

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент» (магистратура)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Современные методы в управлении кадрами на предприятии

УДК 005.95/.96

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Дирина Д.Н.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.философ.н, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Томск – 2019

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент» (магистратура)

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Никулина И.Е.
(Подпись)

(Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ71	Дириной Диане Николаевне

Тема работы:

Современные методы в управлении кадрами на предприятии	
Утверждена приказом директора ШИП	(дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Отчеты по производственной и преддипломной практике. 2. Учебная и научная литература. 3. Статьи в периодических печатных изданиях. 4. Аналитические обзоры из сети Интернет. 5. Данные, предоставленные ООО «Газпром трансгаз Томск». 6. Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Томск».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы системы управления персоналом в организации. 2. Анализ практики мотивации труда на примере ООО «Газпром трансгаз Томск». 3. Разработка мероприятий по совершенствованию работы с кадровым потенциалом в ООО «Газпром трансгаз Томск». 4. Социальная ответственность предприятия
Перечень графического материала	Слайд 1: «Современные методы в управлении кадрами в ООО «Газпром трансгаз Томск» Слайд 2: Актуальность Слайд 3: Цель, задачи Слайд 4: Объект, предмет исследования Слайд 5: Общая характеристика предприятия Слайд 6: Особенность и специфика кадровой политики на объекте исследования

	Слайд 7: Мероприятия направленные на совершенствование кадровой системы Слайд 8: Проблемы кадровой политики на предприятии Слайд 9: Атлас профессий Слайд 10: Система грейдов Слайд 11: Система адаптации сотрудников Слайд 12: Заключение Слайд 13: Спасибо за внимание!
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
По разделу «Социальная ответственность»	Черепанова Н.В.
По разделу «английский язык»	Новикова В.С.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Раздел 2.1 Краткая характеристика предприятия Раздел 2.2 Анализ движения кадров на объекте исследования	Part 2.1 Brief description of the enterprise; Part 2.2. Analysis of the movement of personnel on the object of study

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Дирина Д.Н.		

Планируемые результаты обучения по программе 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 129 страниц, 10 рисунков, 20 таблиц, 41 использованный источник, 3 приложения.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, мероприятия по совершенствованию кадровой политики, ООО «Газпром трансгаз Томск», социальная ответственность.

Объект исследования: система управления кадрами на ООО «Газпром трансгаз Томск»

Предмет исследования: Экономико-управленческие отношения в процессе управления кадрами на ООО «Газпром трансгаз Томск»

Цель работы: на основе анализа системы управления кадрами на предприятии предложить рекомендации по совершенствованию методов управления кадрами в ООО «Газпром трансгаз Томск»

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности, системы управления персоналом, кадровая политика в ООО «Газпром трансгаз Томск» и мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

В результате исследования новизной можно считать: предложенные мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики организации.

Степень внедрения: предложенные мероприятия предоставлены в отдел кадрового обеспечения и социального развития ООО «Газпром трансгаз Томск».

Область применения: кадровая политика предприятия

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемые мероприятия приведут к улучшению кадровой политики организации.

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск».

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Кадры - это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны.

Кадровая политика - совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом.

Стратегия предприятия - стратегия, которая зависит от изменений, внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования.

Корпоративная социальная ответственность - это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

ООО – общество с ограниченной ответственностью

КО и СР – кадрового обеспечения и социального развития

АСУП - Автоматизированная система управления предприятием

Оглавление

Реферат	5
Определения.....	6
Введение	8
1. Теоретические основы системы управления персоналом в организации .	10
1.1 Понятие и сущность системы управления кадрам	10
1.2. Этапы процесса управления кадрами на предприятии	20
1.3. Проблемы и перспективы развития современных методов управления кадрами	24
2. Анализ кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск».....	34
2.1 Краткая характеристика предприятия	34
2.2. Анализ движения кадров на объекте исследования	43
2.3. Оценка кадровой политики на ООО «Газпром трансгаз Томск»	46
3. Корректировка методов управления кадрами.....	56
3.1. Применимость современных методов в ООО «Газпром трансгаз Томск».....	56
3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию работы с кадровым потенциалом	68
3.3. Ожидаемые результаты внедрения предлагаемых мероприятий.....	81
4. Социальная ответственность.....	88
Заключение	95
Список использованных источников	98
Приложение А Английский язык	102
Приложение Б Порядок проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в ООО «Газпром трансгаз Томск».....	114
Приложение В Порядок проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в ООО «Газпром трансгаз Томск».....	119

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что в современных условиях ведения бизнеса, успехов любого крупного предприятия, являются люди. А именно качество его кадрового потенциала, важность наличия и развития данного направления можно обусловить тем, что именно кадры влияют на эффективность деятельности компании и именно от них зависит будет ли в компании наблюдаться прогресс, или же наоборот регресс. Правильная организация кадровой системы ведет к повышению конкурентной способности и ведет к увеличению прибыли.

Как и любая система, управление кадрами имеет свою определенную цель – провести регулировку процессов обновления, а также сохранить количество (и качество) существующего персонала. Кроме того кадровая система стремится развить свой кадровый потенциал, исходя из целей, задач компании, состояния рынка труда. Успешность работы компании всегда определяет качественный подход в управлении кадрами.

Любая компания сможет реализовать свои цели, если станет внимательно относиться к своим кадровым ресурсам и рассматривать их с точки зрения основополагающего звена эффективной деятельности компании. Такой уровень кадровой организации достигается благодаря развитию профессиональных кадров. Именно это условие должно быть в приоритете у любого руководителя.

Объект исследования: система управления кадрами на ООО «Газпром трансгаз Томск»

Предмет исследования: экономические отношения в процессе управления кадрами на предприятии

Цель исследования: на основе анализа системы управления кадрами на предприятии дать рекомендации по совершенствованию методов управления кадрами, предложить комплекс мероприятий, направленный на такие аспекты как:

- Модернизация мотивационной деятельности отдела кадров,
- Раскрытие интеллектуального потенциала сотрудников,
- Улучшение структуры адаптации нового персонала.

Новизна: поиск современных методов управления кадрами и их адаптация для предприятия.

Изучение психолого-педагогической литературы по теме исследования позволило выдвинуть следующую гипотезу: совокупность действий по повышению уровня мотивации сотрудников, а так же корректировка структуры управления в соответствии с измененными условиями трудовой деятельности, может способствовать повышению эффективности деятельности системы управления кадрами, что будет говорить о ее совершенствовании.

1 Теоретические основы системы управления персоналом в организации

1.1 Понятие и сущность системы управления кадрами

Менеджеры в своей работе используют достаточно большое количество терминов, которые отражают участие людей в трудовой деятельности. К ним относятся такие ресурсы как: трудовые и человеческие. Но не стоит забывать о ряде факторов, которые также отражают трудовую деятельность персонала: человеческий фактор, организационное поведение человека, организация труда на предприятии, управление персоналом, политика в области кадров, персонал, коллектив, социальные отношения, команда, социальное развитие, человеческие отношения и многие другие.

В данном случае именно человек является главным объектом работы, именно анализ поведения и специфика человеческих отношений раскрывают главные аспекты проблемы управления кадрами и определяют подходы к их решению .

Что же понимается под термином «кадры»? Это определение помогает объединить все составные части трудового коллектива любой исследуемой организации. В тоже время к кадровому составу возможно отнести всех работников (трудовой коллектив), которые выполняют производственные, управленческие операции, а также заняты переработкой различных предметов труда, которые применяются с использованием различных средств труда.

Выделим отдельно понятия «кадры», «работники», «персонал» так как можно сказать, что они идентичны. Если исходить из этимологии определения, то можно с уверенностью обобщить эти термины.

Поэтому далее будет использоваться термин «кадры», как наиболее адаптированное и обобщенное понятие, принятое в отечественной и зарубежной практике¹.

Следует дать четкую характеристику такому понятию как управление кадрами — исходя из полученной информации, можно сказать, что это деятельность, которая направлена целенаправленно на руководящий состав организации, многих руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Все они включаются в процесс разработки концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации в целом.

Важным фактором является формирование самой системы управления персоналом, а именно:

- планировании кадровой работы;
- разработке оперативного плана работы с персоналом;
- проведении маркетинга персонала;
- определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале².

Управление персоналом под собой подразумевает различный спектр функций от приема на работу до увольнения кадров. Коротко говоря управление персонала подразумевает под собой:

- поиск, найм, проведение отбора и прием персонала;
- произведение деловой оценки персонала при приеме на работу, аттестация, подбор;
- профориентация и трудовая адаптация нового персонала;
- мотивация работников, использование трудовой деятельности персонала;

¹ Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин. Управление персоналом. Часть 1. / Учеб. Пособие – Волгоград: РПК «Политехник», 2016, -стр. 15.

² Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. –стр.67

- политика по организации труда, соблюдение кадрами этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала на рабочем месте;
- управление различными нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка существующих кадров;
- управление в области деловой карьеры и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением кадров в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение персонала.

В первую очередь управление персоналом в организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится системный подход, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из трех взаимозависимых подсистем управления формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в организации.

Таким образом, рассмотрев ряд определений «управления кадрами» и опираясь на системный подход в реализации данного вида деятельности, можно сформулировать определение понятия «система управления кадрами», которая представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Основная цель системы управления кадрами – обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации ³.

Как утверждает А.Я.Кибанов, система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления кадрами. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Более подробно схема представлена на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – Система управления персоналом

³ Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.:ИМПЭ им.А.С.Грибоедова, 2016. – стр.10.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и.

адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления

персоналом, обеспечение персонала на учено-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

По мнению И.К. Макаровой все элементы системы управления кадрами можно разделить на три блока:

1. Формирование кадровых ресурсов;
2. Использование кадровых ресурсов;
3. Развитие кадровых ресурсов.

Система управления кадрами опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу⁴.

Используя результаты исследования, проведенного ведущими экономистами, а также опыт построения системы управления персоналом ряда организаций, накопленный авторами, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления кадровыми ресурсами организации:

-соответствие системы управления кадрами целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям организации;

-системное формирование управления кадрами. Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления кадрами, между ее подсистемами и элементами, между системой

⁴ Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. –стр.78 – 80.

управления кадрами и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

-оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления кадрами. Это означает определение степени централизации функций управления кадрами в сочетании с децентрализацией части функций. Уровень централизации управления кадрами меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот;

-пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления кадрами. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления кадрами может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления кадровыми ресурсами;

-пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления кадрами, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

-необходимое разнообразие системы управления кадрами означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления;

-изменение состава и содержания функций управления кадрами означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций

управления кадровыми ресурсами и снижается — других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

- минимизация числа ступеней управления кадрами. Суть состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления кадрами, тем она эффективнее работает;

- единство действий за закономерностей управления кадрами. Протекание процессов управления кадрами является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. За закономерности не посредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу⁵.

Необходимо различать принципы управления кадрами и принципы построения системы управления кадрами.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, поэтому отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление кадрами осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Принципы построения системы управления кадрами — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и

⁵ Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2014. —стр. 82 – 83.

специалисты по подразделениям управления персоналом при формировании системы управления кадрами в организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны, также как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления кадрами. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления кадрами:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадровыми ресурсами организации,

- и принципы, определяющие направления развития системы управления кадровыми ресурсами организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления кадрами в организации ⁶.

В ходе исследования, был проведен анализ теоретических аспектов системы управления персоналом в организации. Изучены такие аспекты как понятие управления кадрами, кадры и так далее. Кроме того, были усмотрены со временем тенденции в развитии доходов и проанализированы существующие подсистемы управления, данные аспекты помогают провести комплексный анализ кадровой политики предприятия.

⁶ Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. –стр. 84 .

1.2 Этапы процесса управления кадрами на предприятии

Исследуя состояние дел с временными публикациями по проблеме управления персоналом, можно выделить множество этапов процесса управления персоналом. На практике распространение получили следующие этапы управления персоналом:

1. Планирование потребности в персонале и формирование кадрового резерва;

- а. Набор и отбор персонала;
- б. Адаптация и профориентация персонала;
- в. Мотивация персонала;

2. Организация профессионального обучения;

- а. Оценка персонала.
- б. Завершение трудовой деятельности персонала.

Планирование – начальный этап любой управленческой деятельности. Кадровое планирование помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий.

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда. Необходимый количественный объем рабочей силы определяется исходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации.

Одним из направлений планирования персонала является формирование кадрового резерва. Резерв – группа работников, отобранных для выдвижения на вышестоящую должность по результатам оценки их знаний, профессиональных умений и навыков, деловых и личностных качеств,

способностей к руководящей деятельности. Задачами формирования кадрового резерва являются:

- 1) своевременное и качественное замещение вакантных должностей;
- 2) выявление сотрудников, обладающих потенциалом для продвижения;
- 3) своевременная подготовка сотрудников к занятию вакантной должности (к продвижению);
- 4) преемственность и устойчивость управления организацией и ее подразделениями;
- 5) удовлетворение потребностей работников в профессиональном и должностном росте.

Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Приём на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Набор персонала начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за её пределами с учётом требований к ним и величины необходимых затрат.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работников с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Процесс отбора кадров осуществляется в несколько этапов. Основными из них в западных фирмах являются: предварительная отборочная беседа; заполнение заявления и анкеты; собеседование с менеджером по

на йму; те стирование; пр оверка ре комендаций и по служного сп иска; медицинский осмотр. Критериев отбора не должно быть слишком много. Основными критериями считаются: образование; опыт работы; деловые качества; профессионализм; физические характеристики; тип личности кандидата и его потенциальные возможности.

Процесс отбора кандидатов и изучение их со ответственности функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

Первичное знакомство с претендентами;

- Сбор и обработку информации о них по определённой системе;
- Оценку качеств и составление достоверных "портретов";
- Сопоставление фактических качеств претендентов и требований

должности.

Под адаптацией персонала понимается взаимное приспособление работника и предприятия, которое основывается на встраиваемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. В процессе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу. При приеме на работу кандидата отделом управления составляется карта личностных и профессиональных характеристик, которая сопоставляется с существующими профессиограммами.

Таким образом, выявляется психологическая совместимость и его профессиональная пригодность. Анализ полученных результатов позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника.

Профессиональная ориентация включает в себя комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, на выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Действие системы профориентации распространяется и на давно работающих сотрудников.

Мотивация включает в себя следующие подсистемы: управление мотивацией трудового поведения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; разработка форм морального поощрения персонала. К вопросам мотивации персонала следует подходить с большой осторожностью. Разные мотивы действуют на людей по-разному. Простая модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности; целенаправленное поведение; удовлетворение потребностей.

То есть, человек, определяя свои потребности, осуществляет действия, направленные на их удовлетворения, а когда потребности удовлетворяются, то возникают всё новые и новые потребности. Поэтому процесс мотивации бесконечен, что определяет его эффективность в системе управления персоналом организации.

Процесс мотивации тесно связан с системой оценки персонала. Оценивая работу того или иного сотрудника, руководство должно соответствующим образом стимулировать его по уровню вклада в общее дело.

Обучение персонала и повышение его квалификации, - одна из важнейших задач, стоящих перед руководством организации. Необходимость решения данной задачи вытекает из так называемой текучести кадров, которая может быть вызвана множеством причин, например, таких как переход на более оплачиваемую работу, повышение по службе, выход на пенсию, увольнение, смерть и т.д.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, деловых и личностных качеств результатов труда) требованиям должности (рабочего места). Различают оценку кандидатов на вакантную должность при отборе персонала и текущую периодическую оценку сотрудников при аттестации персонала. Оценка возможна по результатам обучения при контроле хода адаптации работников.

Аттестация персонала включает в себя процедуру определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и

установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

В приведенном параграфе детально изучены этапы формирования процесса управления кадрами. Конечно, процесс формирования кадровой политики достаточно многогранен, нами был исследован теоретический опыт формирования кадрового резерва, этапы отбора персонала, и оценки персонала. На основе этой информации, была сформирована концепция улучшения кадровой политики на предприятии.

1.3 Проблемы и перспективы развития современных методов управления кадрами

Методами управления кадрами, по определению ряда исследователей называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе работы ⁷.

Все методы можно разделить на три группы:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и поощряют работников к деятельности известными как «методы пряника». Социально-

⁷ Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2015. – стр.9

психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения»⁸.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность.

⁸ Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. –стр. 88 .

Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о материальном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее:

- ка чественно-технические н ормативы (т ехнические условия, стандарты и др.);
- технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, н ормативы пл аново-предупредительного ремонта);
- трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка);
- н ормативы рентабельности и в заимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет);
- материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.);
- ор ганизационно-управленческие н ормативы (п равила в н утреннего распорядка, ра спорядок оф ормления найма, увольнения, перевода, командировок).

Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы управления ор ганизуются ма ссивы н орм и н ормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ)⁹.

⁹ Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2016. – стр.32

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных временных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. Как там организационно-методического инструктирования относятся:

1. должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;
2. методические указания (рекомендации), опасающиеся выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение;
3. методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
4. рабочие инструкции, определяющие по следовательно действий, из которых состоит управленческий процесс.
5. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, — совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное во действие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, на чальником функционального подразделения. Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. По этому не обходимо применять четкую систему материального стимулирования. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда¹⁰.

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы

¹⁰ Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 2016.

управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной-кооперации труда. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты рабочей деятельности в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов¹¹.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

1. Социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
2. Психологические методы, которые направлены на воздействие на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное

¹¹ Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 2014.

управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем — в ходе диалога с собеседником — получение необходимой информации.

Интервью — индивидуальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем — требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.

Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие).

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи¹².

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе: формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения);

¹² Социальный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Д. В. Валового. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013.

-разработку учебной карьеры на основе психологической ориентации работников;

-рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;

-формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Методы управления кадрами можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления. Например, нормирование организации, планирование, координация, регулирование, мотивация и т.д. Более подробная классификация МУК по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом.

По этому признаку выделяются методы:

-найма, отбора и приема персонала;

-деловой оценки персонала;

-социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;

-мотивации трудовой деятельности персонала;

-организации системы обучения персонала;

-управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

-высвобождения персонала¹³.

Не смотря на особенность каждого метода управления кадрами, основная ставка всегда делается на человека. Сила любой организации, прежде всего в профессионалах, преданных организации. Слабость любой организации - это люди, которые не соответствуют по своим профессиональным данным занимаемому ими посту.

¹³ Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для Студентов заочного образования — М • ИНФРА-М, 2013.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители услуг.

Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. В связи с этим кадровые службы начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования профессиональной деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.¹⁴.

В данном пункте работы были изучены современные аспекты кадровой политики, ее сильные и слабые стороны. На основе опыта российских и зарубежных коллег стало возможным сформировать оптимальную систему управления персоналом, для дальнейшего внедрения.

¹⁴ Ли Якокка. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 2015

2 Анализ кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «Газпром трансгаз Томск» — 100-процентное дочернее предприятие ПАО «Газпром», работает в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В зонах производственной деятельности Общества эксплуатируется более 9,5 тыс. км магистральных нефте- и газопроводов (МГ). Ежегодный объем транспортируемого предприятием газа — более 20 млрд куб. м.

В составе Общества 25 филиала, в том числе 16 линейных производственных управлений (ЛПУ), более 8000 работников. В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 95000 километров магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 127 газораспределительных станций (ГРС), 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС).

Компания эксплуатирует системы магистральных газопроводов:

1. «Нижневартовский газоперерабатывающий завод (ГПЗ) — Парабель — Кузбасс»
2. «Северные районы Тюменской области (СРТО) — Омск»
3. «Омск — Новосибирск»
4. «Барнаул — Бийск — Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху»
5. «Сахалин — Хабаровск — Владивосток»
6. «Береговой технологический комплекс (БТК) «Кириновское» — Головная компрессорная станция (ГКС) «Сахалин»
7. «Сахалин-2» (нефтегазопровод)
8. «Установка комплексной» подготовки газа-2 (УКПГ) Нижне-Квакчикского газоконденсатного месторождения (ГКМ) - Автоматизированная газораспределительная станция (АГРС) г.

Петропавловска-Камчатского»

9. «Братское газоконденсатное месторождение Братска»

Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям. В ООО «Газпром трансгаз Томск» внедрена и функционирует Интегрированная система менеджмента, включающая в себя:

1. Систему менеджмента качества, соответствующую требованиям корпоративного стандарта СТО Газпром 9001–2012, международного стандарта ISO 9001:2015 и национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015;

2. Систему экологического менеджмента, соответствующую требованиям международного стандарта ISO 14001:2015 и национального стандарта ГОСТ Р ИСО 14001–2016;

3. Систему менеджмента охраны труда и промышленной безопасности на основе требований международного стандарта OHSAS 18001:2007 и национального стандарта ГОСТ Р 54934–2012/OHSAS 18001:2007.

Также ООО «Газпром трансгаз Томск» в полной мере выполняет требования внедрённых и функционирующих на уровне ПАО «Газпром» Системы экологического менеджмента (ISO 14001:2015) и Единой системы управления охраной труда и промышленной безопасностью (OHSAS 18001:2007).



Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия

Спецификой работы предприятия являются плановые проверки трубопроводов, их капитальный ремонт и устранение аварий, связанных с трубопроводами. За филиалом закреплены 4 участка, один из которых находится в г. Хабаровске.

В реестр исполнительной документации плановой проверки входят такие пункты как:

1. Подготовка к проведению комплекса планово-профилактических

работ на участках;

2. Земельные работы;
3. Огневые работы;
4. Заключение по контролю качества сварных соединений
5. Радиографическим и ультразвуковым методами;
6. Заключение по контролю качества сварных соединений
7. Визуальным и измерительным путем;
8. Изоляционно-укладочные работы и ремонт изоляции;
9. Акт входного контроля сварочных материалов;
10. Свидетельства соответствия продукции предназначенной для

ремонта;

11. Удостоверения сотрудников и протоколы допусков до объектов;
12. Ответственные лица за исполнение работ.

Земельные работы включают в себя:

1. Снятие плодородного слоя грунта;
2. Снятие минерального грунта над трубопроводом;
3. Вскрытие ремонтируемого участка трубопровода;
4. Засыпку отремонтированного трубопровода, включая уплотнение

грунта под ним;

5. Восстановление плодородного слоя грунта.
6. Далее рассмотрим экономические показатели предприятия.

	Добыча газа	Транспор- тировка	Поставка газа	Хранение газа	Добыча нефти и газового конденсата	Пере- работка	Производ- ство и продажа электриче- ской и тепловой энергии	Все прочие сегменты	Итого
За три месяца, закончившихся 30 июня 2018 года									
Выручка по сегментам	242 542	281 542	949 964	16 175	356 997	523 880	98 687	83 238	2 553 025
Выручка от межсегментных продаж	235 621	226 441	52 521	15 230	161 813	1 851	-	-	693 477
Выручка от внешних продаж	6 921	55 101	897 443	945	195 184	522 029	98 687	83 238	1 859 548
Финансовый результат по сегментам	20 543	6 522	145 466	3 870	79 930	91 937	4 198	14 324	366 790
Амортизация	47 493	124 970	4 243	6 592	28 043	12 329	13 186	13 807	250 663
Доля чистой прибыли (убытка) ассоциированных организаций и совместных предприятий	1 941	6 582	947	-	40 201	1 541	19	(3 328)	47 903
За три месяца, закончившихся 30 июня 2017 года									
Выручка по сегментам	232 207	267 678	698 046	15 428	273 674	389 214	103 165	82 676	2 062 088
Выручка от межсегментных продаж	226 794	208 783	47 201	14 547	139 213	2 065	-	-	638 603
Выручка от внешних продаж	5 413	58 895	650 845	881	134 461	387 149	103 165	82 676	1 423 485
Финансовый результат по сегментам	28 069	10 046	123 818	2 786	65 406	10 786	8 899	(7 666)	242 144
Амортизация	46 233	132 069	4 214	7 190	29 463	13 696	12 069	11 089	256 023
Доля чистой прибыли ассоциированных организаций и совместных предприятий	1 634	4 353	1 216	15	13 165	734	113	5 184	26 414

Рисунок 2.2- Техничко-экономические показатели деятельности предприятия

Имеющиеся данные за 2017-2018 год говорят о стабильном росте добычи газа, нефти и их переработки. Также был значительный прирост в области логистики, транспортировка газа увеличилась в 1,5 раза. Не большой прирост в области хранения говорит о том, что основной объем добытого газа, приходится на транспортировку.

Таблица 2.2 – Бухгалтерская отчетность 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	86 594	80 352	38 802
Результаты исследований и разработок	1120	418 698	413 737	309 900
Основные средства	1150	19 770 230	19 555 423	19 169 548
Отложенные налоговые активы	1180	215 179	206 223	195 608
Прочие внеоборотные активы	1190	1 928 842	1 882 112	1 670 930
Итого по разделу I	1100	22 419 543	22 137 847	21 384 788
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	22 224 622	63 567 871	57 234 851
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	222 436	5 112 543	6 864 954
Дебиторская задолженность	1230	33 250 287	55 411 849	23 952 318
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 694	2 104 197	2 301 739
Прочие оборотные активы	1260	46 938	50 027	47 092
Итого по разделу II	1200	55 747 977	126 246 487	90 400 954
БАЛАНС	1600	78 167 520	148 384 334	111 785 742
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 903 051	1 903 051	1 903 051
Переоценка внеоборотных активов	1340	4 807 173	4 847 383	4 870 996
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3 179 195	3 179 195	121 000
Резервный капитал	1360	285 458	285 458	285 458
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 689 572	5 311 764	7 415 829
Итого по разделу III	1300	14 864 449	15 526 851	14 596 334
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	0	9 792 159	10 200 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	134 682	156 975	115 016
Прочие обязательства	1450	8 386 405	7 725 970	6 721 941
Итого по разделу IV	1400	8 521 087	17 675 104	17 036 957
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	37 496 050	90 989 389	52 318 727
Кредиторская задолженность	1520	15 992 821	22 978 377	26 754 862
Оценочные обязательства	1540	1 293 113	1 214 613	1 078 862
Итого по разделу V	1500	54 781 984	115 182 379	80 152 451
БАЛАНС	1700	78 167 520	148 384 334	111 785 742

Снижение оборотных активов компании говорят о том, что у компании краткосрочные обязательства увеличиваются быстрее, чем оборотные активы. В тоже время стоит отметить, что для управленческого анализа данные показатели не являются критичными, так как изменение заемного капитала связаны с изменением в размерах имущества, собственных средств и долгосрочных займов организации. Как видно в таблице к 2018 году долгосрочные обязательства приравнялись к 0, а краткосрочные значительно снизились.

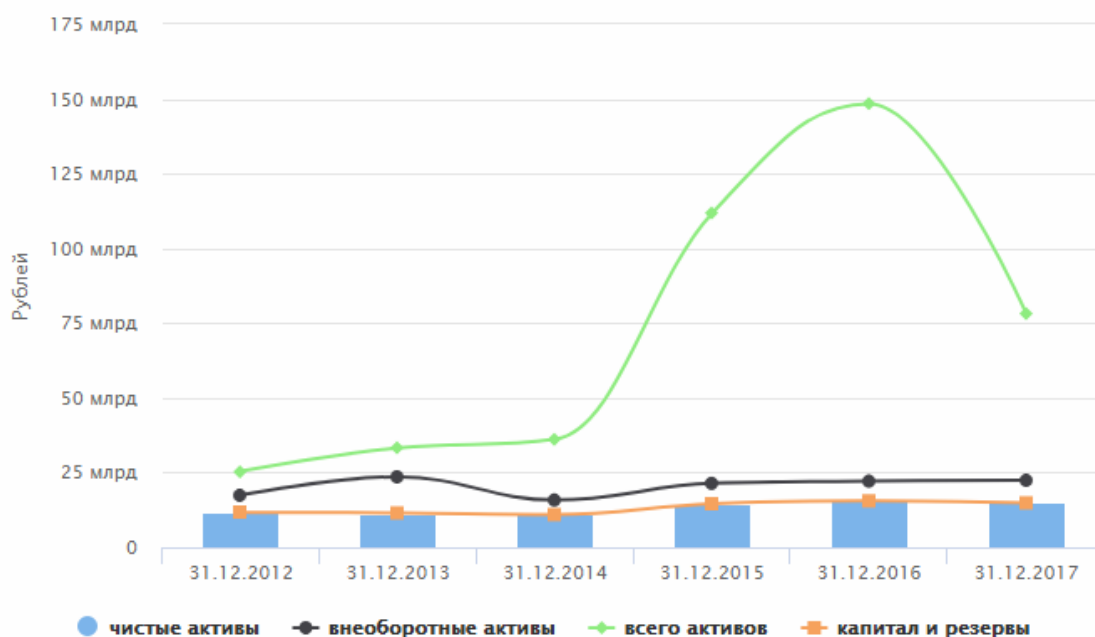


Рисунок 2.3 – Краткий анализ активов

Для разработки кадровой стратегии необходимо провести анализ внешней и внутренней среды. Внешняя среда - совокупность факторов, оказывающих воздействие на деятельность фирмы. Для филиала самыми важными факторам являются: поставщики и рынок рабочей силы. Рассмотрим их подробнее в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ внешней среды

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
1. Поставщики	- Гарантия качества - Концентрация на определенном потребителе	- Заккрытие заводов - Срыв поставок
2. Рынок рабочей силы	- Наличие на рынке необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости.	- Напряженная и опасная работа

Анализ внутренней среды нужен менеджеру для определения внутренних возможностей и потенциала компании, на что может рассчитывать организация для достижения поставленных целей. Важно то, что помимо производственных моментов организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды делается по следующим направлениям:

1. кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.
2. организация управления;
3. производство, включающие организационные, операционные и технико-технологические характеристики;
4. организационная культура.

Теперь проведем анализ по данным направлениям и выявим наиболее значимые сильные и слабые стороны для филиала.

Таблица 2.6 – Анализ внутренней среды

Сферы деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Производство	- Наличие современного оборудования; - Наличие постоянной работы	- Зависимость от погоды - Угроза жизни
2. Менеджмент	- Четко поставленные цели - Высокая квалификация, компетентность кадров - Отличная система краткосрочного планирования - Постоянные проверки качества работы персонала;	- Высокая степень бюрократии - Высока степень конфиденциальности
3. Персонал	- Высокая работоспособность. - Способность самовыражения - Ежегодная аттестация	- Наличие большого количества работников свыше 50 лет - Длительный прием на работу сотрудников (по времени)
4. Организационная структура	- Высокая дисциплина - Устоявшиеся нормы и ценности - Сплочённый коллектив - Наличие необходимого числа сотрудников	
5. Корпоративная культура и имидж	- Высокий уровень корпоративной культуры. - Волонтерство - Поддержка молодых специалистов	

После составления списка возможных сильных и слабых сторон проведем их сравнение и определим, что требует первостепенного внимания, и на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы.

Таблица 2.7– SWOT-анализ

	Возможности • Бесперебойная работа; • Гарантия качества; • Концентрация на определенном потребителе; • Наличие на рынке необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости.	Угрозы • Закрытие заводов; • Срыв поставок; • Напряженная и опасная работа.
Сильные стороны • Наличие современного оборудования; • Наличие постоянной работы; • Четко поставленные цели; • Высокая квалификация, компетентность кадров; • Отличная система краткосрочного планирования; • Постоянные проверки качества работы; • Система обучения персонала; • Высокая работоспособность. • Способность самовыражения • Ежегодная аттестация; • Высокая дисциплина; • Устоявшиеся нормы и • Сплоченный коллектив; • Наличие необходимого числа сотрудников; • Высокий уровень корпоративной культуры; • Волонтерство; • Поддержка молодых специалистов.	1. Поддержание персонала в самовыражении 2. Поддержание ценностей и высокого корпоративного уровня	1. Поддержание взаимовыгодных отношений с поставщиками 2. Создание условий для безопасной работы
Слабые стороны • Зависимость от погоды; • Угроза жизни; • Высокая степень	1. Создание условий для бесперебойной и безопасной работы 2. Большой контроль за погодными условиями	1. Поддержание взаимовыгодных отношений с поставщиками 1. Поиск «запасных»

Продолжение таблицы 2.7

• бюрократии; • Высокая степень конфиденциальности; • Наличие большого количества работников свыше 50 лет; Долгий прием на работу сотрудников	3. Поиск и обучение молодых специалистов 4. Поддержание взаимовыгодных отношений с поставщиками 5. Упрощение системы принятия на работу	2. поставщиков 3. Назначать молодых специалистов на выездную работу 4. Упрощение системы принятия на работу
---	---	---

После составления списка возможных сильных и слабых сторон проведем их сравнение и определим, что требует первостепенного внимания, и на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы.

2.2 Анализ движения кадров на объекте исследования

Обеспеченность предприятия персоналом, его эффективное использование являются ключевыми факторами результативной работы предприятия. В процессе анализа использования трудовых ресурсов изучается движение персонала, так как любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия. Анализ персонала предприятия начнем с рассмотрения его динамики и численности.

Таблица 2.8— Динамика списочной численности персонала

	Год		
	2015	2016	2017
Кол-во человек	315	323	330

По результатам расчетов видно, что численность персонала филиала постоянно увеличивается с 2015 года по 2016 на 2,5%, а с 2016 года по 2017 на 2,1%. Причинами возрастания численности персонала являются: рост заказов на строительство газопроводов, следовательно, их проверок и капитальных

ремонт, так же появление новых филиалов в зонах нахождения общества.

Таблица 2.9 – Структура списочной численности персонала

Структура	Год		
	2015	2016	2017
Руководители	33	36	38
Специалисты	49	50	52
Рабочие	233	237	240
Всего	315	323	330

Как видно из таблицы, рост происходит по каждому виду работников. Количество руководителей с 2015 года по 2017 возросло на 13,2%, специалистов на 5,8%, рабочих на 2,9%.

Причиной роста так же является появление новых объектов строительства. Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту за 2016 год.

Таблица 2.10 – Возрастная структура персонала предприятия

Структура	Возраст			
	до 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	Больше 50 лет
Руководители	6	14	11	7
Специалисты	13	25	8	6
Рабочие	36	76	64	64

Сотрудников до 30 лет - 55 человек. Из них основное число составляют рабочие (36 человек). Основная часть руководителей приходится на возраст от 30 до 40 лет, так же как и специалистов и рабочих. Общее их количество составляет 115 человек. Практически одинаково приходится на возраст от 40 до 50 и свыше 50 лет работников. В совокупности их число составляет 83 и 77 человек. Основной частью персонала являются работники т.к. это связано со спецификой предприятия. Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования за 2017 год.

Таблица 2.11 – Структура персонала по уровню образования

Структура	Вид образования		
	2 высших образования	Высшее (магистратура)	Высшее (бакалавр)
Руководители	10	25	3
Специалисты	6	36	10
Рабочие	0	36	120

Большая часть руководителей имеют 2 высших или высшее (магистратура) образование, имеющие высшее (бакалавр) в данный момент повышают свою квалификацию. Специалисты в основном имеют степень магистра (36 человек). Рабочие имеют степень бакалавра и среднее специальное образование. Их общее количество составляет 204 человека. 36 рабочих, имеющих степень магистра, являются лидерами среди работников.

Таблица 2.12 – Показатели движения персонала предприятия

Показатель / год	2016	2017
Численность на начало года, чел.	315	323
Принято, чел.	18	30
Уволены по собственному, чел.	0	3
Численность на конец года, чел.	323	330
Истечение срока трудового договора, чел.	3	5
Среднесписочная численность персонала, чел.	319	327
Ушли на пенсию, чел.	7	15
Коэффициент оборота по приему, %	5,6	9,2
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,1	7
Коэффициент текучести, %	0,9	2,5

Коэффициент оборота по приему растет и к 2017 году он составляет 9,2%. Это связано с обновлением кадров в плане замещения сотрудников, ушедших на пенсию, и с истекшим сроком трудового договора. Коэффициент оборота по выбытию так же растет и составляет 7%, так как в 2016 году большее количество сотрудников ушло на пенсию.

Коэффициент текучести тем временем намного меньше и составляет 2,5%, так как в 2017 году было уволено по собственному желанию 3 человека и у 5 сотрудников истек срок трудового договора. Данное движение персонала не угрожает стабильности трудового коллектива и эффективности труда. Динамика показателей движения персонала предприятия.

В целом, по результатам проведенного анализа персонала компании можно сделать следующие выводы:

1. За рассматриваемый период происходило постоянное увеличение численности персонала - с 315 до 330 чел.; общий прирост за 2 года составил 15 человек;
2. Большая часть коллектива компании находится в возрасте 30-40 лет, т.к. специфика предприятия своеобразная и требует от сотрудников мобильности и готовности к опасным и трудоемким процессам.
3. Основную часть составляют рабочие (73% от общей численности) т.к. работа в основном вахтовым методом.
4. Большую часть персонала предприятия составляют лица с высшим образованием степени бакалавра и средним специальным образованием – итого 204 человека, 61,8% от общей численности;
5. Показатели оборота по приему, выбытию и текучести кадров находятся в предельных значениях и угрозы предприятию не несут.

Далее перейдем к рассмотрению действующей кадровой политики на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск».

2.3 Оценка кадровой политики на ООО «Газпром трансгаз Томск»

Основные направления кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- подбор, оценка и использование персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация персонала;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.

Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов,

инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям.

Система мотивации работников Общества, сочетающая в себе материальное и нематериальное стимулирование, направлена на привлечение и удержание квалифицированного персонала, повышение заинтересованности работников в результатах труда. Системы оплаты труда, действующее в филиалах ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривают установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов). Так же в Обществе предусмотрены различные поощрения, которые относятся непосредственно к нематериальной мотивации.

Виды поощрения:

1. представление к государственной награде;
2. присвоение почетного звания;
3. награждение почётной грамотой,
4. объявление благодарности;
5. размещение на доске Почета;
6. выдача премии;
7. награждение ценным подарком;
8. представление к званию лучшего по профессии.

Система вознаграждения направлена на мотивацию труда и стимулирование работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных перед предприятием производственных задач с максимальной эффективностью. В 2017 году было награждено 16 человек. Рассмотрим структуру наград.

Таблица 2.13– Структура наград

Структура	Кол-во человек
Награды Общества	9
Награды от ПАО "Газпром"	3
Награды от Минэнерго	1
Государственные награды	0
Региональные награды	3

Так же хотелось бы отметить, что общее количество представленных кандидатов к награде должно составлять не более 5% от общей численности персонала филиала. Причем 80% от награждаемых сотрудников должны быть рабочие, 20% специалисты и руководители. Работа с резервом кадров состоит из комплекса мер. Формирование резерва кадров – часть общей функции развития сотрудников и карьерного планирования персонала. Работа с кадровым резервом прочно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.

Основными целями работы с Резервом кадров являются:

1. обеспечение непрерывности и преемственности процесса управления и корпоративной культуры Общества;
2. обеспечение планомерного замещения вакантных управленческих должностей кандидатами, обладающими высоким уровнем профессиональных, управленческих и личностно-деловых компетенций;
3. сокращение периода адаптации вновь назначаемых руководителей;
4. повышение мотивации работников на профессиональное и личностное развитие благодаря созданию перспектив карьерного роста.
5. При поиске соискателей на вакантные должности приоритетным является использование внутренних резервов Общества:
6. работников, высвобожденных в результате реорганизации структуры Общества;
7. работников, включенных в кадровый резерв;
8. работников, обладающих потенциалом развития и получивших

рекомендации должностного роста по итогам аттестации;

9. перспективных работников, регулярно показывающих высокие результаты труда;

10. работников Общества, получающих высшее или второе высшее образование по профилю деятельности Общества посредством обучения в целевых группах по направлению Общества либо самостоятельно;

11. кандидатов, ранее принимавших участие в конкурсе на замещение вакантной должности.

В 2016 году внутренний резерв составил 38 кандидатов, в 2017 году – 41 человек. Так же хотелось бы отметить, что каждый кандидат может претендовать не более чем на две должности. В качестве внешних резервов заполнения вакантных должностей используются:

1. студенты, получающие высшее образование по ученическим договорам с Обществом;

2. студенты, успешно прошедшие производственную и преддипломную практики в Обществе;

3. кандидаты, ранее принимавшие участие в конкурсе на замещение вакантной должности и поставленные в резерв;

4. лица из базы данных резюме;

5. кандидаты, регистрирующиеся на корпоративном сайте Общества, ООО «Газпром трансгаз Томск».

Основными критериями отбора кандидатов на вакантные должности являются: профессиональная компетентность, стремление к дальнейшему развитию, способность к обучению, инновационный потенциал.

Подбор и оценка кандидатов ведется на основе рассмотрения резюме, которое заполняется по форме на корпоративном сайте Общества.

Отбор и оценка кандидатов на вакантные должности может производиться как путем проведения конкурса на замещение вакантной должности среди работников Общества и сторонних кандидатов, так и без него. Кандидаты, прием на работу которых осуществляется на конкурсной

основе, проходят процедуру конкурсного отбора в соответствии с Порядком проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей.

Конкурс на замещение вакантной должности проводится в двух видах:

1. внутренний конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются только работники Общества;
2. конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются как работники Общества, так и лица, не являющиеся работниками Общества.

Для проведения конкурса издается приказ генерального директора (директора филиала) Общества. В приказе определяются сроки проведения конкурса, и назначается конкурсная комиссия, состоящая из следующих пунктов:

1. председателя комиссии (в филиале Общества – директор филиала или его заместитель по направлению деятельности отдела (цеха, участка), куда отбирается кандидат)
2. заместителя председателя комиссии (в филиале Общества – заместитель директора филиала);
3. секретаря комиссии (начальник или специалист ОК и СР (кадровой службы филиала Общества), ответственного за ведение протокола заседаний конкурсной комиссии;
4. членов комиссии.

Все эти лица участвуют в работе комиссии с правом решающего голоса и по итогам работы комиссии подписывают протокол. Основными требованиями, предъявляемыми к кандидату на участие в конкурсе, являются квалификационные требования (уровень образования, профессиональная подготовка, опыт и стаж работы по специальности, в должности), а также наличие определенных деловых качеств.

Для участия в конкурсе кандидат подает заявление установленной формы на имя генерального директора (директора филиала) Общества. Предварительная оценка профессиональных и деловых качеств кандидата

производится комиссией по сформированному пакету документов.

По решению комиссии кандидатам может быть предложено пройти профессиональное испытание, выполнить пробную работу или задание, соответствующее обязанностям по должности, на которую кандидаты проходят конкурсной отбор. При оценке кандидатов ведется заполнение всеми членами конкурсной комиссии группового оценочного листа. Отобранным на должность считается кандидат, получившее наибольшее по сравнению с другими кандидатами число голосов. Решение конкурсной комиссии о назначении работника на вакантную должность в порядке конкурса, проведенного в соответствии с настоящим порядком, является основанием для заключения с отобранным кандидатом трудового договора. Более подробно писано в приложении 1. Процесс подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности в Общество включает следующие этапы:



Рисунок 2.4 – Этапы подбора, отбора и согласования кандидатов

Более подробно данные этапы описаны в приложении 2. Для процесса подбора, отбора и согласования кандидатов установлен регламент по времени:

- 1 день на собеседование по отбору (встреча с руководителем,

нуждающимся в сотруднике, поиск в резерве кандидатов, конкурс);

- 5 дней на проверку службой безопасности;
- 5 дней на предварительный медицинский осмотр;
- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями;
- 5 дней на полный медицинский осмотр;
- 1 день на согласование в отделе кадров.

В целях создания благоприятных условий для безопасного и эффективного вхождения нового работника в Общество под испытательным сроком следует понимать период проверки и адаптации нового работника к поручаемой работе, условиям труда, корпоративным ценностям, требованиям, предъявляемым к должности, что, в свою очередь, способствует формированию комфортной и успешной модели взаимодействия работника с коллективом и организацией в целом.

В целях проверки работника на соответствие поручаемой работе при приеме на работу ему устанавливается срок испытания 3 месяца. На протяжении периода испытания руководитель структурного подразделения оценивает качество выполнения работы, поручаемой сотруднику, соответствие его личностных и профессиональных качеств должностным требованиям, определяет степень получаемого работником удовлетворения от своего труда и рабочих условий, выявляет возможные факторы риска и принимает меры по удержанию квалифицированных работников. Для обеспечения успешной адаптации работников на предприятии проводится следующий комплекс мероприятий:

Руководитель структурного подразделения осуществляет знакомство нового работника с коллективом и рабочим местом, вводит в должность (предоставляет должностную инструкцию, ставит задачи на период испытательного срока и информирует о системе отчетности на период испытательного срока).

К принятому сотруднику определяется наставник из числа работников

структурного подразделения с опытом работы не менее одного года, который знакомит с организационной структурой и работниками отделов, с которыми будет взаимодействовать новый сотрудник, информирует о правилах, действующих на предприятии, о его истории, целях и ценностях, социальных гарантиях, корпоративных мероприятиях, способствует оперативному подключению к локальным информационным ресурсам. Ежеженедельно посредством отчетов и личных бесед руководитель структурного подразделения обеспечивает получение «обратной связи» от нового работника: выявляет полноту и качество выполнения поручаемой работы, трудности, с которыми он сталкивается в процессе своей работы, изучает причины, содействует эффективной организации труда с помощью объективного обсуждения с работником успешно выполненных заданий или ненадлежащего выполнения определенных обязанностей, предоставляет письменные рекомендации. Учебный центр Общества проводит обучение принятых работников в рамках курса «Введение в компанию» в следующем порядке:

- сотрудники кадровой службы осуществляют необходимые мероприятия в АСУП по включению на обучение в Учебном центре вновь принятых работников. По итогам обучения и результатам итоговой проверочной работы специалистом УЦ делается отметка о прохождении работником данного курса в программе «БОСС-Кадровик».

- работники, принятые в филиалы вне г. Томска, проходят дистанционное обучение на местах по электронному учебнику. По результатам итоговой проверочной работы, проведённой в виде электронного теста либо собеседования со специалистом ОК и СР филиала специалистом УЦ делается отметка о прохождении работником данного курса в программе «БОСС-Кадровик».

В случае неудовлетворительного результата испытания руководитель профильного отдела (управления, службы) Администрации Общества, руководитель структурного подразделения в филиале готовит докладную

записку на имя генерального директора (директора филиала) с указанием конкретных упущений и недостатков в работе испытуемого. Руководитель накладывает резолюцию: «ОК в приказ на увольнение» или «продолжить трудовые отношения» (считать успешным прохождением испытания). При получении работником кадровой службы докладной с резолюцией о прекращении трудового договора за три дня до истечения испытания готовится письменное уведомление работника о прекращении трудового договора по статье 71 ТК РФ с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание при приеме на работу.

Таблица 2.14 – Достоинства и недостатки кадровой стратегии предприятия

Достоинства	Недостатки
1. Ежегодная аттестация, которая позволяет формировать высококвалифицированный персонал	1. Долгий прием на работу по времени
2. Наличие собственного корпоративного института, что позволяет учиться и повышать свою квалификацию за счет компании	2. Высокая степень конфиденциальности
3. Различные программы для сотрудников (жилищные, медицинские, детские)	3. Отсутствие менеджера по развитию персонала
4. Способность самовыражения, поощрение за активную деятельность на предприятии	
5. Хорошо развитая система вознаграждения	
6. Открытость к новым сотрудникам и студентам	

Оценивая кадровую политику ООО «Газпром трансгаз Томск» можно отметить, что стандартные процедуры по отбору, согласованию кандидатов, трудоустройству и адаптации к деятельности проходят по четким регламентам принятым в компании.

Наличие высококвалифицированных сотрудников и их положительная мотивация в работе обусловлены применением следующих мероприятий кадровой политики:

- ежегодная аттестация, которая позволяет формировать высококвалифицированный персонал;
- наличие собственного корпоративного института, что позволяет учиться и повышать свою квалификацию за счет компании;

- различные программы для сотрудников (жилищные, медицинские, детские);
- способность самовыражения, поощрение за активную деятельность на предприятии;
- хорошо развитая система вознаграждения;
- открытость к новым сотрудникам и студентам.

Кроме того, благодаря применению вышеперечисленных мероприятий, для сотрудников повышается ценность их места работы, должности, что мотивирует к качественному выполнению своих трудовых обязанностей.

Необходимо отметить ряд недостатков в системе управления персоналом и трудоустройстве. Здесь важно подчеркнуть, что это недостатки местного уровня, выявленные в ходе анализа на уровне филиала. К ним можно отнести:

- длительный прием на работу по времени. Согласно регламенту для трудоустройства сотрудника необходимо минимум 22 календарных дня, это почти месяц.

- отсутствие высококвалифицированного менеджера по развитию персонала. Для приема на работу не достаточно просто провести собеседование и принять решение, в кадровой политике Общества есть много этапов при работе с кадровым резервом до приглашения на работу, работа по проведению оценочных аттестаций в время собеседований, последующие адаптационные периоды, дальнейшие исследования и анализ качественного состава сотрудников. Здесь целесообразно создание отдельной структуры управления персоналом с разделением обязанностей.

В следующей главе рассмотрим мероприятия по решению выявленных проблем и возможные результаты от их внедрения.

3 Корректировка методов управления кадрами

3.1 Применимость современных методов в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Наиболее часто используемыми методами управления кадрами, как указывалось ранее, являются: административные, экономические, социально-психологические.

1. Административные (организационно-распорядительные) методы управления основаны на властных, распорядительных, приказных способах влияния на персонал. Основными средствами такого управления являются организационно-распорядительные документы: приказы, распоряжения, инструкции, положения, стандарты, правила.

Приказы и распоряжения о приеме на работу, увольнении, отпусках и т.п. стандартные документы для любой организации, ООО «Газпром трансгаз Томск» в том числе.

Административные методы управления базируются на законодательстве и этике общения. И в Обществе наряду с использованием организационно-распорядительных документов, они предусматривают проведение специальных процедур и мероприятий: производственных совещаний, инструктажей, собеседований, аттестаций, контрольных проверок, отчетов.

Учитывая специфику деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск», обязательным является наличие инструкций по технике безопасности, журналы проведения инструктажа с подписями сотрудников об ознакомлении, правил проведения работ при определенных условиях, которые могут угрожать жизни и здоровью рабочих.

ООО «Газпром трансгаз Томск» в полной мере осознает свою ответственность перед обществом за создание безопасных условий труда, обеспечение требований промышленной и пожарной безопасности.

При осуществлении всех видов деятельности Общество признает приоритет жизни и здоровья работников перед результатами производственной деятельности и рассматривает охрану труда, промышленную и пожарную безопасность, являющиеся основными составляющими системы управления производственной безопасностью, как необходимые элементы эффективного управления производством Компании.

2. Экономические методы управления основаны на учете и использовании экономических интересов (индивидуальных, групповых, коллективных).

Основные средства экономического управления такие: планы и графики выполнения работ, нормативы, нормы и лимиты затрат ресурсов, калькуляции и цены, сметы затрат, экономические стимулы и санкции.

Экономические методы управления в ООО «Газпром трансгаз Томск» охватывают использование таких процедур, как планирование, учет, контроль, экономический анализ, оценка персонала, мотивация и стимулирование.

2 Социально-психологические методы управления кадрами основываются на учете и использовании социальных потребностей и интересов индивидов и коллективов; они опираются на поведенческую психологию людей в сфере общего труда.

В арсенале социально-психологических методов управления есть такие действенные средства, как обучение и воспитание, социальное планирование, моральное стимулирование, социальное страхование, социальная защита персонала.

Методы регулирования трудовой деятельности различают также по характеру влияния на трудовое поведение людей в сфере общего труда:

1. методы стимулирования основаны на удовлетворении актуальных потребностей работников и направлены на усиление мотивации эффективной деятельности персонала;

2. методы информирования способствуют тому, что работники, имея необходимую информацию, самостоятельно и сознательно регулировали свое трудовое поведение;

3. методы убеждения используются для корректировки неадекватного поведения отдельных работников;

4. методы административного принуждения могут использоваться временно, локально в экстремальных ситуациях.

Искусство управления людьми проявляется в том, насколько гибко, целесообразно и эффективно руководители используют разнообразные методы, их комбинации с учетом конкретной производственной ситуации.

Очень качественным методом является проведение корпоративных конкурсов в Обществе.

Главной целью в области производственной безопасности ПАО «Газпром» является понятие «Цель — ноль», т.е. недопущение производственного травматизма, профессиональной заболеваемости¹⁵.

В 2018 году с этой целью был проведен корпоративный конкурс ООО «Газпром трансгаз Томск», в котором приняли участие все филиалы Общества без исключения, в том числе и вновь созданные: Алданское, Нерюнгринское, Сковородинское и Свободненское ЛПУМГ.

Конкурс на звание лучшего по охране труда среди филиалов проводится в компании ежегодно. Конкурсантами могут стать филиалы, у которых в течение года отсутствовали несчастные случаи на производстве и грубые нарушения в данной сфере.

Проведение подобных конкурсов позволяет максимально вовлечь каждого сотрудника в работу, таким образом оптимизировать производственную деятельность филиала. Только в упорядоченной среде и с хорошими условиями труда повышается производительность каждого работника, за счет чего и улучшаются все производственные процессы.

¹⁵ Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.

Социально-психологические методы управления имеют еще одну недооцененную многими организациями сторону. Современные социально-психологические методы управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, они разделяются на социальные и психологические. Социальные – призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а психологические — на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.).

Изучение и анализ закономерностей кадрового менеджмента и социально-психологических механизмов в перспективе позволяет повышать производительность труда и избегать конфликтных ситуаций на производстве. Именно поэтому актуальность подобного анализа становится высока.

Человеческие ресурсы организации – особенно сложный психологический феномен, проявляющийся в результате группового взаимодействия. В настоящее время важно всестороннее изучение групповых процессов, экономических аспектов управленческой деятельности, вопросов совместимости сотрудников организации в ситуации решения групповых задач или при выполнении коллективных видов работ.

Экономическое обеспечение управления человеческими ресурсами представляет собой совокупность технологий, мероприятий, процедур, принципов их применения, предполагающих использование психологических механизмов и закономерностей функционирования человека, который выступает как субъект труда, коллективный субъект деятельности и социальной общности. Роль экономического обеспечения заключается в том, чтобы оптимизировать эргономические, организационные, информационные, гигиенические предпосылки деятельности персонала предприятия.

Для таких крупных организаций как ООО «Газпром трансгаз Томск» система управления персоналом охватывает большой объем кадровой работы.

Это отбор, оценка, аттестация персонала, трудовая адаптация, вопросы безопасности жизнедеятельности персонала, управление мотивационной сферой, а также вопросы обучения и личностного роста внутри организации.

Именно поэтому будет целесообразно проводить с определенной периодичностью исследования, направленные на изучение мотивационной сферы сотрудников.

Основными задачами таких исследований могут выступить такие, как:

1. определение степени удовлетворенности трудом у большинства членов Общества;
2. соотнесение возможностей и условий труда с желаниями и способностями всех сотрудников;
3. корректное оценивание профессиональных навыков и умений сотрудников, и привязывание их к системе оплаты труда и т.д.

Для решения выше обозначенных и других задач, направленных на совершенствование системы управления персоналом Общества, целесообразно прибегнуть к использованию различных методов социально-психологической диагностики.

Большая часть социально-психологических методов исследования, применяемая в системе оценки персонала, направлена на выявление и оценивание личностных черт сотрудников, на определение уровня притязаний отдельных членов коллектива, общих интересов, трудовых мотивов и индивидуальных потребностей, которые в конечном итоге определяют общий характер организации и поведение сотрудников внутри нее.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Важным достоинством социально-психологических исследований является достоверность статистических сведений, что определяется большой численностью сотрудников Общества – более 8200 с учетом всех филиалов по состоянию на конец 2018 года ¹⁶. Наличие таких данных даст результат о реальной картине, существующих организационных проблем, которые требуют оперативного решения.

Для проведения подобных исследований необходимо применение комплекса методов (от двух и более), таких как:

1. наблюдение (в т.ч. включенного),
2. письменный опрос или интервью,
3. психодиагностическое тестирование,
4. обучающие тренинги.

Кроме того, собранные данные могут быть дополнены и отчетами менеджеров по персоналу о внутрифирменной деятельности сотрудников и оценкой управляющими менеджерами.

Таким образом, на основе анализа всех собранных материалов и обобщенных статистических данных можно определить такие важные организационные задачи как:

1. повышение степени благоприятности психологического климата в коллективе
2. соотнесение целей работников и степени их совпадения с миссией организации
3. характер направленности деятельности сотрудников на решение общих задач организации
4. степень индивидуального участия в достижении коллективных задач

Также благодаря полученным данным можно проанализировать межличностные отношения сотрудников, степень их симпатии и антипатии

¹⁶ Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.

друг к другу, ориентированность на помощь и взаимовыручку, умение сопереживать и проникаться чувствами коллег, желание понять проблемы окружающих, и в том числе в трудной ситуации при выполнении рабочих заданий.

Таким образом, данные проведенного исследования могут дать реальную оценку результатам деятельности управляющего менеджмента, руководителям отделов, согласованности действий между различными подразделениями, деятельности Общества в целом.

В мире современных технологий ООО «Газпром трансгаз Томск» также идет в ногу со временем. Всеми известные интернет-ресурсы, как hh.ru, Joob.org, worki.ru имеют очень много потенциальных кандидатов, однако, в реальности лишь малая часть соответствует требованиям Газпрома. В связи с этим компания запустила свой портал для подбора персонала.

Во-первых: это упрощает работу отдела кадров, т.к. на каждую требовавшуюся вакансию кандидат заполняет резюме самостоятельно. Также все кандидаты на конкретную должность находятся в одном месте, что ускоряет поиск кандидата.

Во-вторых: несколько сложная процедура регистрация на портале помогает оставлять тех кандидатов, которые настроены на долгое сотрудничество с компанией.

Подбор кандидатов происходит следующим образом:

1. Соискатель регистрируется и создает личный кабинет на портале
2. На заинтересовавшую вакансию соискателя отправляют резюме
3. Телефонное интервью
4. Тестирование и интервью с руководителем
5. Решение о найме кандидата (принимается на основании оценок всех кандидатов)

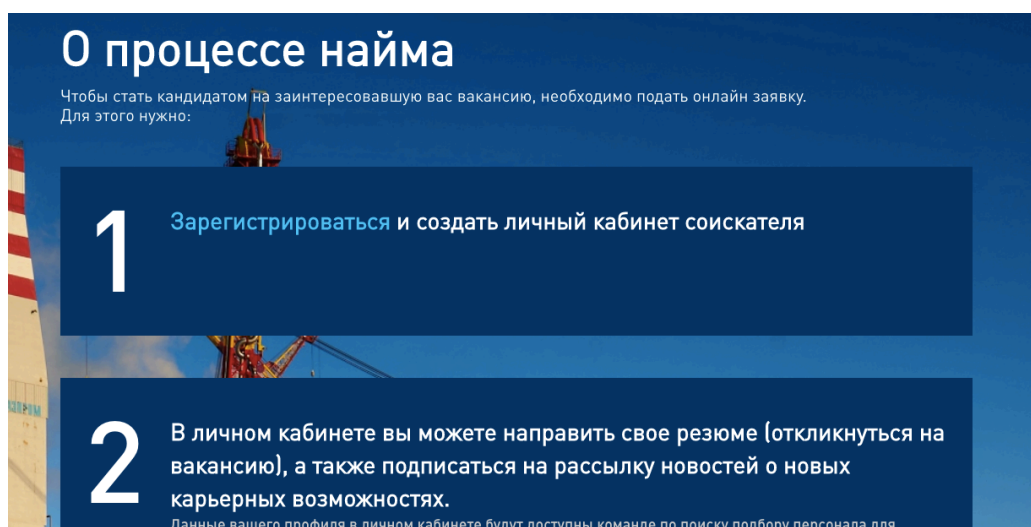


Рисунок 3.1 - Пример процесса о найме персонала

Интересные тенденции в совершенстве кадровой политики последних трех лет можно отнести возрастной критерий персонала. Так предприятие делает акцент на молодых кадрах. Преимущества существуют у кандидатов до 35 лет. Также акцент делается на школьниках и студентах. Так, например, был создан специализированный класс Газпрома на базе ТПУ, который подготавливает потенциальных кандидатов с возраста 16-17 лет. Данное направление интересно тем, что помогает заранее выявить и воспитать потенциальных сотрудников компании, которые будут отвечать всем требованиям организации.

Разумеется, кадровая политика Газпрома не останавливаются только на подборе персонала, остается важным вести правильную кадровую политику уже с существующим персоналом. Существует множество методик, которые помогают дать адекватную оценку деятельности персонала, но в условиях современной реальности организации от них пришлось отказаться, т.к. они не стимулируют персонал к принятию решений, оценивают только часть системы управления кадрами, не предоставляют перспектив, измеряют только количественную, а не качественную сторону результатов. Именно поэтому в организации стала применяться концепция контролинга, которая направлена на достижение цели предприятия и помогает более эффективно распределить затраты на персонал.

Преимущества такой методики заключается в быстром достижении стратегических целей компании, а так же предлагает реализовать более эффективную систему управления персоналом благодаря совокупностей показателей, которые важны компании.

Газпром систему контролинга обеспечивает достижение целей и задач всех компании, при этом несомненным преимуществом является то, что система связана со всеми показателями деятельности предприятия. Таким образом она становится достоверной, надежной, а также обеспечивает контроль и выявляет отклонения от плановых показателей.

Система оценки результативности персонала обуславливается показателями по которым проводится анализ, а также комплексная оценка эффективности работы персонала и затрат на персонал.

Фактически, данная система содержит около 50 пунктов показателей для оценки, однако, можно выделить основные из них:

1. Потери производительности
2. Время закрытия вакансии
3. Средняя стоимость компенсация рабочим
4. Текучесть персонала
5. Затраты на одного работника
6. Продолжительность периода адаптации
7. Процент уволившихся по инициативе администрации к списочной численности работников
8. Количество уволившихся из организации по различным основаниям с учетом стажа работы в организации
9. Количество увольнений по инициативе работника, по соглашению сторон
10. Средняя стоимость компенсаций рабочим

Важным аспектом при реализации данной методики в ООО «Газпром трансгаз Томск» было то, что они придерживались нескольких принципов:

1. Исходя из сложности оценки персонал оценивают не только финансовыми показателями, но и такими критериями, как качество работы, производительность сотрудников, а также поддержание морального духа. Несмотря на то, что такие критерии сложно поддаются оценки, влияние этих показателей привели к прогрессирующему успеху организации.

2. Была произведена оценка не только целесообразности затрат на персонал, но и стоимость ее отдельных элементов. К ним отнесли заработную плату, затраты на обучение персонала, затраты на обновление найма персонала, а также культурных аспектов.

3. Была введена возможно изменять оценку персонала. Вводить или выводить параметры оценки персонала. Исходя из стратегии развития компании, возможностей рынка труда, юридических и экономических требований.

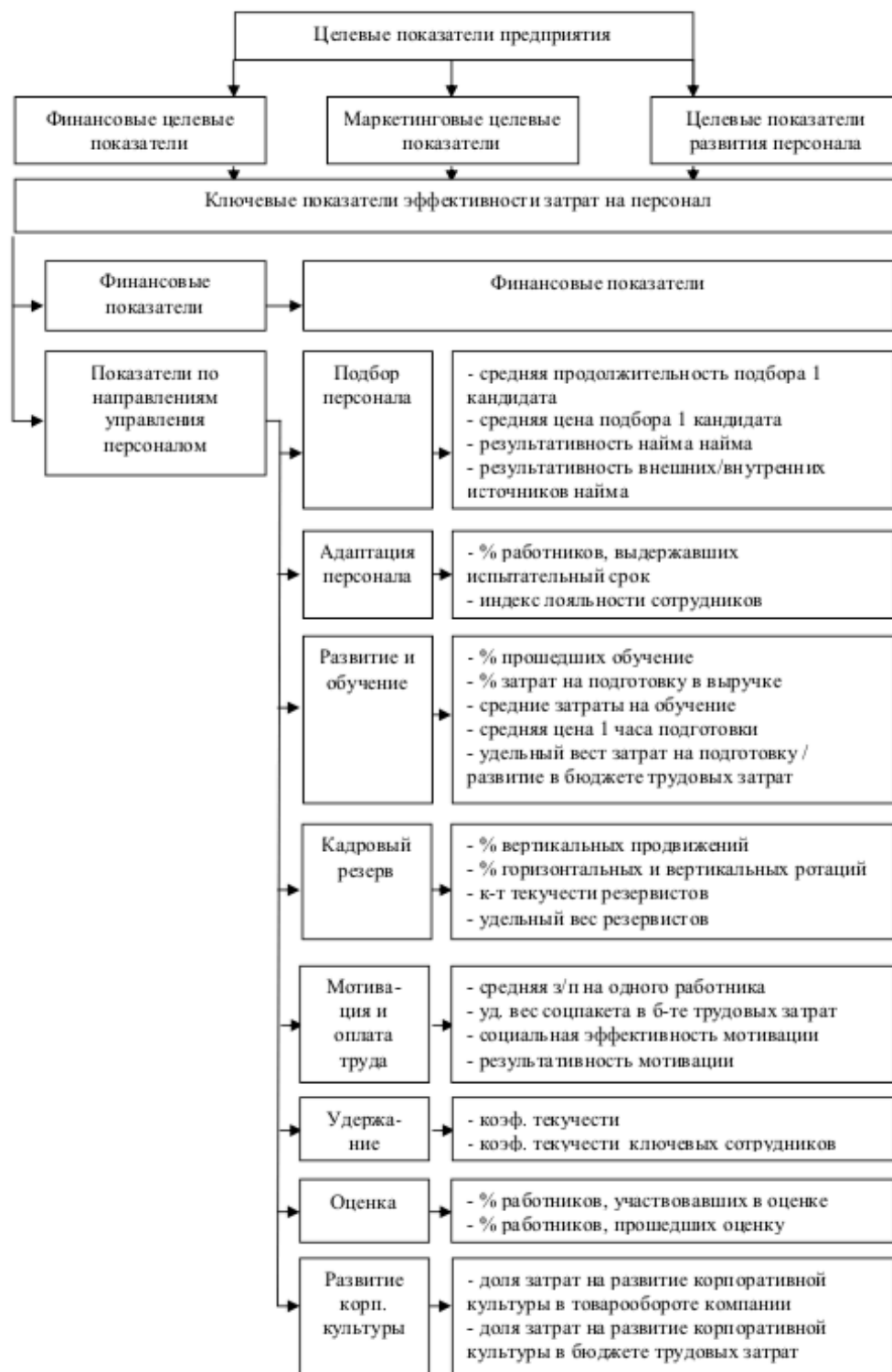


Рисунок 3.2- Система ключевых показателей эффективности затрат на персонал предприятия

Для того чтобы отделу кадров руководителю или подразделению было проще давать систематическую оценку результатам деятельности работников,

были введены несколько эффективных показателей, они устанавливают взаимосвязь работы сотрудников с финансовой деятельностью предприятия.

Следует отметить работу экономического механизма на основе KPI:

1. Все плановые доли затрат на персонал предприятия должны быть обоснованы
2. Предприятием допускаются фиксированные затраты на персонал в каждом отчетном периоде
3. Производится прогноз значений в плановом периоде по текущим показателям. Стоит отметить, что ожидания руководства не всегда соответствует реальности, поэтому допустима корректировка плановых значений.

На основе полученных данных можно сделать вывод о плюсах и минусах внедренной системы KPI на предприятии. К плюсам можно отнести:

Во-первых: возможность производить постоянный мониторинг нужных значений в динамики, как положительно, так и отрицательной.

Во-вторых: полученные данные возможно сопоставлять с официальной статистикой, как международной, так и федеральной, а также отслеживать некоторые показатели конкурентов.

В-третьих: система помогает охватывать все показатели эффективности персонала.

Также стоит отметить ряд выявленных недостатков. К ним можно отнести:

1. При большом количестве показателей оценки их становится трудно контролировать
2. Так как внедрение системы может в дальнейшем привести к изменению в управленческой отчетности предприятия, это может привести к недовольству менеджмента.

На основе полученной информации, можно сделать вывод, что основные современные методы управления кадрами, которые применяют в

«Газпром трансгаз», направлены на упрощение поиска новых сотрудников , а также повышение уровня корпоративной культуры. Кроме того происходит совершенствование существующей системы оценки персонала.

Вместе с этим в компании не развита система адаптации нового персонала, а существующая система мотивации персонала не является прозрачной и устарела.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию работы с кадровым потенциалом

Исходя из недостатков кадровой стратегии ООО «Газпром трансгаз Томск», описанных во второй главе, можем предложить следующие мероприятия по совершенствованию работы с кадровым потенциалом:

1. Реорганизация системы управления по развитию персонала,
2. Внедрение системы грейдов,
3. Разработка атласа профессий,
4. Разработка новой системы адаптации персонала.

Для реализации первой задачи следует разработать соответствующую организационную структуру и внедрение специалистов, действия которых должны быть направлены на достижение поставленных целей и задач.

Рассмотрим предложенную схему усовершенствования управления по социальному развитию и управлению персоналом.

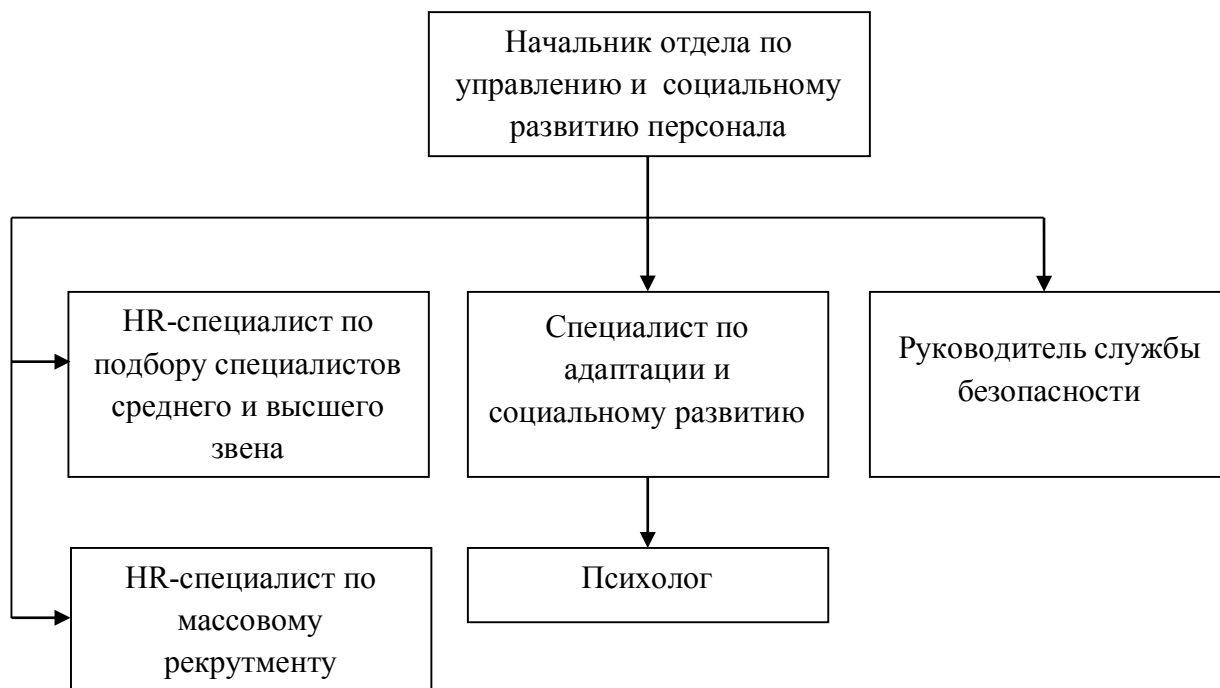


Рисунок 3.3 – Структура отдела по управлению и социальному развитию

Здесь ключевой вопрос – прием на работу высококвалифицированных менеджеров по персоналу – HR-специалистов. Учитывая большую численность кадрового состава организации, таких сотрудников должно быть минимум 2.

Производительность труда сотрудников, не в последнюю очередь, зависит, от квалификации менеджеров по персоналу организации. И важнейшим условием для формирования кадровой политики является кадровый подбор на должность менеджера по персоналу.

Такой подбор в значительной мере зависит от характера коллектива и выполняемых менеджером функций управления – такого вида управленческой деятельности, с помощью которого менеджер воздействует на коллектив. Все функции, выполняемые работниками предприятия, делятся на две группы:

1. функции управления, выполняемые в управляющей системе
2. функции производства, выполняемые в управляемой системе.

Функция управления отвечает на вопрос, кто что делает или должен делать в системе управления производством. Функции производства - это

деятельность производственного персонала по производству продукции и услуг. Вопрос о функциях управления является одним из центральных при формировании кадровой политики и социально-психологического климата. Он раскрывает сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях управления.

Рассмотрим затраты на внедрение 4 новых сотрудников в Структуру отдела по управлению и социальному развитию ООО «Газпром трансгаз Томск»: HR-специалиста по подбору специалистов среднего и высшего звена, HR-специалиста по массовому рекрутменту, Специалиста по адаптации и социальному развитию, психолога.

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение сотрудников

Наименование затрат	Сумма, руб.
Заработная плата (за мес.)	600000 руб.
Оборудование	450000 руб.
Итого	1050000 руб.

Таким образом, затраты на внедрение сотрудников составят 1050000 рублей.

Содержание управления связано с содержанием производства, определяется им и формируется, исходя из него. Именно поэтому сотрудников должно быть минимум 2, один должен нести ответственность за поиск, прием и адаптацию к работе сотрудников производства – тех, кто выполняет непосредственно физический труд. Второй специалист отвечает за прием менеджеров среднего и высшего звена. Здесь стоит отметить, что речь идет не просто о сотрудниках кадрового отдела, а именно о грамотных HR-специалистах.

Название профессии HR-специалист происходит от английского Human Resources, то есть «человеческие ресурсы»¹⁷. Как легко догадаться, HR-специалисты работают с людьми – сотрудниками компаний. Для организаций, которые хотят быть успешными, это одна из стратегически важных

¹⁷ Валинуров И. Рекрутинг на 100% / Ильгиз Валинуров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 72.

профессий. Как показывают исследования, компании, которые видят в своих сотрудниках не «винтики» большого механизма, а важный ресурс, работают эффективнее. Для крупных компаний это, несомненно, является одной из составляющих их успеха.

HR бывает разных видов:

- массовый рекрутмент – это подбор персонала, что называется, большими партиями. Обычно он применяется в отношении так называемого линейного персонала – сотрудников с четко прописанными обязанностями и требованиями. Например, группы рабочих газосварщиков на объект
- Management selection направлен на подбор высокооплачиваемых специалистов и менеджеров среднего звена
- Executive search (иногда его еще называют headhunting – «охота за головами») – менеджеров высшего звена. Впрочем, хэдхантинг может означать и просто переманивание конкретного человека из одной компании в другую.

В обязанности рекрутера входит поиск подходящих кандидатов, проведение интервью, оценка опыта, навыков и личных качеств. Рекрутеру мало просто найти кандидата, соответствующего заявленным требованиям: нужно проанализировать его качества и дать качественный прогноз будет ли этот кандидат хорошим сотрудником.

Успешный рекрутер должен не только владеть методами проведения интервью, но и хорошо разбираться в рынке труда. Как правило, рекрутер должен специализироваться на отрасли Общества (нефть и газ) и функционале, в случае с приемом на работу менеджеров (маркетинг, продажи, финансы, юриспруденция и т. д.). Специализация необходима, потому что от профессионала рекрутинга требуется знание соответствующей запросу отрасли, рынка, ключевых лиц. Нужно понимать не только как искать, но и где искать.

Рекрутер должен быть в курсе изменений внутри компаний. Если есть необходимость замены ключевых сотрудников, консультант по подбору персонала должен быть в числе первых, кто об этом узнает, и оперативно приступить к поиску нового подходящего кандидата. HR-специалист должен быть в курсе тенденций, новых технологий и методик поиска. В идеале рекрутер должен быть всесторонне развитым человеком с чувством собственного достоинства, иначе ему будет трудно общаться с кандидатами и клиентами.

Какими же качествами должен обладать HR-специалист, осуществляющий кадровую политику. Существует общий комплекс качеств, необходимых для менеджера:

- эрудированность в широком смысле слова – видеть цели, находиться в рамках экономических и политических структур;
- умение строить отношения с подчиненными и руководителями, обладая тактом и выдержкой;
- широкий горизонт мышления – предвидение последствий принимаемых решений, способность к творчеству;
- уважительное отношение к ответственности - умение брать на себя решения трудных задач;
- высокая работоспособность;
- специалист должен иметь знания в области психологии.
- Рекомендациями специалисту для установления правильных взаимоотношений с коллективом, которые необходимо применять в работе могут быть следующие:
 - быть терпеливым и вежливым – важные качества авторитета менеджера и в принципе любого человека;
 - быть не раздражительным, сдержанным и обходительным в словах, в конфликтных ситуациях;
 - соблюдать этикет – не делать работникам/подчиненным замечаний в присутствии третьих лиц, чтобы их не унижить;

- уметь создавать у подчиненных хорошее настроение;
- иметь «комплект» обычных человеческих качеств – доброжелательность, внимательность, сердечность.

Важное значение для HR-специалиста имеют его волевые качества, проявляющиеся в способности доводить начатое дело до конца. Необходимо разумно использовать власть, т.е. обладать умением, оценивать знания, ум, хорошую работу сотрудников организации. Квалифицированный специалист по персоналу должен быть честолюбив, его стремление должно быть направлено на успех дела, на стремление к признанию заслуг коллектива, на стремление хорошо работать, и таким образом продвигаться по службе.

Рассмотрим основные функции, которые должны быть делегированы сотрудникам предлагаемого Отдела управления и социального развития персонала.

Во-первых, разграничены функции между специалистами отдела по подбору персонала и по социальному развитию.

Руководитель отдела управления персоналом возглавляет работу управления, его задачей является:

- организация и координация всего управления, а также разработка и внедрение кадровой политики в соответствии со стандартами предприятия и современными концепциями управления персоналом;
- создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом;
- разработка программы по стимулированию работы персонала предприятия.

Руководитель службы должен постоянно контролировать все действия своих подчиненных и выносить окончательные решения, которые касаются работы с персоналом.

HR-специалисты должны:

- участвовать в реализации целей и политике организации в области управления человеческими ресурсами;

- реализации комплекса планов и программ развития персонала Общества, а так же прогнозировать и планировать потребности в персонале, участвовать в решении задач, связанных с удовлетворением каждого сотрудника условиями, содержанием и характером работы.

Специалист по адаптации и социальному развитию должен:

- проводить анализ качественного состава персонала и на основе этого давать рекомендации о необходимости повышения квалификации того или иного работника предприятия, подготавливать необходимую документацию о необходимости проведения работы по подготовке и переподготовке кадров;

- организовывать учебный процесс персонала с применением новых методик диагностики и эффективности обучения кадров;

- отслеживать основные направления, касающиеся разработки новых программ по обучению, повышению и переподготовке кадров.

Специалист по адаптации и социальному развитию должен на прямую сотрудничать с психологом, который при помощи тестов и психологического анализа работников, помогут эффективно осуществить функции по управлению персоналом.

Например, профессиональные навыки психолога помогут осуществлять более тщательный и внимательный отбор работников, которых планируется, в ближайшее время отправить на учебу. При помощи тестов психолог поможет, ориентироваться в первую очередь на тех работников, которые больше стремятся к профессиональному росту, к повышению уровня знаний, а так же обладают определенным уровнем способностей для реализации полученных знаний на практике. Описанные выше мероприятия, так же помогут с большей пользой расходовать средства, выделяемые на обучение.

Так же Специалист по адаптации и социальному развитию в сотрудничестве с психологом должны выполнять следующие обязанности:

- проводить социологические исследования с целью разработки и внедрения мероприятий, направленных на предприятии на создание наиболее благоприятных социально-психологических условий, способствующих повышению степени удовлетворения материальных и духовных потребностей работников и производительности их труда;

- анализировать влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия, в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы;

- разрабатывать проекты планов и программ социального развития;

- разработка системы профессиональной адаптации новых сотрудников, приходящих на предприятие.

Необходимо отметить важность ярко выраженной взаимосвязи кадровых служб с другими подразделениями. Для укрепления данной взаимосвязи можно внедрить следующие мероприятия:

- Руководитель управления персоналом совместно с руководителями других филиалов разрабатывает кадровую политику и планы ее реализации с учетом конкретных условий на предстоящий период и выносит предложения на рассмотрение руководства филиала, а затем Общества;

- периодически (раз в год) или по требованию представляет руководству Общества аналитические о кадровой ситуации с выявлением проблем и предложению по их решению;

- совместно с финансовым подразделением проводит анализ материальных и социальных стимулов, для максимально полной реализации потенциала каждого работника;

- контактирует с административно-хозяйственной службой по вопросам, связанным с удовлетворением социально-бытовых нужд сотрудников (оперативное медобслуживание, питание, снабжение промышленными и продовольственными товарами, транспорт и другое).

Эффективность производства можно определить как оптимальное использование ресурсов. Под экономическим эффектом понимается результат человеческого труда, направленного на производство материальных благ. Один и тот же эффект может быть получен разными способами, с разными затратами, и наоборот, одинаковые затраты могут дать разные результаты. Необходимо сравнение результатов с затратами. Соизмеримость эффекта и затрат на его достижение - основа экономической эффективности.

Как показывает тенденция, спрос на добычу полезных ископаемых в России будет оставаться на высоком уровне. Исходя из этого предприятию ООО «Газпром трансгаз Томск» будет выгодно внедрить такое мероприятие, как атлас профессий. Суть этого метода заключается в том, что после устройства на работу сотрудник заранее может выбрать себе более высокую должность, к которой хочет стремиться. Исходя из этого руководитель будет координировать его работу в зависимости от выбора новой профессии, вместе с этим работник будет сам стремиться нарабатывать навыки и иметь желание обучаться.

К таким профессиям можно отнести:

1. Системный горный инженер- должен выполнять работу с объектами природопользования на всем жизненном цикле объекта
2. Экоаналитик в добывающих отраслях- должен выявлять экологические угрозы, разрабатывать мероприятия по защите окружающей среды в процессе добычи, а также транспортировки и обработки
3. Инженер роботизированных систем- должен обслуживать системы по мониторингу, разработки и добычи полезных ископаемых

Для того, чтобы сотрудник смог добиться желаемого результата у предприятия должен быть ВУЗ-партнер, который сможет произвести обучение необходимым знаниям. Таким образом предприятие будет иметь сотрудника, который имеет теоретические и практические навыки работы.

Например: при подготовке, наборе персонала и обучении специалистов помощь оказывает Томский политехнический университет — опорный ВУЗ

«Газпрома» за Уралом. Высший уровень инженерного состава готовится совместно с этим ВУЗом. Начинается сотрудничество и с Томским государственным архитектурно-строительным университетом — там тоже есть специальности, которые необходимы ООО «Газпром трансгаз Томск».

К сожалению, не все сотрудники хотят непрерывно учиться, но для стабильно развивающейся компании такое положение дел неприемлемо, соответственно, у работника не должно оставаться выбора проходить или не проходить обучение, он должен расти или уходить из компании. Конечно, такой принцип может принят враждебно, поэтому предприятию следует внести систему грейдов.

Система грейдов- это некоторая последовательность ступеней через которые проходит сотрудник. Предполагаемая интерпретация по принципу похожа на классификацию спортивных разрядов, то есть каждый грейд должен отражать свой разряд.

Существует несколько причин для внедрения данной системы:

1. Часто руководитель подразделения заставляет сотрудника проходить какое-либо обучение, но без личной мотивации оно не дает результата. Исходя из этого можно сделать вывод, что руководитель тратит свое время впустую.

2. У руководителя появляется заблуждение, что сотрудник должен работать лучше, но так как материал не усваивается, сотрудник остается на прежнем уровне.

3. Происходит демотивация сотрудников.

Так как после обучения их стоимость на рынке труда растет, а заработная плата остается прежней.

Исходя из этого на каждом грейде для сотрудника предлагается задавать соответствующие параметры по основным направлениям:

1. Профессиональная деятельность: для менеджера возможно порекомендовать список статей по разрешению конфликтных ситуаций.

2. Управленческая деятельность: руководители подразделений должны улучшать свои знания в области управления.

3. Личные качества: обучение деловому общению, повышение эффективности работы за ПК, повышение личной эффективности.

Также грейдинговую систему возможно использовать в два подхода:

1. Проводить грейдинг должностей или проводимых работ.
2. Проводить грейдинг самих работников.

При первом подходе происходит ранжировка должностей, здесь грейд зависит от важности сотрудника. Второй подход оценивает работников персонально, при совокупности таких факторов как: ценность сотрудника, ценность выполняемой им работы, уровень квалификации и опыта.

В ходе написания дипломной работы был проведен сравнительный анализ двух грейдинговых подходов, которые представлены на рисунке 3.4:

Критерий	Грейдинг должностей	Грейдинг работников
Что оценивается	Ценность должности для компании	Ценность конкретного работника для компании
Критерии оценки	Компенсационные факторы, имеющие отношение к самой должности. Такие как: требуемый уровень квалификации, сложность выполняемой работы, степень ответственности, степень самостоятельности, влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании, аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы и др.	Отдельные компенсационные факторы такие, например, как степень ответственности и влияние на бизнес-результат дополняются критериями оценки самого работника: его квалификация, результативность и др.
Компании, для которых рекомендуется такой подход	Компании с фиксированными и, желательно, четко прописанными функциями должностей, где разные работники могут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции. Обычно это средние и крупные производственные, торговые, сбытовые и другие компании	Компании, где выполняемые работниками функции и задачи зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Обычно это консалтинговые компании, или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, их творческим способностям
Результат	Сбалансированная сетка должностных окладов, построенная с учетом ценности должностей для компании и их стоимостью на рынке труда	Распределение персональных окладов работников по грейдам с учетом их квалификации, профессионализма и опыта, компетенций и (иногда) результативности
Примеры компаний, где была внедрена аналогичная система	“ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд”, ООО “ЛУКОЙЛ Пермь” (Методика Hay Group)	Компания IBS (консалтинг и развитие IT), тренинговая компания «МТИ»

Рисунок 3.4- Сравнительный анализ грейдинговых подходов

После проведения анализа был сделан вывод, что для ООО «Газпром трансгаз Томск» будет лучше внедрить первый подход, так как в компании все должности и их функции четко распределены.

В ходе написания дипломной работы был сделан вывод о том, что в организации система адаптации новых сотрудников не развита. При найме на работу нового персонала основной акцент делается на безопасность труда. В то время, как такой важный психологический аспект остается без внимания. При подготовке рекомендаций были выделены такие аспекты, как организационные, социально-психологические и профессиональные. Именно на основе этих направлений будет разработана новая система по адаптации персонала. Стоит отметить, что персонал был разделен на две категории:

1. Работники, имеющие профессиональный опыт;
2. Практиканты и выпускники вузов.

Для сотрудников с опытом работы должна проводиться прежде всего организационная адаптация. Целью этого направления является ознакомление нового работника не только с формальными нормами и правилами, но и внутренних установок коллектива. Таким образом новый работник без ущерба для личных ценностей сможет принять установки и принципы организации. Этими разработками следует заниматься отделом кадров или менеджеру по персоналу. Такой формат собеседования будет разделен на несколько подпунктов:

1. Менеджер должен рассказать об истории компании, а также об организационной структуре, отвечать на интересующие вопросы;
2. Ознакомить с правилами внутреннего порядка и проводит ознакомительную историю по офису;
3. Разъясняет все полномочия всех основных сотрудников с которыми работник будет непосредственно работать, а также объясняют требования к внешнему виду.

Будет справедливо отметить, что последний пункт в организации уже существует. Новым сотрудникам выдаются буклеты на соответствие с

внешним видом. Поэтому в совокупности с предложенными рекомендациями организационная система адаптации будет более эффективна на предприятии.

Следующим этапом внедрения системы адаптации будет социально-психологическое направления. На подсознательном уровне переход в новый коллектив и создание новых взаимоотношений для человека большой стресс. Находясь в постоянном стрессе даже у самого компетентного сотрудника могут снизиться результаты работы. Именно поэтому от того, как начальник отдела или подразделения встретит и представит нового члена коллектива зависит как будет проходить адаптация. Однако, не всегда с этой ролью может справиться непосредственный начальник, поэтому выходом из такого положения становится введение должности наставника.

Профессиональная адаптация является последним пунктом в организации данной системы. После прохождения всех психологических аспектов сотрудник должен показать на практике свои профессиональные знания и навыки. Во-первых, следует разъяснить сотруднику подробное содержание его рабочей деятельности. Кроме того, вводить в рабочую атмосферу сотрудника следует постепенно, начиная от самых простых требований к его специальности и заканчивая самыми сложными.

Для практикантов и выпускников без опыта работы частично подойдут все выше упомянутые аспекты адаптации. Однако, существует несколько моментов, которые стоит адаптировать отдельно. Например, в обучающем центре Газпрома следует ввести краткий курс непосредственно по должности нового кандидата. Смысл данного обучения заключается в том, чтобы выпускник смог работать во внутренних программах организации не отнимая времени у сотрудников.

Таким образом, для совершенствования системы управления кадрами, были разработаны четыре мероприятия, которые направлены на следующие аспекты:

- Повышение уровня HR специалистов, для проведения социальной работы с кадрами (совершенствование работы отдела кадров)

- Внедрение системы грейдов (обновление системы мотивации персонала)
- Разработка атласа профессий (повышение уровня компетенности специалистов, обучение собственных сотрудников, с целью сделать их исключительными)
- Разработка комплекса мероприятий, для адаптации новых сотрудников (снизить стресс адаптационного периода, организовать быстрое включение в работу).

3.3 Ожидаемые результаты внедрения предлагаемых мероприятий

В связи с реализацией проекта «Сила Сибири» потребность ООО «Газпром трансгаз Томск» в квалифицированных кадрах существенно выросла. 2019 год является знаковым для ООО «Газпром трансгаз Томск» — в декабре 2019 года начнется поставка газа в Китайскую Народную Республику по магистральному газопроводу «Сила Сибири». Для этого необходимо завершить полный комплекс пусконаладочных работ – строительство баз линейных производственных управлений, компрессорной, газоизмерительной станций, а также высоковольтных линий электропередачи, кабельных линий связи.

К концу 2018 года численность сотрудников всех филиалов ООО «Газпром трансгаз Томск» составила 8226 человек¹⁸. В Якутии и Амурской области создано пять линейных производственных управлений, к началу эксплуатации газопровода планируется принять на работу в эти ЛПУМГ около 680 человек. В 2020-м, когда будут строиться компрессорные мощности и участок Ковыкта-Чаянда, еще около 900 сотрудников. Когда «Сила Сибири» выйдет на полную производительность, численность

¹⁸ Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.

коллектива ООО «Газпром трансгаз Томск» будет составлять около 11 тысяч человек¹⁹.

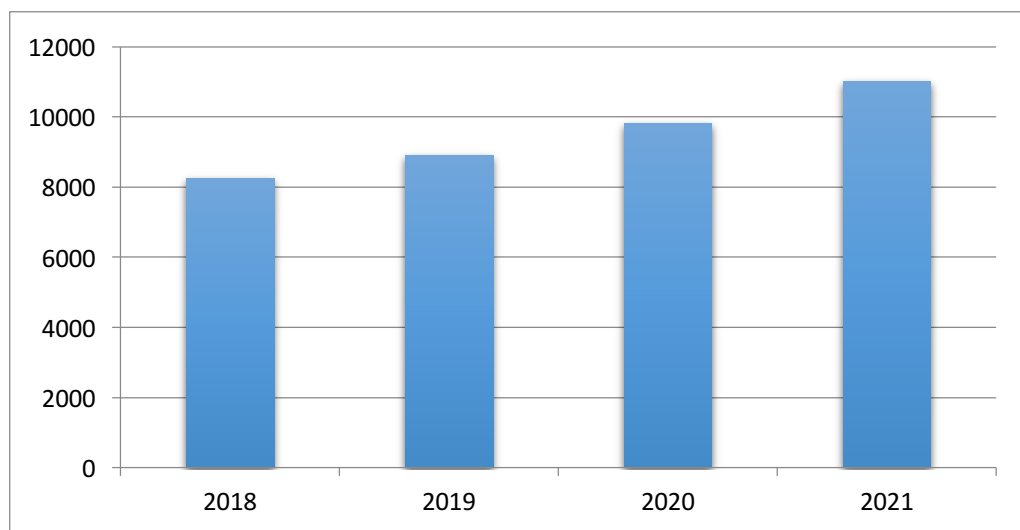


Рисунок 3.5 – Прогноз роста численности работников ООО «Газпром трансгаз Томск»

Таким образом, в 2019 году в два филиала планируется принять 680 человек, в 2020 – 900 – это огромная нагрузка на отдел управления персоналом. Сокращение сроков приема на работу позволяет снизить эту нагрузку. Допустим, на один филиал в течение года требуется набрать 340 (680/2), получается за один день надо принять 31 сотрудника – это при действующем регламент по времени, при массовом приеме и прохождении обучения и адаптации. Напомним, полный комплекс мероприятий по приему на работу за год получится провести 11 раз (247 рабочих дня делим на 22 дня). Кроме того, надо предварительно провести отбор, индивидуальные собеседования.

Если установить новый регламент, то здесь численность сотрудников, которых надо принять на работу, проведя один полный комплекс мероприятий, сократится до 20, т.к. всего за год количество полных мероприятий по приему сотрудников увеличится до 17.

¹⁹ Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.

Внедрение нового регламента не только снизит нагрузку на менеджера по персоналу, но и сотрудников медицинского центра, где сотрудники проходят медицинскую комиссию.

Таблица 3.2 – Сравнение нагрузки в зависимости от регламента работы

Год	2019	2020
Планируется принять сотрудников	680	900
План приема на 1 филиал	340	450
Численность сотрудников, которых можно принять в год за один полный комплекс мероприятий по действующему регламенту 22 дня	31	41
Численность сотрудников, которых можно принять в год за один полный комплекс мероприятий по новому регламенту 14 дней	20	27

Сегодня все чаще и больше, говорят о «человеческом капитале», работник сегодня – не простой исполнитель, а стратегический ресурс компании, основа ее конкурентоспособности. В рамках такого масштабного проекта каждый специалист сможет реализовать свой потенциал и подняться на новую высоту, приобрести новые знания и освоить новые компетенции.

На Рисунке 4 можно увидеть прогноз ротации персонала, с началом запуска проекта «Сила Сибири».



Рисунок 3.6 – Прогноз динамики кадровых перемещений сотрудников

Таким образом, основные изменения в организации труда продиктованы необходимостью учитывать как внешние, так и внутренние аспекты деятельности. И такая возросшая потребность в кадровом потенциале требует учета не только приоритетов потребителей, но и потребностей и достоинств работников. Создавая такой качественный кадровый резерв – от начинающих специалистов до высококвалифицированных профессионалов – ООО «Газпром трансгаз Томск» уже не может с легкостью заменять одного работника другим, т.к. именно индивидуальные способности составляющих его личностей служат залогом качественной работы организации и успеха на рынке. В свою очередь, высококвалифицированные специалисты стремятся сотрудничать с компанией, продавая не столько свою способность к труду, сколько конкретные качественные результаты деятельности.

После внедрения такого направления как атлас новых профессий, в компании предполагается повышения уровня компетенции сотрудников и снижение текучести кадров. Сотрудник изначально будет знать о том, что имеет перспективу карьерного роста, увеличение заработной платы, а также возможности бесплатного обучения.

Для компании ожидается повышение работоспособности кадров, так как сотрудники будут заинтересованы в работе именно в данной организации. Кроме того, предприятие будет иметь штаб специалистов, которые непрерывно будут повышать профессиональные навыки и личные компетенции.

Внедрение системы грейдов позволит компании повысить уровень мотивации персонала, а также сэкономит деньги на подборе и обучении новых сотрудников. К другим ожидаемым эффектам можно отнести построение новой системы оплаты труда, которая будет более прозрачная и справедливая ко всем сотрудникам. Также сокращается эффект выгорания сотрудников, которое длительное время находится на одной должности. Возникнет прозрачность в сфере перспективы карьерного роста, а также определится

взаимосвязь уровня дохода работника, который находится на определенной должности с ценностью его позиции относительно других в компании.

Внедрение новой системы адаптации персонала позволит сотруднику быстрее настроиться на работу. Таким образом новому сотруднику не придется разбираться в процессе работы самостоятельно и совершать ошибки. Кроме того, система обеспечит более равномерное вхождение человека в рабочий процесс и сведет к минимуму стресс от адаптации. Благодаря предварительному обучению выпускников снизится нагрузка на работающий персонал. Им не придется отвлекаться от основной работы и объяснять специфику рабочего процесса.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
	Дирина Д.Н

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)</i> <i>на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера	Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности. Рабочая зона должны содержать: компьютерный блок, монитор, клавиатуру, компьютерную мышь, настольное освещение (помимо общего света), компьютерный стол и кресло. Освещение 300 ЛК- в согласно нормам освещения рабочего места.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; 4. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности; 5. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i>	Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	- соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности; - поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы; - работники предприятия получают полный социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Анализ факторов внешней социальной ответственности: - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями продукции.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
	Дирина Д.Н		

4 Социальная ответственность

На сегодняшний день наличие корпоративно-социальной ответственности у предприятия, является важным фактором его развития и положения в обществе. Большинство корпораций помнят простое правило: по мере того, как осуществляется произведено-хозяйственная деятельность предприятия, они должны осуществлять ориентацию на общечеловеческие ценности, реализуя при этом концепцию корпоративно-социальной ответственности и только после этого держать ориентацию на потребности рынка в товарах и услугах, которые удовлетворяют потребительский спрос.

Корпоративная социальная ответственность - инструмент реализации, как имиджа компании, так и реализацией его стратегии.

Компании придерживаются принципов социальной ответственности, исключительно исходя из логики капитализма: это является эффективным и прибыльным способом ведения бизнеса. Кроме того, улучшается информированность инвесторов и финансовых институтов, и они отдают предпочтение более устойчивому бизнесу с точки зрения финансовых, социальных и экологических показателей.

По сути, реализуя социальные программы, бизнес стремится с одной стороны – реабилитировать себя в глазах общества, а с другой – надеется улучшить свой имидж.

Основные компоненты КСО:

1. Корпоративный этикет;
2. Социальная политика;
3. Политика в сфере окружающей среды;
4. Различные принципы, а также подходы к КУ;
5. Отношения с поставщиками, потребителями и персоналом;
6. Политика в отношении персонала.

Также существуют четыре основных уровней социальной ответственности. Они представлены нам как пирамида, где каждый последующий уровень опирается и зависит от развития предприятия.

1. Уровень первый: оплата всех видов налогов, заработная плата, профсоюзы, ответственность за произведенную продукцию.
2. Уровень второй: обеспечение социальными программами персонала.
3. Уровень третий: участие предприятия в развитии общества.

ООО «Газпром трансгаз Томск», являются одними из первых, кто начал внедрять КСО в своей работе. Стоит отметить, что корпоративная ответственность в компании представлена как интегрированное продолжение двух направлений: экологическая политика компании, а также в области охраны труда и промышленной безопасности. Большое внимание уделяется не только внешним направлением развития КСО в компании, но и внутренним, что делает компанию привлекательным работодателем.

Анализ корпоративной ответственности стоит начать с внутреннего устройства организации, которые с точки зрения менеджмента достаточно интересные:

1. Первое, что показывает высокий социальный уровень компании – единые корпоративные нормы по оплате труда, что делает момент вознаграждения достаточно прозрачным.
2. Постоянный мониторинг заработной платы в регионе, а также постоянные индексации уровня зарплат. Такое корпоративное решение помогает снизить уровень текучки кадров.
3. Непрерывное обучение,
4. Совершенствование системы в сфере оплаты труда,
5. Повышенный уровень безопасности на опасных объектах,
6. Постоянная работа над выявлением возможных аварийных ситуаций и их предотвращение,
7. Научное развитие сотрудников.

Кроме этого существует еще ряд социальных бонусов от компании, их следует отнести в отдельную группу, так как они не связаны напрямую с работой персонала:

1. Культурно-массовые мероприятия,
2. Спортивные мероприятия,
3. Полное медицинское обслуживание,
4. Возможность хранить сбережения в негосударственном пенсионном фонде,
5. Ипотечное софинансирование.

Разумеется, все эти мероприятия контролируются и происходят при поддержке ООО «Газпром трансгаз», особому контролю подвергаются положения из первого пункта.

Стоит отметить, что помимо развития социальной ответственности внутри компании, происходит постоянная работа с внешними стейкхолдерами.

1. Так как предприятие активно занимается пропагандой здорового образа жизни, при поддержке общества регулярно производятся строительства и ремонт спортивных площадей, комплексов и так далее, особое внимание уделяется подрастающему поколению.

2. Реставрация памятников культуры и инфраструктуры,
3. Компания регулярно делает вклады в развитие научной деятельности ВУЗов,
4. Проводятся регулярные акции поддержки старикам, сиротам, больным детям,
5. Субботники.

Основные цели, которая преследует «Газпром» при проведении своих благотворительных акций:

1. Помощь региону в сохранении культурного наследия,
2. Улучшение жизни и здоровья граждан,

3. Повышение уровня образования (нравственного и интеллектуального),

4. Охрана окружающей среды

5. Помощь сиротам, пожилым и больным людям.

Будет справедливо отметить, что компания занимается социальным развитием не только в пределах своей территории, но и в масштабах всего города. Разумеется, культурная направленность не ограничивает деятельность общества только в этом направлении, компания активно занимается экологическим менеджментом и помогает улучшить и сохранить окружающую среду.

Цели КСО уже плотно интегрируют с миссией и стратегией компании, можно сказать, что КСО в данном случае играет роль долгосрочной стратегии развития.

Стейкхолдер-заинтересованная сторона, причастная сторона — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям (ISO/IEC 15288:2008, ISO/IEC 29148:2011).

Таблица 4.1- Стейкхолдеры организации:

Прямые	Косвенные
Топ-менеджеры	Инвесторы
Персонал и родственники	Детские дома/Дома престарелых
	ВУЗы
	Местные жители
	Администрация города
	Прочие потребители

К прямым стейкхолдерам можно отнести топ-менеджеров и работающий персонал компании, косвенных стейкхолдеров у компании значительно больше. Самый крупный из них, пожалуй, государство. Именно организует заказы, налоги, перераспределение доходов и ресурсов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы и многое другое. Помощь детским домам и прочая благотворительность, приносит не только значимую пользу, но и помогает повысить лояльность среди местных жителей, что

делает рейтинг компаний более высокий и привлекает к ней инвесторов. Также одним из стейкхолдеров являются ВУЗы, кроме финансовой помощи, которую оказывает компания, существует еще и помощь в трудоустройстве и прохождении практики, где студенты могут перенять опыт уже практикующих специалистов.

Компания проводит множество культурно-массовых мероприятий (в том числе и спортивных), где могут принять участие не только взрослые, но и дети. Помимо пропаганды здорового образа жизни, компания продвигает семейные ценности. Также происходят безвозмездные сдачи крови, субботники, и так далее.

В таблице представлены последние мероприятия и стоимость их реализации.

Таблица 4.2- Структура программ

Мероприятие	Элементы	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
Проведение праздника в преддверии нового года в детском интернате Моряковского затона	Волонтерство	Интернат, работники Газпрома	Раз в год	Социализация детей в обществе
Торжественные шествия в честь дня победы, первого мая	Волонтерство	Работники компании	Раз в год	Повышение значимости организации
Реставрация арки в городском саду	Благотворительное пожертвоание	Местное общество, органы власти, работники компании	Разово	Улучшение имиджа компании
В День защиты детей коллектив «Газпром трансгаз Томск» провел мероприятия для детей из детских домов.	Волонтерство	Работники предприятия	Ежегодно	Улучшение имиджа компании

Продолжение таблицы 4.2

Компания оказала поддержку Каргасокскому Дому культуры, выделив им материальную помощь	Благотворительное пожертвование	Работники предприятия Общественные организации Местное сообщество	Разово	Повышение значимости организации, ее серьезности Улучшение имиджа компании
--	---------------------------------	---	--------	---

Разумеется, вышеперечисленные акции не все, которые проводит компания и каждый год появляются новые.

Таблица 4.3- затраты на проведение КСО

Мероприятие	Цена
Проведение праздника в преддверии нового года в детском интернате Моряковского затона	320 000 р
Торжественные шествия в честь дня победы, первого мая	0
Реставрация арки в городском саду	3 000 000 р
В День защиты детей коллектив «Газпром трансгаз Томск» провел мероприятия для детей из детских домов.	280 000 р
Компания оказала поддержку Каргасокскому Дому культуры, выделив им материальную помощь	450 000 р
Сдача крови	0 р
Субботник	3 000 р

= 4053000р

К сожалению, в открытом доступе не так много информации о стоимости мероприятий, которые провел газпром трансгаз, однако, стоит отметить, что проводятся они регулярно и на высшем уровне.

На основе полученной информации, можно сделать вывод, что компания оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экономического и экологического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать выбор программ, отражающей миссии и цели компании. Благодаря своим социальным действиям компания рекомендует себя как хорошего работодателя и имеет интерес у молодых специалистов. Также повышается имидж компании в обществе, а местные жители относятся к ней более лояльно. Компания одинаково развивает и внутреннюю и внешнюю социальную ответственность, создает рабочие места и помогает развитию региона.

Заключение

Управление кадрами подразумевает целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом организации подразумевает выполнение следующих функций: поиск, прием, увольнение кадров, отбор персонала; оценка качеств персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда; управление конфликтами и создание благоприятных социально-психологических условий работы; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; реализация мероприятий по социальному развитию.

Практическая часть работы была выполнена на основе анализа системы управления персоналом в ходе прохождения практики в ООО «Газпром трансгаз Томск».

На основе проведенных исследований был сделан вывод о направлениях кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск»: подбор, оценка и использование персонала; обучение и развитие персонала; мотивация персонала; социальная политика; корпоративные коммуникации.

Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям.

Основные работники предприятия – рабочие, мужчины с высшим или

средним специальным образованием, со стажем работы от 5 до 20 лет. Для значительного числа работников ООО «Газпром трансгаз Томск» характерен труд в особых условиях, что накладывает ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий, а также принципы набора кандидатов на имеющиеся вакансии.

Была дана оценка кадровой политике предприятия, в ходе которой, был сделан вывод о сильных слабых сторонах системы управления кадрами. К положительным моментам кадровой системы можно отнести высокий уровень корпоративной культуры, вовлеченность в неформальную культуру организации, стремление к постоянному обучению кадров, хорошо продуманный тимбилдинг компании.

К слабым сторонам кадровой системы, которую рекомендовано усовершенствовать относятся слабая система адаптации нового персонала, долгий процесс приема на работу.

Третий раздел работы посвящен разработке мероприятий, направленных на решение выявленных проблем с целью совершенствования кадровой политики, действующей на предприятии:

1. Обновление системы HR,
2. внедрения такого направления как атлас новых профессий,
3. Внедрение системы грейдов,
4. Внедрение новой системы адаптации персонала.

В целом, новые методы организации труда открывают более широкие возможности для трудового самовыражения работников, связывают их активность с конечными результатами работы предприятия, сообщают предпринимательскую мотивацию их деятельности. Это способствует интенсификации инновационных процессов, улучшению качества продукции, росту производительности труда и т.п.

Можно сказать, что поставленные цели дипломной работы были достигнуты. На основе анализов кадровой политики предприятия, были разработаны рекомендации и мероприятия, по внедрению новой кадровой

политике в ООО «Газпром Трансгаз Томск». Новизна разработанных мероприятий обуславливается адаптацией современных мировых подходов в области управления кадрами на исследуемого предприятия.

Список использованных источников

1. Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин. Управление персоналом. Часть 1. / Учеб. Пособие – Волгоград: РПК «Политехник», 2016, -стр. 15.
2. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. –стр.67
3. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.:ИМПЭ им.А.С.Грибоедова, 2016. – стр.10.
4. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. –стр.78 – 80.
5. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. –стр. 82 – 83.
6. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. –стр. 84 .
7. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2015. – стр.9
8. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. –стр. 88 .
9. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2016. – стр.32
10. Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.:Прогресс, 2016.
11. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 2014.

12. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Д. В. Валового. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013.
13. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для Студентов заочного образования — М • ИНФРА-М, 2013.
14. Ли Якокка. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 2015
15. Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.
16. Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.
17. Валинуров И. Рекрутинг на 100% / Ильгиз Валинуров. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — С. 72.
18. Валинуров И. Рекрутинг на 100% / Ильгиз Валинуров. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — С. 75.
19. Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.
20. Суховейко Т. Анатолий Титов: Перед нами стоят масштабные задачи, но с таким коллективом мы с ними справимся / Т. Суховейко //Газовый вектор – 2019. – 4 февр.
21. Грянина Е.А. Кадровый учет и управление персоналом. — М.: Пабблишинг, 2010. -190с.
22. Рогожин М. Ю. Кадровая служба предприятия. М.: РОСБУХ, 2011. -234с.
23. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Советник, 2010. -321с.

24. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. - М.: Издательство «Флинта», 2013. - 322с.
25. Охотский Е.В. «Книга работника кадровой службы». - М.: Экономика, 2011. -243с.
26. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело,2013. -421с.
27. Виханский О. С. Этапы формирования кадровой политики: учебник. – М.: «Гардарика», 2014. -211с.
28. Носова С.С. Современная экономика. – М.: Кнорус, 2011. -151с.
29. Цыпин И.С., Современная экономика. – М.: Проспект, 2012. -54с.
30. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: Учебное пособие. – М.: "Академия Естествознания", 2012. -234с. 11.
31. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИТК "Дашков и К", 2014. -321с.
32. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2011. -223с.
33. Травин В.В. Основы кадровой политики. - М.: Дело ЛТД, 2013. - 84с.
34. Бельский В.Ю. Принципы и приоритеты формирования кадровой политики. – М.: Вестник, 2015. -43с.
35. Виханский О.С. Менеджмент. - М.: Высш. школа, 2010. -190с. 77
36. Ветлужских Е.В. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М: Альпина Паблишерз, 2013. – 119 с.
37. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М. 2010. – 277с.
38. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М.: Экомпресс, 2014.-270 с.
39. Маслоу, А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
40. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.:

Норма, 2011. – 241 с.

41. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: ТЕИС. - 2014. - 236 с.

42. Атлас новых профессий <http://atlas100.ru/future/articles/rabota-budushchego/>

Приложение А

2.1 Brief description of the enterprise;

2.2. Analysis of the movement of personnel on the object of study

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Дирина Д.Н.		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Консультант – лингвист ОИЯ, ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Новикова В.С.			

2.1 Brief description of the enterprise

OOO Gazprom transgaz Tomsk is a 100% subsidiary of PJSC Gazprom, operating in 14 regions of Siberia and the Far East. More than 9.5 thousand km of main oil and gas pipelines are operated in the areas of the Company's production activities. The annual volume of gas transported by the enterprise is over 20 billion cubic meters.

The company has 25 branches, including 16 line production departments, more than 8,000 employees.

The scope of activities of Gazprom Transgaz Tomsk includes the operation of more than 95,000 kilometers of gas pipelines, 9 compressor and one pump-compressor station, 127 gas distribution stations, 11 gas filling stations.

The company operates main gas pipeline systems:

- “Nizhnevartovsk Gas Processing Plant (GPP) - Parabel-Kuzbass”
- “Northern districts of the Tyumen region - Omsk”
- “Omsk - Novosibirsk”
- “Barnaul - Biysk - Gorno-Altaysk with a branch to Belokurikha”
- “ Sakhalin - Khabarovsk – Vladivostok”
- “Kirinskoye Onshore Technological Complex ” - Sakhalin Lead Compressor Station
- “Sakhalin-2 (oil and gas pipeline)”
- “Gas preparation complex-2 of Nizhne-Kvakchiksky gas-condensate field
- Automated gas distribution station of Petropavlovsk-Kamchatsky

The main product of Gazprom Transgaz Tomsk is marketable gas transported to consumers.

In Gazprom transgaz Tomsk, an integrated management system has been implemented and is functioning, including:

- An environmental management system that meets the requirements of the international standard ISO 14001: 2015 and the national standard GOST R ISO 14001–2016;

- Occupational Health and Safety Management System based on the requirements of the international standard OHSAS 18001: 2007 and the national standard GOST R 54934–2012 / OHSAS 18001: 2007.

Gazprom transgaz Tomsk also fully complies with the requirements of the Environmental Management System (ISO 14001: 2015) and the Unified Labor Protection and Industrial Safety Management System (OHSAS 18001: 2007) implemented and functioning at the level of PJSC Gazprom.

The structure of the company:

- Administration
- Aleksandrovskeye LPUMG
- Tomsk LPMU
- Yurginskoye LPUMG
- Kemerovo LPMU
- Novokuznetsk LPUMG
- Novosibirsk LPUMG
- Barabinskoye LPUMG
- Omsk LPMU
- Altai LPUMG
- Irkutsk LPMU
- Lenskoye LPUMG
- Khabarovsk LPUMG
- Amur LPUMG
- Primorskoye LPUMG
- Sakhalin LPUMT
- Kamchatka LPMU
- Emergency Recovery Management
- Management of technological transport and special equipment
- Management of logistics and equipment
- Engineering and Technical Center
- Tomskavtogaz

- Corporate Institute

The specifics of the work of the enterprise are scheduled inspections of pipelines, their overhaul and the elimination of accidents related to pipelines. For the branch 4 sites are assigned, one of which is located in Khabarovsk.

The registry of the executive documentation of a scheduled inspection includes such items as:

1. Preparation for carrying out a complex of planning and preventive works at the sites;
2. Land works;
3. Fire work;
4. Conclusion on quality control of welded joints radiographic and ultrasound methods;
5. Act of input control of welding materials;
6. Certificates of conformity of products intended for repair;
7. Certificates of employees and protocols of admissions to objects;
8. Responsible persons for the execution of works.

Land works include:

1. Removal of the fertile soil layer;
2. Removal of mineral soil over the pipeline;
3. Opening of the repaired pipeline section;
4. Backfilling of the repaired pipeline, including sealing ground under it;
5. Restoration of the fertile soil layer.

Before starting work on the repair or overhaul of pipelines, the crew should be familiarized with possible complications and accidents during the work, localization and response plan and accrual plan. Workers should be instructed in the execution of work.

Arrangement of units, equipment, devices, equipment and equipment sites in the work area are carried out in accordance with the scheme and technological regulations approved by the technical manager of the organization, taking into account the layout of underground and surface communications.

Before carrying out repair work, pipelines should be freed from oil, condensate and gas, blown with steam. Pipeline temperature should not exceed 30 ° C.

The pipeline section, to be repaired, must be disconnected by valves and plugs from other pipelines, apparatus and equipment. Before installing the plugs, an installation diagram should be drawn up, approved by the person responsible for preparing the equipment, equipment and pipelines for inspection, cleaning and repair. In the same scheme, it is necessary to specify the stop valves to be sealed.

Workers performing these jobs must wear appropriate protective clothing, gloves and safety glasses.

Defects detected visually in the insulation coating, including the flaw detector, must be repaired. This applies both to visible (cracks, dents) and hidden (punctures, bubbles) defects. The insulation coating at the repair site must be cleared of all impurities: earth, dust, snow, ice, torn from parts of the polymer wrap.

The choice of material for an insulating coating is determined by a set of requirements. Insulating coating should not be destroyed during the process of laying, backfilling and should reliably protect the pipeline during operation. Consider the two most common ways to repair a pipeline.

First: a patch of polymer wrap should be applied to the repaired place. The first patch should cover the defective place by at least 15 cm around its perimeter. To “patch” the patch, you should use hot air to warm the patch to fully adhere it to the defective place or bitumen-polymer mastic heated to 130-140 ° C.

The second method of repair is to eliminate the defective place by welding with welding. Determined by the type of defective area oval or round shape. Next is a cross section of the pipe along the line. Filling layers are poured, then facing and contour seams. The next step is to clean the cladding facing layer by mechanical means.

Welding (surfacing) of a defective area should be carried out without interruption by one welder with a step-by-step external control of the execution of each weld layer.

In the process of manufacturing insulation work, it is necessary to continuously monitor the preparation of insulation materials, the application of insulation coating, including heating and the quality of cleaning the surface of the pipeline.

When applying an insulating coating to the pipeline, check the continuity, thickness, number of layers, tension and overlap width of the material turns.

After the completion of repair work, all temporary plugs should be removed. Also, the pipeline must be purged with an inert gas, air, or flushed.

At each stage of repair, all actions are recorded in a passport or journal.

In the branch of LLC Gazprom transgaz Tomsk, frequent inspections are carried out on the execution of scheduled inspections of pipelines, major repairs and the elimination of accidents related to pipelines.

Internal inspection - once in 10 days, verification by individual directors - once a month, inspection by a commission (all directors) - once in 3 months.

Each team leader maintains a “log of the results of inspections of the production facility”. The directors are obliged to note in the journal found violations, their number, type and time allotted for repairs, also responsible for the execution.

During 2018, there were no industrial accidents, occupational diseases, fires, accidents and incidents at hazardous production facilities. However, some violations were identified:

- The schedule of cleaning in rooms was not observed;
- At the production facilities, the dates of the next scheduled inspection are not indicated on the tags;
- In residential cars, upper berths are not equipped to prevent falling;
- In the briefing logs the name of the briefing was incorrectly indicated;
- The territory is not cleared of snow;
- Empty containers are stored on the territory. In these violations there is no threat to the activities of the enterprise and threats to the lives of employees, these violations relate to organizational issues and safety, thereby showing how important employees are to the Company.

Consider the internal and external environment of the organization.

Analysis of the external environment.

To develop a personnel strategy, it is necessary to analyze the external and internal environment.

External environment - a set of factors that affect the activities of the company.

For an affiliate, the most important factors are suppliers and the labor market. Consider them in more detail.

Table 2.1 - analysis of the external environment

The name of the factor	Opportunity	Threats
1. Suppliers	- smooth operation - Quality assurance - Concentration on a specific consumer	- Closing plants - Disruption of supplies
2. Labor market	- Availability of the necessary labor force in the market for education, qualifications, age, cost.	- Strenuous and dangerous work

Analysis of the internal environment. Analysis of the internal environment is needed by the manager to determine the internal capabilities and potential of the company, which the organization can count on to achieve its goals. It is important that, in addition to production moments, the organization provides the possibility of the existence of its employees, creates certain social conditions for their livelihoods.

Analysis of the internal environment is done in the following areas:

- company personnel, their potential, qualifications, interests, etc .;
- management organization;
- production, including organizational, operational and technical and technological characteristics;
- organizational culture.

Now we will analyze these areas and identify the most significant strengths and weaknesses for the branch.

Table 2.2 - analysis of the internal environment

Areas of activity	Strengths	Weak sides
--------------------------	------------------	-------------------

1. Production	- Availability of modern equipment; - Having a permanent job	- Dependence on weather - The threat of life
2. Management	- Clear goals - High qualification, competence of personnel - Excellent short-term planning system - Constant quality checks of staff;	- High degree of bureaucracy - High degree of confidentiality
3. Staff	- High efficiency. - Ability to self-expression - Annual certification	- The presence of a large number of employees over 50 years -Long hiring employees (by time)
4. Organizational structure	- High discipline - Established norms and values - Cohesive team - Availability of the required number of employees	
5. Corporate culture and image	- High level of corporate culture. - Volunteering - Support for young professionals	

After compiling a list of possible strengths and weaknesses, we will compare them and determine what needs primary attention and what we should rely on to take advantage of opportunities and prevent threats.

Table 2.3 - SWOT Analysis

	Opportunities • smooth operation; • Quality assurance; • Concentration on a specific consumer; • Availability of the necessary labor force in the market for education, qualifications, age and cost.	Threats • Closing plants; • Disruption of supply; • Strenuous and dangerous work..
--	---	---

Table continuation 2.3

Strengths • Availability of modern equipment; • Having a permanent job; • Clearly set goals; • High qualification, competence of personnel; • Excellent short-term planning system; • Constant quality checks; • Staff training system; • High efficiency. • Ability to self-expression • Annual certification; • High discipline; • Established norms and. • Cohesive team; • Availability of the required number of employees; • High level of corporate culture; • Volunteering; • Support for young professionals.	1. Keeping staff on self-expression 2. Maintaining values and high corporate level	1. Maintain mutually beneficial supplier relationships 2. Creating conditions for safe work
Weak sides • Dependence on weather; • Threat to life; • High degree of bureaucracy; • High degree of confidentiality; • The presence of a large number of employees over 50 years; • Long hiring of employees (in time).	1. Creating conditions for smooth and safe operation. 2. Greater control over weather conditions 3. Search and training of young professionals 4. Maintaining mutually beneficial supplier relationships 5. Simplify hiring system	1. Maintain mutually beneficial supplier relationships 2. Search for "spare" suppliers 3. Assign young professionals to field work 4. Simplification of the recruitment system

2.2 Analysis of the movement of personnel on the object of study

Security of the enterprise personnel, its effective use are the key factors for the productive work of the enterprise. In the process of analyzing the use of labor

resources, the movement of personnel is studied, since any changes in the structure of labor resources are reflected in the performance of the entire enterprise. Analysis of the personnel of the enterprise will begin with a review of its dynamics and strength.

Table 2.4 - the Dynamics of the list of staff

	Year		
	2015	2016	2017
Number of people	315	323	330

According to the results of calculations, it is clear that the number of branch staff is constantly increasing from 2015 to 2016 by 2.5%, and from 2016 to 2017 by 2.1%.

The reasons for the increase in the number of personnel are: an increase in orders for the construction of gas pipelines, therefore, their inspections and overhauls, as well as the emergence of new branches in the areas where the Company is located.

Table 2.5 - the structure of the list of staff

Structure	Year		
	2015	2016	2017
Executives	33	36	38
The specialists	49	50	52
Workers	233	237	240
Total	315	323	330

As can be seen from the chart, growth occurs for each type of workers. The number of managers from 2015 to 2017 increased by 13.2%, specialists by 5.8%, workers by 2.9%. The reason for the growth is also the emergence of new construction projects.

Next, we consider the structure of staff by age for 2016.

Table 2.6 - the age structure of the personnel of the enterprise

Structure	Age			
	under 30	30-40 years old	40-50 years	> 50 years
Executives	6	14	11	7
The specialists	13	25	8	6
Workers	36	76	64	64

Employees under 30 years old - 55 people. Of these, the main number are workers (36 people). The main part of managers is between 30 and 40 years old, as well as professionals and workers. Their total number is 115 people. Almost equally occur in age from 40 to 50 and over 50 years of employees. In total, their number is 83 and 77 people. The main part of the staff are employees because This is due to the specifics of the enterprise.

Next, we consider the structure of staff in terms of education for 2017.

Table 2.7 - staff structure by level of education

Structure	Type of education		
	2 higher education	Higher (Master)	Higher (bachelor
Executives	10	25	3
The specialists	6	36	10
Workers	0	36	120

Most of the managers have 2 higher or higher (master's) education, having a higher (bachelor's) at the moment improve their skills. Specialists mainly have a master's degree (36 people). Workers have a bachelor's degree and specialized secondary education. Their total number is 204 people. 36 workers with a master's degree are leaders among workers.

Table 2.8 - Indicators of movement of staff of the enterprise

Indicator / year	2016	2017
The number of the beginning of the year, pers.	315	323
Received, pers.	18	30
Fired on their own, people.	0	3
The number of the end of the year, pers.	323	330
The expiration of the employment contract, pers.	3	5
The average number of staff, pers.	319	327
Retired people	7	15
Admission turnover ratio, %	5,6	9,2
The turnover rate for retirement, %	3,1	7
Flow rate, %	0,9	2,5

The turnover ratio for reception is growing and by 2017 it is 9.2%. This is due to the renewal of personnel in terms of replacing retired employees and expired employment contracts.

The turnover rate for retirement is also growing and is 7%, since in 2016 a larger number of employees retired.

In the meantime, the turnover rate is much lower and amounts to 2.5%, since in 2017, 3 people were voluntarily dismissed and 5 employees have expired employment contracts.

This movement of personnel does not threaten the stability of the workforce and labor efficiency.

Dynamics of the movement of personnel of the enterprise.

In general, according to the results of the analysis of the company's personnel, the following conclusions can be made:

1. During the period under review, there was a constant increase in the number of personnel - from 315 to 330 people; the total increase over 2 years was 15 people;

2. Most of the company's staff is between 30 and 40 years old, since The specifics of the enterprise are peculiar and require mobility and readiness for dangerous and labor-intensive processes from employees.

3. The main part is made up of workers (73% of the total number) because work mainly on a rotational basis.

4. Most of the company's personnel are persons with a higher education bachelor's degree and specialized secondary education - a total of 204 people, 61.8% of the total number;

5. Indicators of turnover on the reception, retirement and turnover of personnel are in the limiting values and do not carry a threat to the enterprise.

Next, we turn to the consideration of the current personnel policy at the company Gazprom transgaz Tomsk.

Приложение Б

Порядок проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Конкурсный отбор (конкурс на замещение вакантной должности) – современная технология работы с персоналом, которая предоставляет претендентам на должность равные права и возможность продемонстрировать свои профессиональные и личные способности, а работодателю – возможность выбора кандидата, наиболее удовлетворяющего предъявленным требованиям и способного эффективно выполнять необходимые трудовые функции.

Конкурс на замещение вакантной должности проводится в двух видах:

- внутренний конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются только работники Общества;
- конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются как работники Общества, так и лица, не являющиеся работниками Общества.

Подбор кандидатов путем конкурсного отбора может осуществляется по следующему примерному перечню:

- заместитель генерального директора;
- главные специалисты (главный диспетчер, главный энергетик, главный сварщик, главный метролог, главный механик и др.);
- руководители структурных подразделений Администрации и служб при Администрации, филиалов Общества;
- директор филиала;
- заместитель директора филиала;
- заместители руководителя структурных подразделений Администрации, филиалов Общества.

2 Правила организации конкурса

Для проведения конкурса издается приказ генерального директора (директора филиала) Общества. В приказе определяются сроки проведения конкурса и назначается конкурсная комиссия, состоящая из:

- председателя комиссии (в Администрации Общества – генеральный директор или заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию, в филиалах Общества – директор филиала или его заместитель по направлению деятельности отдела (цеха, участка), куда отбирается кандидат);
- заместителя председателя комиссии (в Администрации Общества – заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию или заместитель генерального директора по направлению деятельности отдела (службы, управления), куда отбирается кандидат, в филиалах Общества – заместитель директора филиала);
- секретаря комиссии (начальник или специалист ОКиСР (кадровой службы филиала) Общества), ответственного за ведение протокола заседаний конкурсной комиссии;
- членов комиссии.

Все эти лица участвуют в работе комиссии с правом решающего голоса и по итогам работы комиссии подписывают протокол.

В случае возникновения спорных ситуаций для работы в конкурсной комиссии могут привлекаться независимые эксперты, которые участвуют в ее заседаниях с правом совещательного голоса. Информация об объявлении конкурса публикуется не позднее, чем за

30 дней до определенного в приказе последнего срока представления документов, и содержит:

- наименование, местонахождение, основные виды деятельности Общества (в случае, если в конкурсном отборе предполагается участие кандидатов не из числа работников Общества);
- основные требования, предъявляемые к претенденту на должность;

- основные условия труда по вакантной должности;
- перечень документов, которые необходимо представить;
- адрес места приема заявок на участие в конкурсе и контактный телефон;
- дату и место проведения конкурса.

Лицам, желающим принять участие в конкурсе, должна быть предоставлена возможность ознакомиться и с иной информацией, не являющейся конфиденциальной либо не составляющей коммерческую тайну, касающейся деятельности Общества.

3 Требования к участникам конкурса

Основными требованиями, предъявляемыми к кандидату на участие в конкурсе, являются квалификационные требования (уровень образования, профессиональная подготовка, опыт и стаж работы по специальности, в должности), а также наличие определенных деловых качеств.

4 Правила подачи кандидатами документов для участия в конкурсе

Для участия в конкурсе кандидат подает заявление установленной формы на имя генерального директора (директора филиала) Общества.

В обязательном порядке к личному заявлению кандидат прилагает:

- резюме с фотографией;
- рекомендательные письма;
- другие документы, подтверждающие его уникальный опыт и квалификацию;
- проект программы развития, предложения по порядку работы структурного подразделения, куда подбирается кандидат на замещение вакантной должности.

Одновременно с подачей документов по приведенному перечню кандидат обязан предъявить паспорт гражданина Российской Федерации.

5 Способы оценки кандидатов на должность

Кандидат до начала конкурса проходит психологическое тестирование. Заключение психологического тестирования предоставляется только председателю конкурсной комиссии. На каждого кандидата кадровая служба для членов конкурсной

комиссии формирует пакет документов, указанных в п. 4.2 настоящего Порядка.

Предварительная оценка профессиональных и деловых качеств кандидата производится комиссией по сформированному пакету документов. По решению комиссии кандидатам может быть предложено пройти профессиональное испытание, выполнить пробную работу или задание, соответствующее обязанностям по должности, на которую кандидаты проходят конкурсный отбор. В качестве способов испытания и оценки кандидатов также допускаются:

- написание кандидатами рефератов по определенной теме с их последующим рассмотрением и оценкой в комиссии;
- анкетирование и тестирование кандидатов с целью оценки их знаний;
- индивидуальные собеседования с кандидатами;
- групповые дискуссии с участием групп кандидатов или всех кандидатов одновременно.

Метод или группа методов оценки кандидатов определяются конкурсной комиссией в зависимости от должности, на которую проводится конкурсный отбор.

При оценке кандидатов ведется заполнение всеми членами конкурсной комиссии группового оценочного листа.

6 Принятие решения по итогам конкурса

Заседание конкурсной комиссии считается состоявшимся, если на нем присутствовало не менее 2/3 членов комиссии, утвержденной приказом генерального директора (директора филиала) Общества. Присутствие на заседании председателя конкурсной комиссии или его заместителя обязательно.

Голосование конкурсной комиссии проводится открыто.

Отобранным на должность считается кандидат, получивший наибольшее по сравнению с другими кандидатами число голосов.

В случае если два или более кандидата набирают равное количество голосов, победившим считается кандидат, за которого проголосовал председатель комиссии, а при его отсутствии на заседании – заместитель председателя комиссии.

Решение конкурсной комиссии о назначении работника на вакантную должность в порядке конкурса, проведенного в соответствии с настоящим Порядком, является основанием для заключения с отобранным кандидатом трудового договора.

Данное решение может быть отменено генеральным директором (директором филиала) Общества в случае выявления нарушений проведения конкурсного отбора, которые могли повлиять на его итог, с назначением повторного конкурса.

Все споры и разногласия, возникшие между кандидатом и Обществом по поводу действий и решений, принятых в процессе конкурсного избрания на должность, разрешаются по соглашению сторон, а в случае не достижения

соглашения – в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации.

Приложение В

Порядок проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Процесс подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности включает следующие этапы:

1 этап – планирование деятельности по формированию кадрового потенциала Общества (в соответствии с разделом 2 настоящего Положения);

2 этап – процесс подбора, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности. Руководитель структурного подразделения заполняет в АСУП,

распечатывает и передает работнику кадровой службы Заявку на подбор (Приложение Г) (далее – Заявка), в которой определяет требования к кандидату на должность, а также перечень должностных обязанностей (квалификационных характеристик), согласованных с НИЛ, ООТиЗ (руководителем экономической группы филиала).

Работник кадровой службы:

- осуществляет поиск кандидатов на основе Заявки с использованием источников;

- проводит предварительное собеседование с кандидатами, в ходе которого сообщает процедуру согласования в Администрации (филиале), проверяет наличие необходимого образования и опыта работы по профессии (в соответствии с должностной инструкцией и Квалификационным справочником), обсуждает предполагаемое место работы и должность в соответствии с информацией, указанной в Заявке, сопоставляет профессиональные и личностные ценности кандидата с корпоративными. Перед началом собеседования кандидатом заполняется Согласие на обработку персональных данных

- формирует в АСУП и заполняет лист согласования кандидата (далее – лист согласования) и открывает личную карточку на подбор и оценку в

АСУП;

- направляет кандидата на собеседование к руководителю структурного подразделения Администрации Общества (филиала), директору филиала;

- подготавливает Представление на прием в филиал (после согласования с директором филиала/ непосредственным руководителем структурного подразделения, проверки в СКЗ. Руководитель структурного подразделения (директор филиала): – определяет соответствие профессиональных и личностных качеств

кандидата предстоящей должности, обсуждает характер и условия труда, уровень заработной платы (согласовывается с ООТиЗ, руководителем экономической группы филиала). По итогам собеседования кандидату (соискателю) может быть предложено выполнение пробной работы;

- заполняет лист согласования (при необходимости формирует запрос на предоставление рекомендаций с предыдущих мест работы и на проведение направленного психологического диагностирования, целью которого, к примеру, могут быть: определение социальной роли, выполняемой в коллективе, соответствие целей и ценностей кандидата корпоративным, перспективность развития кандидата в компании и др.) и передает его в кадровую службу.

После получения положительных результатов собеседования с руководителем структурного подразделения резюме кандидата направляется в Службу корпоративной защиты, специалисты которой после встречи с кандидатом и получения его согласия на проверку персональных данных, в течение 3 рабочих дней осуществляют проверку и письменно, в виде докладной записки информируют о ее результатах, что обязательно учитывается при дальнейшем согласовании кандидата. В исключительных случаях срок проверки кандидата продлевается, о чем уведомляется руководитель структурного подразделения (директор филиала, ответственный специалист по подбору персонала в Администрации). Исключительными

случаями можно считать: нахождение кандидата на стационарном медицинском лечении, в служебных командировках, а также в случаях длительного проживания кандидата в других регионах страны.

Психологическое диагностирование осуществляется в отношении кандидатов, рассматриваемых на все должности руководителей и специалистов в Администрации Общества, на номенклатурные должности в филиалы.

Развернутое психологическое заключение в трехдневный срок передается начальнику отдела кадров и социального развития (в его отсутствие – специалисту, курирующему направление подбора персонала в Обществе), по запросу – руководителю структурного подразделения.

3 этап - процедура согласования.

Процедура согласования кандидатов на вакантные должности в Администрации:

а) специалист ОКисР, курирующий направление подбора персонала в Обществе, проводит первичное собеседование с кандидатом, оценивает его соответствие формальным признакам должности (образование, стаж работы, оценка динамики должностного роста, частоты смены работы, рекомендации с предыдущих мест работы). Мотивированное мнение относительно кандидата указывается в листе согласования;

Следует отметить, что с целью улучшения качества процедуры подбора необходимо внедрять и активно использовать такую форму работы, как организация и проведение коллегиальных собеседований (руководитель структурного подразделения, специалист по подбору персонала, ведущий психолог) с предварительно отобранными соискателями на вакантные должности;

б) начальник ОКисР на этапе собеседования с кандидатом определяет степень его соответствия формату организации, способность адаптации в коллективе, оценивает перспективы профессионального роста кандидата на предприятии. Мотивированное мнение по результатам собеседования

указывается в листе согласования;

в) в ходе личного собеседования заместитель генерального директора по направлению деятельности определяет соответствие профессиональных и личностных качеств кандидата оперативным и стратегическим целям, стоящим перед структурным подразделением, в которое принимается работник, и Обществом в целом. Мотивированное мнение по результатам собеседования указывается в листе согласования;

г) заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества по итогам собеседования кандидата со всеми специалистами и руководителями принимает решение о представлении кандидатуры на вакантную должность генеральному директору Общества и заносит мотивированное мнение в лист согласования.

Процедура согласования кандидатов на вакантные должности в филиалы Общества:

а) с момента получения документов на кандидата, указанных в подпункте настоящего Положения, ОКиСР определяет порядок проведения согласования;

б) дистанционно, без приглашения на собеседование в Администрацию Общества, проходят согласование кандидаты на должности рабочих, мастеров, прорабов, инженеров и специалистов любой категории.

Согласование данных кандидатов происходит в следующем порядке:

- специалист по подбору персонала ОКиСР направляет на бумажном носителе руководителю структурного подразделения Администрации следующие документы: полученное от филиала по МИКС представление на прием кандидата; лист согласования кандидата (формируется посредством АСУП);

- для принятия решения руководитель структурного подразделения Администрации запрашивает дополнительную информацию о кандидате, характере предстоящей работы у непосредственного руководителя структурного подразделения, в которое согласовывается кандидат, директора

филиала, по необходимости, связывается с кандидатом по указанному в представлении контактному телефону;

- результат согласования в виде развернутого отзыва отображается в листе согласования кандидата, не позднее 2 рабочих дней с момента получения начальником профильного отдела представления на прием;

- в) на собеседование в Администрацию Общества приглашаются кандидаты на должности начальников служб, центров, участков, руководителей группы. Кандидат за свой счет направляется на собеседование в Администрацию (по возможности, филиал оказывает содействие по доставке кандидата). В исключительных случаях, собеседование кандидатов на указанные должности может проводиться посредством видеоконференцсвязи.

Согласование данных кандидатов происходит в следующем порядке:

- ОКиСР согласовывает дату собеседования со всеми его участниками;
- ОКиСР подготавливает пакет документов на кандидата (лист согласования, представление и направленные филиалом документы);
- ОКиСР обеспечивает полное и оперативное собеседование в следующем порядке: руководитель структурного подразделения, начальник ОКиСР, заместитель генерального директора по направлению деятельности, заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества;

- каждый участник процесса согласования указывает в листе согласования мотивированное мнение по результатам собеседования.

4 этап – принятие решения о приеме кандидата на работу в структурные подразделения Администрации и службы при Администрации, филиалы Общества, а также о переводе, повышении разряда.

Окончательное решение о приеме на работу в структурные подразделения Администрации и службы при Администрации принимает генеральный директор Общества. Для проведения собеседования генеральному директору передается докладная записка «О назначении даты собеседования» за подписью заместителя генерального директора по кадрам и

социальному развитию и комплект документов, включающий: лист согласования со всеми визами, резюме кандидата, психологическое заключение, результаты проверки СКЗ. В случае перевода специалиста из филиала на вакантную должность в Администрацию дополнительно к перечисленным документам прикладывается сводный рейтинг специалистов филиалов Общества по профилю.

Письменное согласование на осуществление кадровой операции (прием, перевод) за подписью заместителя генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества готовится с помощью АСУП и направляется в филиал по МИКС не позднее 5 рабочих дней со дня поступления в ОКиСР документов на согласование кандидатов. В случае если категория должности, на которую согласован кандидат, не соответствует категории должности по штатному расписанию филиала, ОКиСР готовит письменное согласование на кандидата с текстовой вставкой ООТиЗ в части изменения штатного расписания. Результаты согласования ОКиСР о повышении разряда рабочим

кадрам отображается на сопроводительном письме, копия которого с результатами передается в работу в ООТиЗ, работники которого проверяют наличие объема работ соответствующей квалификации и в двухдневный срок вносят изменения в штатное расписание филиала.

Окончательное решение о приеме на работу кандидатов на вакантные должности руководителей и специалистов в филиалы Общества принимает директор филиала, руководствуясь письменным согласованием заместителя генерального директора по кадрам и социальному развитию и результатами первичного медицинского осмотра.

При отборе кандидатов на замещение вакансий номенклатурных должностей предпочтение отдается внутренним источникам подбора персонала.

Согласование кандидатов на номенклатурные должности проводится путем изучения и анализа представленных документов (резюме на кандидата

из внешних источников либо справка на работника Общества, выгружаемая из АСУП, заключение СКЗ), других дополнительных материалов и информации о кандидате на должность, собеседования кандидата с заместителем генерального директора по направлению деятельности, заместителем генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества. Результаты согласования отражаются в виде резолюции должностного лица в листе согласования.

Решение о назначении кандидата на должность принимается генеральным директором Общества по результатам собеседования.

5 этап – оформление приема на работу, перевода, увольнения работников осуществляется в соответствии с установленным в Обществе порядком.

До приема на работу кандидат направляется на предварительный медицинский осмотр. Учитывая напряженный характер труда в газовой отрасли, высокую потенциальную опасность ошибочных действий при выполнении всех видов работ и принимаемых решений, кадровая служба направляет кандидата в медицинскую службу для организации прохождения медицинского осмотра, с целью сохранения здоровья и предотвращения возможности развития профессиональных заболеваний.

Медицинская служба обеспечивает лиц, направляемых на медицинские осмотры, бланками направлений соответствующей формы, с указанием перечня врачей-специалистов и исследований, места проведения медосмотра. Медицинский осмотр кандидатов, принимаемых на рабочие места с вредными условиями труда, а также на работу, связанную с движением транспорта, проводится за счет средств Общества.

Составление и направление на согласование в Администрацию Общества сопроводительного письма на имя начальника ОКисР, представления на кандидата за подписью директора филиала и необходимых документов происходит с учетом следующих требований: а) отправка

документов на согласование приема и перевода персонала

во всех филиалах Общества осуществляется только с использованием МИКС. При переводе работников из одного филиала в другой заявление сотрудника на имя генерального директора с визами обоих директоров направляется оригиналом в отдел кадров и социального развития;

б) информация в представлении должна быть:

- достоверной – соответствующей информации о персональных данных, трудовой и образовательной деятельности;

- правовой – представление кандидата на определенную должность формируется с учетом требований, предъявляемых к квалификации согласно Положению об отделе, должностной инструкции, Квалификационному справочнику и ЕТКС;

- автоматизированной – выгружаемой из АСУП. Исключается ручная правка в части персональных данных кандидата, его образовательной и трудовой деятельности;

- исчерпывающей – не требующей уточнения. Дополнительная информация о характере работ (временно, на период отпуска основного работника и др.), необходимости обучения в Учебном центре Общества, изменении категории (разряда), в случае если уровень образования и опыт работы не соответствует категории (разряду) должности по штатному расписанию, указывается в поле «Комментарий». В графе «Основание к представлению» указывается причина: образовавшаяся вакансия (в связи с перемещением или увольнением сотрудника), введенная вакансия (вновь созданная) либо перевод (перемещение работника внутри филиала, даже если вакансия вновь введенная);

в) перечень прилагаемых документов для согласования приема/ перевода инженерно-технических работников:

- справка об образовании из ВУЗа с указанием курса, если на момент согласования работник получает высшее образование;

- протокол заседания аттестационной комиссии для повышения категории работнику; г) перечень прилагаемых документов для согласования кандидатов на

прием, внутреннее перемещение, встречный перевод кандидатов на рабочие профессии:

- для согласования приема и перевода кандидатов на рабочие должности внутри филиала необходимы и достаточны: сопроводительное письмо, представление и копии квалификационных удостоверений с указанием разряда (при согласовании кандидатов на должность водителя прилагается водительское удостоверение, подтверждающее право вождения конкретного вида транспорта);

- для согласования встречного перевода необходимы и достаточны: сопроводительное письмо, представления на обоих кандидатов и документы, подтверждающие необходимую квалификацию;

- для согласования повышения разряда работнику необходимы и достаточны: сопроводительное письмо, протокол заседания тарифно-квалификационной комиссии филиала и квалификационное удостоверение.

- тарифно-квалификационная комиссия собирается с целью рассмотрения вопроса об изменении работнику очередного разряда, в ходе заседания руководствуется соблюдением следующих условий:

- наличием на рабочем месте работника квалификации работ, соответствующей устанавливаемому комиссией разряду;

- наличием у работника удостоверения о присвоении нового разряда после прохождения курса обучения в Учебном центре Общества;

- наличием в штатном расписании штатной единицы разряда, который планируется присвоить работнику.

Решение об изменении разряда работнику отражается в протоколе.

В состав тарифно-квалификационной комиссии входят: главный инженер – 1-й заместитель директора филиала, заместитель директора филиала, курирующий работу представляемого работника, непосредственный

руководитель, инженер по ОТиПБ, руководитель экономической группы и специалист по кадрам.

Согласование приема рабочих неквалифицированного труда (уборщики, подсобные рабочие, дворники) происходит по электронной почте. Специалист по кадрам филиала отправляет в ОКиСР Администрации письмо с указанием ФИО кандидата, года рождения, должности и характера работ. Согласование СКЗ по результатам проверки отражается на заявлении о приеме на работу работников неквалифицированного труда.