата. Механически выполняя свою работу, специалист по управлению персоналом не сможет учесть задачи организации, а также цели и личные особенности каждого соискателя, его потенциальные возможности, стремление к личностному росту. Ошибки при подборе и отборе персонала слишком дорого обходятся организации, особенно когда дело касается подбора руководящих кадров.

Современные экономические условия деятельности российских организаций обуславливают необходимость создания такой системы подбора персонала, которая удовлетворит потребностям фирмы в кадрах, наладит их эффективное использование, обеспечит их профессиональное и социальное развитие [2–4]. Следовательно, с течением времени все стандартные и традиционные подходы постепенно теряют свою ценность и авторитетность. Им на смену приходят свежие идеи, новые и нестандартные методики. Такая тенденция не смогла обойти стороной и рынок труда, благодаря чему множество руководителей современных фирм начали использовать не совсем обычные методы подбора персонала.

Так как двадцать первый век – век инноваций, научно-технический прогресс развивается с огромной скоростью, следовательно, компании также не должны стоять на месте. Для создания эффективной системы подбора персонала необходимо принимать меры по ее улучшению, соответственно, разработка и введение организационно-управленческих инноваций являются неотъемлемой частью развития компании.

Организационно-управленческие инновации – это комплекс новых технологий, методов, инструментов, способов организации, направленных на повышение эффективности отдельных частей системы управления, управления видами деятельности, в целом всей системы управления, в конечном счете нацеленных на повышение эффективности функционирования всего предприятия [5]. Внедрение организационно-управленческих инноваций в хозяйственную и инновационную деятельность предприятий обуславливает, с одной стороны, повышение эффективности инновационной деятельности, а с другой – улучшение результатов функционирования предприятий, что свидетельствует об особой роли этих инноваций для повышения конкурентоспособности предприятий [6].

В компании ООО «Газпром трансгаз Томск» [7] в качестве одной из организационно-управленческих инноваций, в отличие от традиционной системы подбора персонала, используется многоуровневая система, что позволяет набирать высококвалифицированный персонал с нужным набором личностных качеств, необходимых для определенной должности. Данная система подбора является локальной, то есть она инновационная именно для данного предприятия.

В процессе исследования были выделены следующие этапы системы подбора персонала в данной компании:

1 этап: Определение потребности: нужен ли новый сотрудник. Если есть вакантные ставки, то происходит ротация или набор новых сотрудников.

- Ротация кадров представляет собой перемещение работников в структуре предприятия как в рамках одной профессии (должности), так и в группе смежных профессий (должностей) [8]:

- Горизонтальная ротация (перевод сотрудника из одного отдела в другой);
- Вертикальная ротация (повышение или понижение);

- Набор новых сотрудников.

Вакантная ставка дает возможность привлечь сотрудников трех категорий: руководитель, специалист, рабочий. Руководителя выбирают из резерва кадров, если он уже имел дело с замещением в проектах. Внешних сотрудников в ООО «Газпром трансгаз Томск» на данную должность, как правило, не привлекают. Специалистов выбирают из внешних и из внутренних сотрудников. Обязательное условие принятия на работу – наличие высшего образования. На должность рабочего привлекают только внешних сотрудников, путем поиска на сайтах: SuperJob, HeadHunter, также на ярмарках вакансий, таких как «Дни карьеры в ТПУ».

Минусом является то, что на руководящие должности не привлекаются внешние сотрудники, которые могут внести в компанию свежие идеи, способствующие развитию организации.

2 этап: Планирование работы: формирование заявки на подбор (определение требований, функций, должностных инструкций, профессиональных стандартов (характеристик квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции)).

3 этап: Уточнение заявки на подбор. Заявка на подбор персонала не всегда может содержать все необходимые требования. Это может вызывать сложности – например, сотрудники отдела кадров неверно оценивают опыт и навыки кандидатов. Поэтому необходимо, чтобы специалист по подбору мог в любой момент уточнить то, что изложено в заявке на поиск нового сотрудника, у того, кто эту заявку составлял.

4 этап: Поиск сотрудника: осуществляется с помощью сайтов SuperJob, HeadHunter, ПАО «Газпром» – вакансии. Минусом является то, что с помощью данных сайтов не всегда можно быстро найти сотрудника на вакантную должность.

5 этап: Отбор по формальным признакам (по заявке). Кандидат, желающий занять вакантное место, отправляет резюме. Если в заявке на подбор было указано «обязательное место проживания г. Томск», а в резюме соискателя указан г. Новосибирск, то данное резюме не рассматривается. Резюме, соответствующее всем требованиям заявки, рассматривается более подробно. Из резюме о соискателе можно узнать такие данные, как: имя, адрес, номер телефона, дату рождения; цели подачи резюме; трудовой опыт – основная часть резюме; образование; владение иностранными языками, компьютером. Из резюме также видны некоторые особенности личности, например, если

структура резюме составлена достаточно отчетливо и в нем прописаны все логические связи, а в подаче информации чувствуется определенный «порядок», то человек, скорее всего, обладает аналитическим складом ума [9].

6 этап: Уточнение данных: осуществляется по телефону. Сотрудник отдела по подбору персонала уточняет интерес соискателя.

7 этап: Резюме передается непосредственному руководителю, если оно соответствует заявленным требованиям, то соискателя приглашают на собеседование с этим руководителем и начальником отдела кадров [10]. Интервьюирование при приеме на работу имеет важное значение в процессе подбора кадров и заключается в отборе подходящего человека для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату. Собеседование преследует две главные цели: 1) помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; 2) помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы [11, 12].

Существует множество способов организации интервьюирования. Менеджер по персоналу выбирает тот, который наиболее подходит для поставленной цели. На принятие подобного решения, в первую очередь, влияет характер должности: насколько она ответственна, какими качествами должен обладать подходящий кандидат [13]. Каждый человек отличается от других своими личными качествами. Среди этих качеств есть такие, которые называют профессионально важными. Любое качество личности в одном случае является профессионально важным, а в другом, «противоположном», виде деятельности может мешать продуктивной работе. Так, например, общительный человек будет не удовлетворён работой, требующей сосредоточенности в «одиночку», это скажется на эффективности его деятельности, и наоборот, если его работа связана с общением, он может буквально «расцвести» на ней и добиться высоких результатов.

Обычно в ходе интервью, направленного на проверку компетенций, обсуждаются реальные ситуации, с которыми человек сталкивался в прошлом. Как правило, подобная беседа начинается с обсуждения одного или нескольких ключевых достижений соискателя на предыдущем месте работы. Велика вероятность, что в процессе разговора выявятся сразу несколько компетенций, ибо они нужны для достижения успеха.

Для каждой должности или подразделения необходим человек с определенным набором качеств. Выбор профессии индивидом происходит исходя из его личных возможностей, а не по принципу «все пошли, и я пошел» [14].

В процессе исследования был выявлен список качеств, проверяемых на интервьюировании в ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- Первоначально обращают внимание на особенности характера: есть ли у индивида ярко выраженные черты, способствующие нерациональному ходу действий.
- Поведенческая активность, тонус и жизненная позиция позволяют сделать выводы о темпах работы индивида, способен ли кандидат на поступление выдерживать нагрузку.
- Свойства нервной системы: как индивид реагирует на воздействия физической и социальной среды.
- Мобильность: готовность менять место жительства, следуя за трудовой конъюнктурой, осваивать новую профессию, место работы.
- Адаптация к новым условиям: способность приспосабливаться к условиям производства, новой технике, быть коммуникабельным.
- Особенности интеллекта: свойства мышления, гибкость, предрасположенность к решению вербальных или математических задач.

• Качества внимания: Концентрация – степень сосредоточенности внимания на объекте; объем – количество объектов, которые могут быть охвачены вниманием одновременно; переключение – намеренный перенос внимания с одного объекта на другой; распределение – возможность удерживать в сфере внимания одновременно несколько объектов; устойчивость – длительность сосредоточения сознания на объекте.

• Способность анализировать материал: определить, в какой мере человек способен к анализу (как правило, у людей с аналитическим складом ума достаточно отчетливо прослеживается структура резюме, прописаны все логические связки, в подаче информации чувствуется определенный «порядок»).

• Отвлекаемость: насколько индивид погружается в работу и как часто отвлекается.

• Карьерная ориентация: кандидат замотивирован на результат (руководитель) или на процесс (исполнитель).

• Привязанность к одному месту жительства или возможность к переездам (высокая или низкая ориентация).

• Ориентированность индивида на окружающих: один или в команде, участие в социальной жизни коллектива.

• Ориентированность в профессии (компетентность, деньги или профессионализм).

• Поведение в конкурентной ситуации (держит удар или избегает трудных задач).

Вопрос профессиональной пригодности личности следует рассматривать сугубо индивидуально и конкретно. На одной и той же работе разные люди добиваются успеха за счет разных сочетаний своих личных качеств. Каждый хороший работник максимально использует свои сильные стороны и преодолевает, компенсирует разными средствами слабые.

8 этап: Психологическое тестирование. Для каждой специальности существует индивидуальный тест. Все тесты абсолютно различны и составлены сотрудниками предприятия для отбора работников на определенные должности. Каждый тест конфиденциален. Психологическая диагностика проводится с помощью автоматизированной системы психологического тестирования «единым психологическим диагностическим комплексом» (ЕПДК).

ЕПДК позволяет осуществлять анализ данных психодиагностической базы. Для проведения психологических и социально-психологических исследований в ЕПДК предусмотрены основные методы математико-статистической обработки [15].

Для корректного использования данных методов в ЕПДК введен «обучающий блок», включающий описания методов, алгоритмы действий при статистических расчетах, а также реальные примеры расчетов, контрольные вопросы и задания.

Программа позволяет формировать пакеты методик, которые сохраняются в базе. Необходимо выбрать подходящие методики, измеряющие нужные параметры, настроить очередность, и тестирование производится автоматически. В программе существуют вшитые пакеты методик:

1. Диагностика уровня адаптированности личности.
2. Прогнозирование проф. пригодности.
3. Диагностика функционального состояния.
4. Психологическая пригодность.
5. Оценка интеллектуального потенциала работника.

6. Прогнозирование профессиональной пригодности работников службы безопасности.

Психологами ООО «Газпром трансгаз Томск» сформировано более ста пакетов методик различной тематики. Наиболее часто используемые в работе пакеты – пакет А для тестирования кандидатов при приеме на работу и пакет Б, используемый для тестирования сотрудников, состоящих в кадровом резерве.

Пакет А состоит из следующих методик:

1. Культурно-свободный тест интеллекта Кеттелла.
2. Опросник «Стиль саморегуляции поведения 98».
3. Тест «якоря карьеры».
4. Опросник Х. Шмишека «Диагностика типов акцентуации черт характера и темперамента по К. Леангарду».

С помощью этого пакета можно диагностировать следующие параметры кандидата:

- Личностные особенности, черты характера, особенности эмоциональной сферы.
- Особенности поведения человека в зависимости от той или иной ситуации.
- Уровень саморегуляции и стрессоустойчивости.
- Уровень IQ, особенности мышления.
- Способности в организации деятельности.
- Карьерные ориентиры.

Время прохождения полного пакета тестов составляет приблизительно 60 минут.

Пакет Б состоит из следующих методик:

1. Опросник Х. Шмишека «Диагностика типов акцентуации черт характера и темперамента по К. Леангарду».
2. Тест умозаключений В.С. Бузина.
3. Опросник «Стиль саморегуляции поведения – 98».
4. Тест «якоря карьеры».
5. Тест «Ценностные ориентации руководителя».

Пакет методик изучает следующие характеристики респондента:

- Особенности эмоционально-волевой сферы, черты характера.
- Мотивационную направленность.
- Стиль межличностного взаимодействия, коммуникативные способности.
- Конфликтность, отношение к конфликтам, стиль поведения в конфликтах.
- Особенности мышления и его свойства.
- Способности организации деятельности.
- Стиль руководства. Способности и готовность к управлению.
- Карьерные ориентации.
- Особенности саморегуляции.

Время прохождения полного пакета тестов составляет от 40 до 60 минут.

Положительной стороной данного этапа является то, что программа удобна и проста в применении и позволяет составить полную характеристику личности человека, определить набор его личностных качеств, необходимых для будущей должности. Недостатком является отсутствие в программе популярных диагностических методик, таких как: опросник Басса-Дарки, тест Лошера, тест Сонди, мотивационный профиль персонала, тест на оценку самоконтроля личности. Данные методики широко используются в практике психологической диагностики.

При подведении итогов о наборе качеств кандидата на работу у руководителей складывается четкая картинка об особенностях личности человека.

9 этап: Процедура согласования. Прием сотрудника на должность согласуется с генеральным директором, заместителем генерального директора по профилю деятельности, непосредственным руководителем, начальником отдела кадров и группой подбора на основании результатов собеседования, тестирования и отзыва службы безопасности. На основании вышеназванных процедур принимается заключение о приеме сотрудника на работу.

Таким образом, в ходе анализа системы подбора ООО «Газпром трансгаз Томск» было выявлено, что в отличие от традиционных систем набора персонала в данной системе существуют локальные инновации, которые можно определить, как многоуровневость данной системы и ее автоматизация, в том числе в части психологического тестирования. При этом многоуровневая система подбора персонала позволяет досконально изучить личностные характеристики кандидата на должность, что способствует комплектованию штата сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными и личными качествами, и дает возможность составить полный психологический портрет кандидата, из которого можно выяснить, как поведет себя потенциальный работник в той или иной ситуации.

Однако, наряду с положительными характеристиками, данная система обладает рядом недостатков, среди которых:

- Отсутствие в программе тестирования популярных диагностических методик, которые широко используются в современной практике психологической диагностики.
- Осуществление набора на руководящие должности только из резерва кадров компании.

Для повышения эффективности вышеописанной системы набора кадров и совершенствования процедуры психологической диагностики предлагается создать собственную базу данных потенциальных сотрудников, а также автоматизировать нижеперечисленные методики:

- Опросник Басса-Дарки – тест направлен на измерение уровня агрессивности и конфликтности. Позволяет выявить тенденцию к иницированию конфликтов.
- Тест Лошера – позволяет диагностировать текущее эмоциональное состояние и актуальные проблемы для человека на данный период.
- Тест Сонди – личностный опросник, позволяет выявить особенности личности. Которые детерминируют поведенческие реакции.
- Мотивационный профиль персонала – изучает мотивационную сферу, направленность личности.
- Тест на оценку самоконтроля личности – позволяет диагностировать уровень самоконтроля в межличностных отношениях. Позволяет прогнозировать стиль взаимодействия.

Таким образом, данное исследование позволило проанализировать систему подбора и отбора персонала в компании «Газпром трансгаз Томск» и определить ее как организационно-управленческую инновацию в данной компании, позволяющей осуществлять качественный подбор и отбор новых работников, что в последствии, с одной стороны, приводит к нулевой текучке кадров, и, с другой стороны, позволяет формировать высокопрофессиональный коллектив, который является конкурентным преимуществом предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 108. URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 17.10.2016).
2. Ермоленко А.А. О способе существования экономической системы современной России // Научная мысль Кавказа. – 2008. – № 4 (56). – С. 5–11.
3. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2012. – 640 с.
4. Аникина Е.А. Качество человеческого капитала как фактор обеспечения инновационного развития и экономического роста // Вестник науки Сибири. – 2014. – № 1 (11). – С. 142–146.
5. Литовченко С.В. Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – 328 с.
6. Луценко Е.В., Ермоленко В.В., Ермоленко Д.В. Инновационные заделы интеллектуального обеспечения управленческих решений в корпорации на будущее // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 76. – С. 953–970.
7. Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Томск». URL: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/> (дата обращения: 29.08.2016).
8. Шидов А.Х., Хапов А.Б. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 90–91.
9. Лукьянов А.Н. Как создать «пробивное резюме». – М.: Феникс, 2010. – С. 160.
10. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Наукоедение. – 2015. – № 5 (7). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf> (дата обращения: 02.09.2016).
11. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 312 с.
12. Батяев А.А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. – 176 с.
13. Родермель Т.А. Соотношение понятий «профессионализм» и «компетентность» в современном культурном контексте // Известия Томского политехнического университета. – 2012. – Т. 320. – № 6. – С. 125–127.
14. Доронина Н.Н., Амельченко М.А. Личностные и деловые качества руководителя предприятия сферы сервиса // Научный результат. Технология бизнеса и сервиса. – 2015. – № 1 (3). – С. 60–66.
15. Смирнова О.В., Лыло И.Г. Оценка профессиональной пригодности работника с помощью компьютерной психодиагностической системы «ЕПДК – Персонал Плюс» // Периодический научно-практический журнал «Вестник». Новые образовательные и информационные технологии в корпоративной среде. – 2008. – № 4. – С. 27–29.

## REFERENCES

1. Zelinskaya M.V., Pronin E.S. Sistemny podkhod pri otbore personala: osnovnye etapy i kriterii [System approach in personnel screening: main stages and criteria]. *Polythematic online scientific journal of Kuban State Agrarian University*, 2015, no. 108. Available at: <http://cyberleninka.ru/> (accessed 17 October 2016).
2. Ermolenko A.A. O sposobe sushchestvovaniya ekonomicheskoy sistemy sovremennoy Rossii [On the method of existence of economic system of modern Russia]. *Nauchnaya mysl Kavkaza*, 2008, no. 4 (56), pp. 5–11.
3. Allin O.N., Salnikova N.I. *Kadry dlya effektivnogo biznesa. Podbor i motivatsiya personala* [Staff for effective business. Matching and motivation of personnel]. Moscow, Genезis Publ., 2012. 640 p.
4. Anikina E.A. Kachestvo chelovecheskogo kapitala kak faktor obespecheniya innovatsionnogo razvitiya i ekonomicheskogo rosta [Quality of human capital as a factor of ensuring innovative development and economic growth]. *Siberian Journal of Science*, 2014, no. 1 (11), pp. 142–146.
5. Litovchenko S.V. Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii: razvitie ekonomiki, osnovannoy na znaniyakh [Organizational and managerial innovations: development of the economy based on knowledge]. Moscow, Assotsiatsiya Menedzherov Publ., 2008. 328 p.
6. Lutsenko E.V., Ermolenko V.V., Ermolenko D.V. Innovatsionnye zadely intellektualnogo obespecheniya upravlencheskikh resheniy v korporatsii na budushchee [Innovative backlogs of intellectual ensuring of management decisions in corporation on the future]. *Polythematic online scientific journal of Kuban State Agrarian University*, 2012, no. 76, pp. 953–970.
7. Gazprom transgaz Tomsk. Available at: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/> (accessed 29 August 2016).



8. Shidov A.H., Khapov A.B. Rotatsiya kadrov kak element sistemy upravleniya delovoy karyeroy [Staff rotation as management system element of business career]. *Management in Russia and Abroad*, 2003, no. 2, pp. 90–91.
9. Lukyanov A.N. *Kak sozdat «probivnoe rezyume»* [How to create "the penetrative summary"]. Moscow, Feniks Publ., 2010. 160 p.
10. Karasev M.A. Personal organizatsii: ponyatie, struktura i metody upravleniya [Personnel of the organization: concept, structure and methods of management]. *Naukovedenie*, 2015, no. 5 (7). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf> (accessed 02 September 2016).
11. Markova A.K. *Psikhologiya professionalizma* [Psychology of professionalism]. Moscow, Mezhdunarodny gumanitarny fond «Znanie» Publ., 1996. 312 p.
12. Batyaev A.A. *Idealny personal – professionalnaya podgotovka, perepodgotovka, povyshenie kvalifikatsii* [Ideal personnel – professional training, retraining, further training]. Moscow, Alfa-Press, 2007. 176 p.
13. Rodermel T.A. Sootnoshenie ponyatiy «professionalizm» i «kompetentnost» v sovremennom kulturnom kontekste [Relations of professionalism and competence in the modern cultural context]. *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2012, vol. 320, no. 6, pp. 125–127.
14. Doronina N.N., Amelchenko M.A. Lichnostnye i delovye kachestva rukovoditelya predpriyatiya sfery servisa [Personal and business qualities of the director in the service sphere]. *Research result. Business and service technologies*, 2015, no. 1(3), pp. 60–66.
15. Smirnova O.V., Lylo I.G. Otsenka professionalnoy prigodnosti rabotnika s pomoshchyu kompyuternoy psikhodiagnosticheskoy sistemy «EPDK – Personal Plyus» [Assessment of professional suitability of a worker by means of the computer psychodiagnostic system "EPDK – Personal Plyus"]. *Periodicheskiy nauchno-prakticheskiy zhurnal «Vestnik»*. *Novye obrazovatelnye i informatsionnye tekhnologii v korporativnoy srede*, 2008, no. 4, pp. 27–29.

*Дата поступления 12.04.2017 г.*