

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович.
«__» _____ 2018 г.

Совершенствование системы подбора инженерно-технических работников в
Октябрьском линейно-производственном управлении магистральных
газопроводов ООО «Газпром трансгаз Югорск»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018. 156 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
ст.преподаватель
_____/ Т.А. Виноградова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–583
_____/ О.А. Пихотская
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА	
1.1 Понятие и сущность системы подбора персонала.....	7
1.2 Особенности подбора инженерно-технического персонала в отечественном опыте.....	21
1.3 Анализ зарубежного опыта подбора персонала.....	26
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОКТЯБРЬСКОГО ЛИНЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ МАГИСТРАЛЬНЫМИ ГАЗОПРОВОДАМИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЮГОРСК»	
2.1 Характеристика предприятия Октябрьского ЛПУ МГ.....	32
2.2 Внешняя и внутренняя среда Октябрьского ЛПУ МГ.....	38
2.3 Кадровый аудит Октябрьского ЛПУ МГ.....	52
3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОКТЯБРЬСКОЕ ЛПУ МГ	
3.1 Анализ системы подбора персонала в Октябрьском ЛПУ МГ.....	63
3.2 Проект совершенствования системы подбора инженерно-технических работников в Октябрьском ЛПУ МГ.....	71
3.3 Расчет стоимости проекта по предложенным мероприятиям.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	95
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура предприятия.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Основой любой организации являются люди. Одной из главных задач в процессе управления персоналом является подбор, найм и расстановка кадров. Решение этой задачи не просто означает увеличение численности работающих, но и помогает достичь цели организации. Подбор является важнейшей функцией управленческого цикла, поэтому подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора. От того, как будут подобраны кадры, зависит последующая успешность деятельности организации, а так как от персонала зависит эффективность работы организации.

В настоящее время достижение стратегических целей организации предъявляет новые требования к уровню квалификации кадров руководителей и специалистов управления, так как «управленческий персонал — это важнейший ресурс организации, от которого зависит само ее существование, возможности роста и развития».

Цель отдела по работе с персоналом и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска персонала.

Ошибки при подборе кадров могут дорого обойтись предприятию и ли стать пустой тратой средств, особенно если речь идет о руководящих кадрах. Потери организации от ошибочных решений, аварий, брака — это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых кадров.

Поиск персонала традиционно рассматривается как функция HR-служб. Однако эффективный процесс подбора требует участия в нем руководителей всех подразделений, для которых набираются сотрудники.

Руководители всех уровней должны осознавать значение подбора кадров, уметь оценивать эффективность используемых при этом технологий.

От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору кадров, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение

целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы подбора инженерно-технического персонала в организации (на примере Октябрьского линейно-производственного управления магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Югорск» ПАО «Газпром»).

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) исследовать значение системы подбора инженерно-технического персонала;
- 2) проанализировать особенности системы подбора инженерно-технического персонала в Октябрьском ЛПУМГ, выявить имеющиеся проблемы, особенности, преимущества и недостатки;
- 3) опираясь на проведенные анализы усовершенствовать систему подбора инженерно-технического персонала, которая будет направлена на улучшение экономических показателей предприятия.

Объект работы: система управления персоналом в Октябрьском ЛПУ МГ.

Предмет работы: процесс обеспечения организации инженерно-техническим персоналом.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты работы по подбору персонала.
2. Дать характеристику хозяйственной деятельности предприятия.
3. Провести анализ работы службы персонала предприятия по подбору инженерно-технического персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы (всего 31 наименований) и 2 приложений. В тексте работы имеются 27 таблиц и 19 рисунков. Общий объем работы 100 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность системы подбора персонала

В книгах, посвященных управлению персоналом, подбор персонала рассматривается как один и тот же процесс. Подбор персонала является первым инструментом взаимодействия организации с потенциальным сотрудником. Существует множество толкований подбора персонала. И у каждого автора свои мысли на этот счет. (таблица 1.1).

Таблица 1.1– Определения подбора персонала

Определения подбора персонала на предприятии	Авторы
Подбор персонала – процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности[6].	А.П. Егоршин
Набор персонала - создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности[2].	Базаров Т.Ю.
Набор кадров - массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию[9].	Кибанов А.Я.
Подбор кадров - одна из подсистем в системе управления персоналом. Начинается с анализа потребностей организации в персонале, заканчивается оформлением кандидата, принятого на испытательный срок[20].	Е.Э. Юферова О.Е. Ковалёва
Подбор персонала – формирование группы кандидатов на вакансию посредством рекламы вакансии[23].	Шекшня С.В.

Таким образом, опираясь на представленные выше определения, можно сделать вывод, что подбор персонала-это одна из подсистем в системе управления

персоналом, в процесс подбора входит проведение оценочных мероприятий: изучение фактографических данных, собеседований, психологической оценки потенциальных сотрудников и выбора из списка претендентов одного кандидата, наилучшим образом соответствующего требованиям вакантного места.

Взаимосвязь этих систем выражается в том, что грамотный процесс подбора базируется на результатах работ в области управления предприятием вообще.

Этими работами являются:

- Формулирование и разработка целей развития организации.
- Определение стратегических ориентиров или перспективных направлений развития предприятия.
- Описание бизнес - процессов.
- Разработка и описание организационной структуры предприятия.

Состав концепции считается комплексом компонентов и внутренних взаимосвязей концепции. Зачастую её устанавливают равно как совокупность элементов и взаимосвязей или взаимоотношений, однако для того чтобы действительно постичь структуру системы, необходимо осуществить поочередную декомпозицию её, в таком случае можно отметить в ней подсистемы абсолютно всех уровней, общедоступных для рассмотрения, и её элементы, которые, в согласовании с вопросами исследования, никак не делятся на составляющие их части.

Рассматриваемая нами система подбора персонала действует в сложной динамичной многоуровневой сфере, ощущая в себе её влияние и, в свою очередь, оказывая влияния на среду (рис. 1.1).

Как система, подбор персонала имеет связи с внешней средой, из этого следует, что она является открытой, искусственно созданной социальной системой. Значимость концепции отражает важность целой системы, а так же необходимость и значимость ее существования. Роль задается концепции снаружи и показывает, какую роль данная концепция реализовывает в соответствии с взаимоотношениями к более общей концепции, в какую она введена составной частью наряду с другими концепциями, выходящими с целью ее сферой.

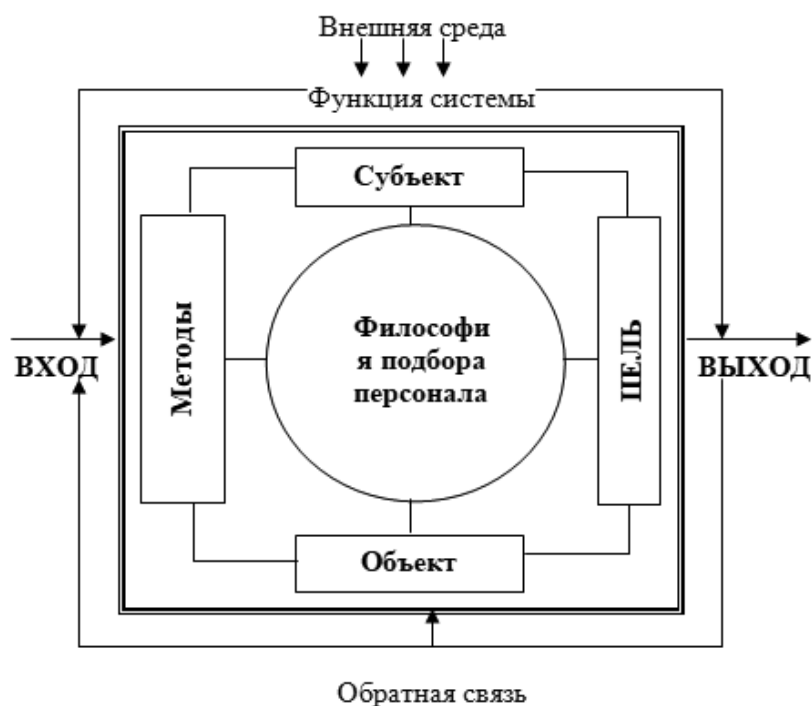


Рисунок 1.1 –Модель системы подбора персонала[8]

Значимость концепции разделяется в подфункции (субфункции), которые свидетельствуют о цели подсистем или компонентов. Из этого вытекает, то что функция концепции подбора персонала, заключается в подходе удовлетворенности числовых и качественных, текущих и перспективных нужд фирмы в персонале. Непосредственно в таком случае, то что роль определяет текстуру, работа и развитие концепции, дает основание сказать о ней равно как о главном системообразующем факторе.

Кроме функции, у концепции существует задача. Задача – это то, необходимое положение её выходов, в которых состоит значимость либо совокупность смыслов функций концепции.

Смысл данной концепции отображается в подборе работника, у кого наибольшее соотношение высококлассных и индивидуальных свойств, условиям свободной должности и компании в полном.

Входы осматриваемой концепции – эксперты, претендующие на занятие свободных должностей, а конкретнее, сведения о их высококлассных и индивидуальных качествах. Выход – информационный массив, организованный входе выбора, о нанимаемом в службу сотруднике, чьи свойства соответствуют

условиям концепции. Данный выход считается входом иной концепции – адаптации и первичного развития.

Одним с основных частей концепции считаются принципы преобразования входов в выходы либо система философии выбора персонала, содержащая в себе концептуальные подходы, основы подбора, а кроме того формы его предоставления. Один одним словом, идеология – методологические основы, возлежащие в базе функционирования концепции.

Внешние взаимосвязи концепции реализуются входными и выходящими компонентами, а кроме того поддерживаются предназначением концепции. Результат прошлого воздействия оказывающий большое влияние в дальнейшее протяжение движения в данном и состоит противоположная взаимосвязь концепции: фактор переживает в себя противоположное воздействие расследования.

Итоги проделанного рассмотрения дают возможность придти к заключению, то что отбор персонала буква то что другое, равно как концепция, показывающая собою соединение компонентов (целенаправленные подсистемы, подсистемы философии выбора, распоряжающейся и управляемой подсистем, а кроме того способов распоряжающегося влияния) взаимосвязующих и взаимодействующих среди собою, разработанная и функционирующая с мишенью - удовлетворение необходимости компании в добавочных кадрах.

Однако, как было указано выше, ключевым элементом системы поиска, отбора и найма персонала являются процессы поиска, отбора и найма персонала.

Процесс подбора персонала

Рассмотрим процесс подбора персонал наиболее комплексно, перечень элементов системы поиска, отбора и найма персонала изображены ниже (рис. 1.2).

Представленный перечень элементов системы поиска, отбора и найма персонала наиболее комплексно отражает сущность системы подбора персонала, т.к. он охватывает не только процесс отбора кандидатов на вакантную должность, но и учитывает такие важные элементы как процедура планирования персонала, анализ работы и адаптация нового сотрудника.



Рисунок 1.2– Перечень элементов системы поиска, отбора и найма персонала

Планирование персонала

В зависимости от размера организации при подборе персонала, работодателем должны быть предусмотрены следующие основные решения [7]:

- какое количество работников потребуется организации;
- в каких источниках организация планирует искать требуемых работников;
- какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы;
- как организация будет распространять информацию о вакансиях;
- как будет оцениваться эффективность работы по подбору персонала.

Часто в организациях с современным менеджментом соответствующие рекомендации содержатся в политике, утвержденной руководством.

Планирование персонала – это система комплексных решений (рис. 1.3), позволяющая [18]:

- подбирать людей, способных решать поставленные задачи;

- обеспечивать необходимый уровень квалификации работников;
- обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности организации.

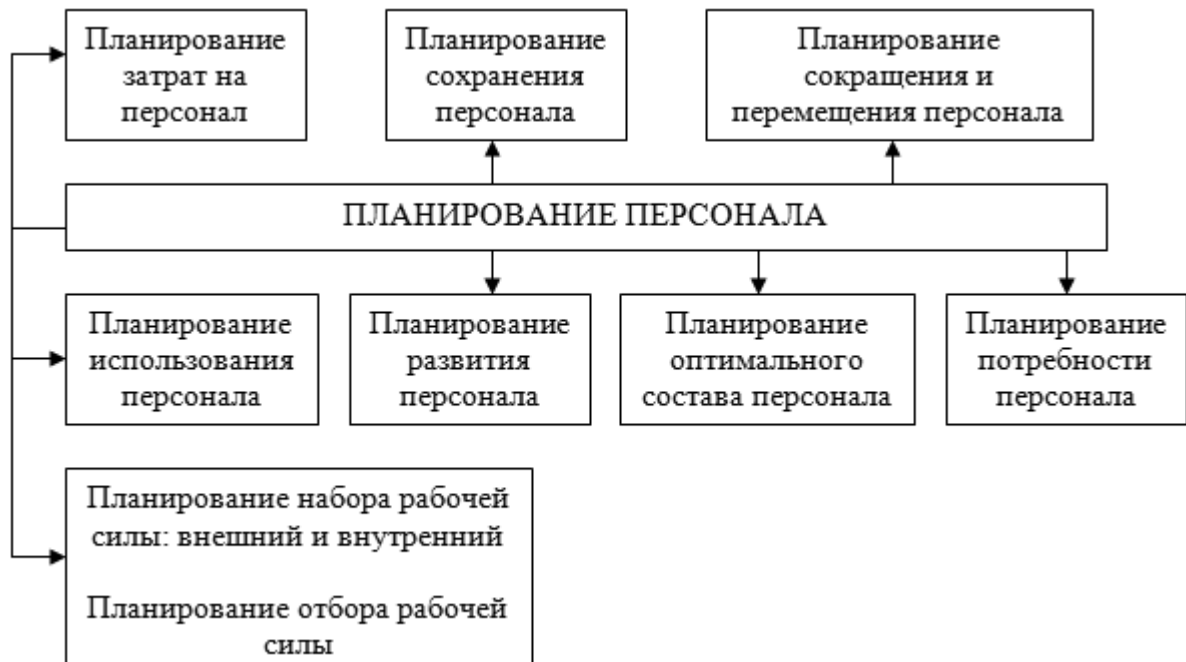


Рисунок 1.3 –Схема составных частей планирования персонала

При планировании персонала обычно используются [14]:

- ключевые результаты коммерческой деятельности;
- результаты функциональной деятельности – количество и качество продукции;
- качество работ, услуг, использование техники и т.д.;
- результаты в виде характеристик развития личности;
- уровень квалификации кадров;
- уровень профессионального опыта;
- уровень здоровья работника: физического и психического;
- уровень мотивированности работника.

Анализ работы

Соответствующим шагом удовлетворение необходимости в персонале уже после планирования

персонала считается исследование деятельности. Некто ведется в ряд стадий и итогом выполнения информации трудов считаются сформированные условия и аспекты к работникам и претендентам в свободные воззрению [21].

Для компании результативной деятельность согласно управлению людскими ресурсами следует наглядно устанавливать проблемы и требование работы с целью любого определенного трудового участка в компании. Таким образом ведь следует принимать во внимание, то что конкретные требование деятельность обязаны регулярно модифицироваться согласно единому строю факторов:

- изменение координационной текстуры отделения,
- увеличение размеров трудов,
- разработка новейших планов,
- увольнение либо переход прошлого работника и т.п.

Необходимо выделить последующее, очень никак не постоянно действительно необходимо изобретение должности либо новейшего трудового участка. Перегрузку в границах 20-30% возможно рассматривать обычным обстоятельством работы присутствие значительной насыщенности деятельность. В случае в случае если так как обрабатывания производятся наиболее чем 30% рабочего этапа, необходимо поменять либо концепцию деятельность, либо квалификацию персонала. Организация деятельность горазд быть изменена 2-мя способами – введением дополнительного рабочего места, либо изменением научно-технические движения работа структурного отделы в абсолютном или индивидуальной его доли Вне связи с факторов следует отчетливо установить состояние любого трудового участка в текстуре отделения, степень и размеры исполнения деятельность, специализированные разновидности работы, необходимую квалификацию, связь с сотрудниками согласно труду. Этот процесс следует начинать с анализа работы (рис. 1.4).

В результате сбора и обработки такой информации появляется возможность определить функциональные обязанности для каждого работника предприятия и квалификационные требования к самим работникам [13].



Рисунок 1.4—Содержание анализа работы [15]

Информация, полученная в результате анализа работы, крайне необходима практически на всех направлениях деятельности по управлению человеческими ресурсами. Она фактически является отправной точкой для организации каждого аспекта управления персоналом организации.

Существует несколько подходов к организации процесса анализа работы. Вместе с тем, можно выделить пять общих этапов (рис. 1.5) [17]:

- Определение деятельности и исследование имеющейся документации. Необходимо выделить рациональность рассмотрения никак не только лишь данных, существующей в собственном компании, однако и добавочной документации, что способен являться получена у партнеров, в информативных основах и т.п. Почти весьма крайне редко возникает потребность выполнения рассмотрения абсолютно оригинальной деятельности. Равно как принцип, имеются подобные деятельность — в случае если никак не в собственном компании, в таком случае в иных организациях сферы.

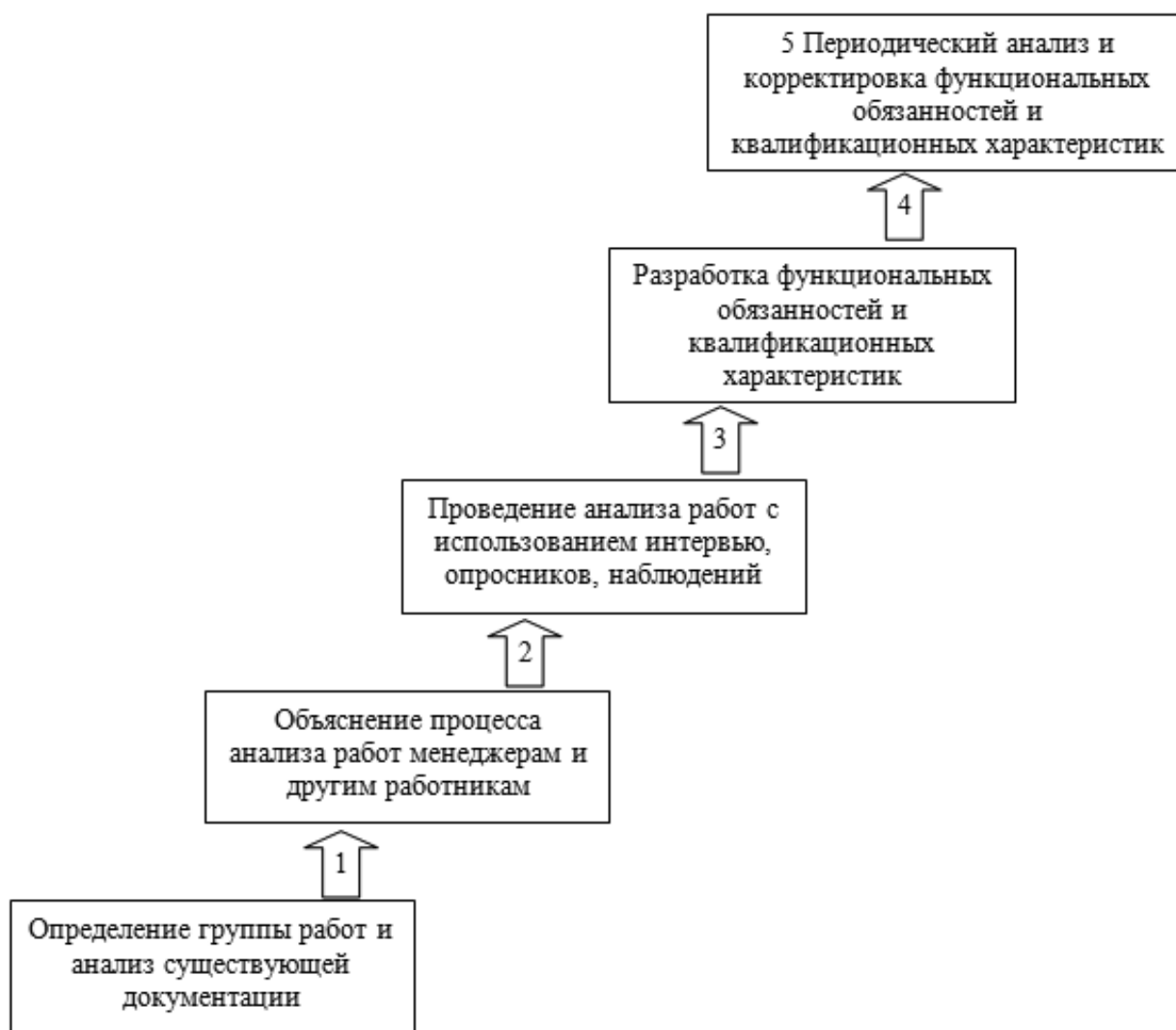


Рисунок 1.5 – Этапы анализа работы

– Объяснение процесса анализа работы линейным менеджерам и другим работникам. Обычно к анализу работы привлекаются непосредственные и другие руководители, исполнители работы, которые для эффективного проведения анализа должны четко представлять все этапы процесса, знать предлагаемые процедуры. Обычно ответственность за данный этап лежит на специалистах подразделения по персоналу.

– Проведение анализа работ. Конкретные подходы к данной работе описаны ниже.

– Разработка функциональных обязанностей и квалификационных характеристик. Собственно, именно этот этап является конечной целью и продуктом анализа работы. Чтобы эффективно организовать работу по

управлению человеческими ресурсами организации необходимы хорошо подготовленные описания функциональных обязанностей и требования к работникам.

– Периодический анализ и корректировка функциональных обязанностей и квалификационных характеристик. Любая организация работает в постоянно изменяющихся условиях, что, собственно, и определяет необходимость систематически приводить вышеназванные документы в соответствие с новыми требованиями.

– Фактически квалификационные требования являются определяющими при подборе кандидата на должность. Важно отметить, что требования к кандидатам на занятие той или иной позиции несколько шире тех, что отражены в должностных квалификационных характеристиках.

Отбирая основные характеристики с целью набора условий к кандидату, работодатель обязан отличать между качествами, которые необходимы мгновенно при занятии позиции, и этими, какие возможно получить довольно стремительно в ходе деятельности уже после направления в пост. Следует отличать детально наложенные искусные условия и «наименьшие условия» к кандидатам в пост.

«Минимальными требованиями» задаются формальные ограничения, характеризующие вероятность участия в конкурсе на замещение свободной должности [22]. Таким образом, к примеру, для должности руководителя HR-отдела могут быть определены следующие требования: обязательное высшее профессиональное образование и трудовой стаж работы по профилю никак не меньше 6 лет.

Одна из типичных погрешностей при определении «минимальных требований» состоит в том, что туда записываются излишние ограничения на должность, связанные с полом, возрастом, семейным положением претендентов. Необходимо иметь в виду, что нигде в законе аналогичных ограничений нет и в определении того, кто способен претендовать на занятие определенной позиции, а кто - нет, необходимо быть чрезвычайно осторожным.

«Наименьшие условия» включают в слова данных о обстоятельствах состязания в замена свободной должности. Главное интерес, как принцип, обращают в соотношение просветительной и фактической подготовки нраву должности. Характерные условия относятся к деятельности в конкретном географическом районе, с установленными типами продукта, клиентурой и т.д.

Конкретный комплект условий в том числе и согласно должностям, таскающим единое наименование, способен обладать изобилие вариантов в связи с определенных обстоятельств компании, её домашней стратегии и административной политические деятели, зоны должности в единой координационной текстуре и т.п. [20].

При проведении рассмотрения деятельность крайне немаловажно понимать суждение квалифицированного сотрудника, занимающего эту пост либо аналогичную с расцениваемой, а кроме того суждение прямого управляющего. Стоит отметить, то что их представление создания трудов в этой должности и условий к занимающему её личности зачастую случается разным, и данные отличия в одинаковой уровня немаловажно принимать во внимание. Поиск персонала.

Источники поиска персонала

При возникновении вакансии для ее замещения производится поиск кандидатов, как из внешнего, так и из внутреннего источников.

Внешние источники – источники отбора из числа кандидатов, не связанных трудовыми отношениями с кампанией, внутренние источники – источники отбора из числа работников кампании (в том числе из состава резерва кадров для замещения руководящих должностей).

К внешним источникам поиска персонала относятся:

- Поиск и отбор выпускников высших, средних и начальных профессиональных учебных заведений (в первую очередь выпускников, обучающихся по целевым договорам с кампанией).

- Поиск и отбор кандидатов через средства массовой информации: объявления на сайтах, газетах, телевидении и т.д.

- Поиск и отбор кандидатов через общую базу данных кандидатов Общества.

База данных формируется и актуализируется специалистами по кадрам филиалов на основании документов, представленных кандидатами для трудоустройства.

- Поиск и отбор кандидатов через организации, занимающиеся трудоустройством (Центры занятости, биржи труда, агентства и т.п.).

К внутренним источникам поиска персонала относятся:

- Прямой поиск среди работников Общества (список резерва кадров, списочный состав работников, анализ возможности перевода внутри Общества (филиала) в соответствии с рекомендациями руководителей структурных подразделений (отдела, службы, цеха и т.д.).

В свою очередь каждая из этих групп источников привлечения персонала имеет как свои преимущества, так и недостатки (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

	Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление шансов для служебного роста. 2. Повышение степени привязанности к организации. 3. Улучшение социально-психологического климата на производстве. 4. Низкие затраты на привлечение кадров. 5. Претендентов на должность хорошо знают в организации. 6. Претендент на должность знает данную организацию. 7. Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. 8. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограничение возможности для выбора кадров. 2. Возможны напряженность или соперничество в коллективе. 3. Появление панибратства. 4. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. 5. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.

	Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внешние источники привлечения персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Больше возможности выбора. 2. Появление свежих импульсов для становления организации. 3. Новый человек, как правило, легко добивается признания. 4. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. 5. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Более высокие затраты на привлечение кадров. 2. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. 3. Плохое знание организации. 4. Длительный период адаптации. 5. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.

Отбор персонала

Классификация основных методов отбора персонала представлена ниже (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Методы отбора персонала [15]

Одной из важнейших характеристик собеседования как метода оценки

персонала, является то, как оно проводится. Чтобы узнать, как человек будет работать на новом месте, необходимо знать, как он работал в других местах — до того как пришел в организацию. Поэтому необходимо очень хорошо представлять суть работы, которой будет заниматься кандидат, и требования, которые будут к нему предъявляться: какие квалификация, навыки и опыт потребуются, с какими людьми и в каких условиях ему придется работать.

Задачи собеседования:

- Оценить пригодность Кандидата для предстоящей работы
- Выбрать оптимальную кандидатуру из нескольких претендентов
- Предоставить Кандидату информацию о Предприятии с тем, чтобы помочь ему принять решение об устройстве на работу

Основные принципы подбора персонала:

- Открытость во взаимодействии с кандидатами и работниками.
- Прозрачность на всех этапах отбора кандидатов для трудоустройства.
- Кандидатам должна предоставляться возможность ознакомления с открытыми вакансиями (в том числе с вакансиями, закрытие которых осуществляется преимущественно за счет кадрового резерва).
- Кандидаты имеют право на получение обратной связи по результатам оценки.
- Организация вправе подбирать персонал, имеющий необходимую квалификацию и деловые (личностные) качества. Предпочтения при отборе персонала по деловым (личностным) качествам не являются дискриминацией в сфере труда.
- Компетенции, которые лежат в основе при подборе кандидатов для замещения вакантных мест является профессиональная компетентность, ответственность, исполнительность, а так же умение работать в команде.

Для замещения вакантных руководящих должностей организация, в первую очередь, ориентируется на резерв кадров.

Представление документов кандидатом, ознакомление с ними, собеседование, психологическое тестирование, проведение других оценочных мероприятий, внесение данных (с согласия кандидата) в электронную базу данных потенциальных кандидатов на трудоустройство в организацию не являются гарантией приема на работу.

Задача по обеспечению высококвалифицированным персоналом структурных подразделений организации предусматривает реализацию следующих основных кадровых мероприятий:

- Определение потребности в персонале.
- Поиск персонала и подбор персонала;
- Прием персонала.
- Адаптация персонала.

Выводы: в данном подразделе было раскрыто понятие системы подбора персонала и основные принципы ее функционирования. Также был рассмотрен процесс подбора персонала. В ходе анализа научных работ по управлению персоналом мы пришли к выводу, что процесс подбора целесообразнее разделить на 5 основных этапов: определение потребности в персонале, анализ работы, поиск и подбор персонала, прием и первичная адаптация нового работника. Далее были подробно рассмотрены каждый из этапов и отмечены их основные особенности.

1.2 Особенности подбора инженерно-технических работников

Инженерно-технические специалисты выступают в роли массового формирования российской интеллигенции, занимающийся почти в абсолютно всех секторах экономики изготовления и ранее в силу данного проявляют значительное влияние в совершающиеся в мире движения. Его агенты осуществляют основные организаторские и научно-технические функции.

Многочисленные с их считаются начальниками компаний и подразделений. Присутствие в данном они напрямую взаимодействуют с главной весом работников и в значительном устанавливают их общественную работа. В тот же период научно -технические рабочие, их умственные и креативные способности применялись очень отнюдь не в достаточной степени.

Вопрос подбора персонала остается актуальным для многих организаций, а для сложного производства - особенно. Готовые специалисты стоят дорого, а начинающие требуют больших вложений со стороны компании на обучение, а потом затрат на удержание. В любом случае организации сталкиваются с тем, что персоналу необходимо уделять все больше и больше внимания!

В половине 90- х годов буквально во всех отраслях строительства и индустрии прослеживался стремительный упадок изготовления и глобальное снижение работников, предназначенных, инженерно-технических сотрудников. Новейшие должности являлись, в основном, в коммерческой сфере, преимущественно, в сфере продаж. Многочисленные инженерно-технические рабочие невольно изменяли профессию и удалялись в коммерцию. В начале нового столетия стартовало осязаемое активизация в индустрии и, в особенности, в постройке. Продолжают своё развитие сумевшие уцелеть в трудных обстоятельствах большие компании, появляются новейшие важные изготовления. Однако, к огорчению, из-за длительные года невостребованности существенная доля грамотных экспертов покинула в пенсию либо заменила деятельность, никак не успев предоставить навык молодого поколения, так как молодое поколение эксперты, окончившие технические Университеты в 1995 - 2000 г., непосредственно с студенческой скамьи отошли в коммерцию.

В стране сломана система подготовки таких кадров, практически отсутствуют профессионально-технические училища и техникумы необходимых специальностей. В результате возник резкий дисбаланс между спросом и предложением на рынке труда рабочих и инженерно-технического персонала

. Задачей менеджера по персоналу является сейчас поиск хоть какого-нибудь кандидата, имеющего подходящее образование по требуемой специальности или хотя бы небольшой опыт работы в данной области. О соответствии личных качеств корпоративной культуре компании речь практически не идет. Предложение получают почти все найденные специалисты. Редкие «счастливые» компании не испытывают кадрового голода и могут выбирать себе лучших сотрудников. [21]

Современная производственная компания, независимо от ее размеров, - это достаточно простая структура. Как правило, основу производства составляет сложная технология, которая требует определенного мастерства от рабочих и менеджеров и именно они, носители знаний о технологии, являются «Золотым Кадровым Запасом» компании. Чем более уникальным является производство, тем более «золотыми» становятся мастера. Огромная удача для любого производителя - найти настоящего знатока своего дела.

Практически во всех отраслях промышленности нет достаточного количества высококвалифицированных рабочих, а без них невозможно современное производство.

В настоящее время у молодого населения страны практически отсутствует интерес к рабочим специальностям. Все меньше выпускников школ намерены идти в профессиональные училища. Но и те, которые все же получают рабочую профессию, далеко не всегда идут на производство, и только менее половины из дошедших закрепляются там, потому что им некуда расти и двигаться, а сегодня в нашем обществе все говорят о росте и развитии!

Для предприятия газотранспортной отрасли, как, впрочем, и для любой другой, правильный подбор кадров — залог успешного функционирования бизнеса. Стратегический менеджмент (руководителя, руководители подразделений и отделов) предлагает сделать тенденции формирования и устанавливает кратковременные миссии в согласовании с коллективной стратегией, эффективный (руководители отделов и подразделений) гарантирует их результат

посредством прямого управления и контролирования движения, а определенные исполнители (диспетчеры, инженера, машинисты, слесаря) реализовывают физиологическую реализацию единичных действий. С целью любого с данных степеней иерархии имеются собственные аспекты, в какие необходимо сослаться присутствие в выборе людей, для того чтобы они предельно подробно отвечали предъявляемым к ним условиям, а кроме того собственные способы стимулирования.

Специфика подбора инженерно-промышленных сотрудников газотранспортной сферы состоит в последующем:

- узкий вид необходимых экспертов;
- кадровый недостаток грамотных сотрудников;
- сложность балла высококлассной зоне ответственности претендентов.

Наиболее зачастую главы газотранспортных компаний верят отбор инженерно-промышленных сотрудников газотранспортных профессий отделу сотрудников, отделу согласно выбору. В взаимосвязи с данным более зачастую появляются накладки, равно как согласно зачислению, таким образом и в последующем, то что влияет в труде газотранспортной компании. Основное течение: присутствие с по себе уделяется интерес прецеденту присутствия диплома о высочайшем высококлассном воспитании профессионала, а никак не качеству, в коем некто способен являться задействован и проявить значительную поддержку предприятию. Т.е. мало интереса уделяется профессии кандидата, в частности её приспособления к нефтегазовой сфере.

Анализ свойства обязан ведется экспертами в собственной работы.

В упражнению отбора следует содержать интервью с управляющим отделением в коем прикрывается вакантное место.

Пример: Профессиональный подбор на вакансию «Машинист» осуществляется с учетом устного опроса его подготовленности на должность и профессиональную пригодность к каждому производству.

Но в главном завершение в отделение сотрудников с дальнейшим курсом шефу обязан предоставлять основной конструктор, руководитель надлежащего

отделения. Критерии согласно отбору в пост оформляется отделом сотрудников согласно бумагам о воспитании в полном обязано отвечать промышленному медперсоналу (особое формирование, умеренно особое, промышленное).

Отбор на должность «Машинист» должен осуществляться только специалистами: главный инженер, начальник соответствующего подразделения. Затем претендент на должность отправляется в отдел кадров с резолюцией (секретной цифрой).

Наличие должного образования и опыта в данной сфере должно быть преимуществом на данную должность.

Пример: Как может знать «Машинист» все неисправности не зная устройства агрегата, машины, технологической установки и т.д. если не способен быстро оценить, со слов диспетчера, или обнаружить неисправности по характерным признакам.

Это достигается только в случаях опыта работы в данной сфере.

В дальнейшем опросе должно оцениваться: опыт работы по данной специальности; знание документации (акты, отчетность, работа с путевыми листами); знание проведения ремонтов; знание техники и т.д.

Выводы: инженерно-технический персонал неотъемлемая часть любого современного общества, это социально-профессиональная группа, занятая высококвалифицированным умственным трудом. Главным назначением ИТР является организация функционирования процесса производства, его техническое обновление, достижение более высокого уровня производительности труда, увеличение выпуска высоко-эффективного оборудования, интенсификация производства, повышении его эффективности.

Специфика поиска инженерно-технического персонала газотранспортной отрасли заключается в следующем:

- узкий профиль требуемых специалистов;
- кадровый дефицит квалифицированных работников;
- сложность оценки профессиональной компетенции кандидатов.

Анализ качества должен проводиться специалистами в своей деятельности.

В процедуре отбора необходимо включать собеседование с руководителем подразделения в котором закрывается вакансия.

1.3 Анализ зарубежного опыта подбора персонала

Несмотря на некоторую общность, в каждой стране складываются свои традиции и стереотипы в подборе персонала.

Рассмотрим информационно-технологические особенности опыта трудоустройства граждан, конкретно три самых частых направления: американский (западный) вариант, японский (восточный) и российский.

В американской процедуре подбора персонала как правило применяется совместная работа с профессиональными агентствами. Профессиональные агентства в собственную очередность весьма кропотливо исследуют жизнедеятельность любого кандидата. Кандидаты подвергаются значительным проверкам при приеме на работу. Испытательный период достигает вплоть до 6 месяцев, соискатель пребывает под непрерывным контролем куратора, который в завершении выставляет ему баллы за проведенную работу. Только лишь эти претенденты, которые приобрели утвердительные баллы согласно завершении тестирований, поступают в запас на выдвижение.

Отбор кадров.

Кадровая политика в компаниях США обычно базируется на более или менее одинаковых принципах по перечисленным ниже направлениям. Американские компании, которые используют традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

Руководящие кадры в компаниях назначаются.

В американских фирмах происходит ориентирование на узкую специализацию как менеджеров, так и инженеров и экспертов. Американские эксперты, как правило, профессионалы в ограниченной области познаний и по этой причине продвижение их по иерархии управления совершается только лишь по вертикали, таким образом, финансист будет выполнять карьеру только лишь в данной области. Это ограничивает способности продвижения согласно уровням управления, что объясняет текучесть управленческих кадров, их переход с одной компании в иную.

При приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью предприятия в целом и его организационной культурой [19].

Статистика свидетельствует, что рекомендации и послужной список проверяются у 97% соискателей, свободное интервью берется у 81%, испытаниям при приеме подвергаются 75% претендентов, медицинскому осмотру – 52%, стандартизированное интервью берется у 47% претендентов на вакансии. 6% претендентов соглашаются и проходят испытания на «полиграфе» [19]. Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

В американских компаниях присутствие способные в службу возможные претенденты проходят испытание с целью раскрытия высококлассной подготовки. Как правило любая компания разрабатывает собственные аспекты отбора и порядок

найма сотрудников. Уже после способа в службу ведется процесс внедрения в пост, если сотрудника представляют с его обязательствами в согласовании с практическими руководствами, узкими его ограниченной квалификацией, и никак не представляют с работой компании в целом и её организационной культурой.

В последнее время американские компании стараются отходить от старых привычек и используют новые принципы в процессе подбора.

Например в Exxon Mobil подбором персонала для предприятий занимаются специализированные кадровые агентства нефтегазовой отрасли.

В перечень услуг таких компаний входят:

- поиск и отбор специалистов для нефтегазодобывающих и перерабатывающих предприятий;

- аутстаффинг;
- кадровый аудит;
- обучение, повышение квалификации сотрудников;
- консалтинг в области управления персоналом и организации труда;
- исследования, аналитика рынка труда.

Кадровые фирмы выбирают с целью нефтегазотранспортных и перерабатывающих компаний управляющих, прямолинейных профессионалов, работников, высококлассные и индивидуальные свойства которых отвечают условиям нанимателей.

К предложениям рекрутинговых фирм компании обращаются присутствие многочисленном комплекте персонала, присутствие нехватке в США HR-менеджеров, присутствие в выборе исключительных профессионалов и ТОП-менеджеров, присутствие межрегиональном розыске работников, присутствие потребности в своеобразных предложениях (изучения, испытание, хедхантинг).

Громкого бренда и имени фирмы довольно, для того чтобы заинтересовать наилучших претендентов. У фирм, какие в состоянии распознать, установить и

позиционировать верные предложения и значения станут заинтересовывать только лишь наилучших претендентов.

В последнее время пользование видео-технологиями довольно сильно повлияло на интервью. Более 65 процентов из 600 компаний, опрошенных OfficeTeam использует видео - интервью в процессе приема на работу. Односторонние и двухсторонние видео - интервью позволяют участникам в различных часовых поясах и местах лично взаимодействовать в процессе скрининга и интервью.

Он-лайн оценка компетентности кандидатов давно признана более дешевым и эффективным методом, который в последнее получил широкое распространение. Он позволяет избежать проведения ненужных интервью и осуществить качественный отбор. Зарубежные компании приняли этот метод на заметку и пытаются использовать его на практике.

А благодаря социальным средствам общественной информации, претенденты в наши дни высоко интерактивны и информационно сориентированы. Они понимают чего ждать. Беседы будут о их опыте и квалификации, с вопросами, замечаниями и информацией, протекающей от HR-менеджера к кандидату и назад. Обратная связь способна исключительно повысить результативность поиска. Это даст возможность кандидату приобрести вспомогательную информацию либо удерживать квалифицированного кандидата заинтересованным в возможности вплоть до тех пор, пока решение не будет принято.

Япония

Японская система управления персоналом существенно отличается от американской, поскольку она основывается в первую очередь на менталитете своих сотрудников. Первое отличие – это подбор кадров [12]. Как известно, в Японии преобладает корпоративный дух, практически полное отсутствие конфликтов, слаженность работы, дружелюбность коллектива зависят от национального состава организации. Проще говоря, многих проблем японским менеджерам удастся избежать по той причине, что в Японии живет 99% японцев.

Соответственно, и в большинстве организаций коллектив исключительно японский.

В Японии происходит переход от системы пожизненного найма к другим, более приемлемым, формам занятости. Система пожизненного найма означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя это школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2-3 лет не работает.

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют пожизненный найм, можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с пожизненным наймом, и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Обычный подбор новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства либо усовершенствования экономической конъюнктуры. Иной гибкой формой считается вторичный либо второстепенный подбор на новых условиях прежде сокращенных сотрудников. К относительно новейшим формам найма и подбора относится также "система обязательного набора". Её сущность сводится к следующему: рабочая сила набирается отнюдь не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании в то же время для всех предприятий. В конечном итоге, к сравнительно новейшим формам найма принадлежит и так именуемый «групповой пожизненный найм». Руководство компании берет в службу не каждого сотрудника в отдельности, а сразу всю категорию людей и поэтому не несет ответственности перед каждым отдельным сотрудником [12].

Вывод: Для совершенствования системы подбора ИТР можно заимствовать опыт США в процедуре Он-лайн оценки компетентности кандидатов, Он позволяет избежать проведения ненужных интервью и осуществить качественный отбор. Также интересен опыт компаний, которые используя традиционные принципы подбора кадров при приеме на работу, где основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Выводы к Главе 1

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты системы подбора персонала, особенности подбора инженерно-технического персонала в отечественном опыте, а также зарубежный опыт подбора персонала.

Было выяснено что система подбора имеет цель, которая заключается в выборе сотрудника, профессиональные и личностные качества которого максимально соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом.

Так же были рассмотрены этапы процесса подбора персонала:

- 1) планирование персонала;
- 2) анализ работы и формирование требований к кандидатам;
- 3) поиск персонала;
- 4) отбор персонала;
- 5) определение профессиональной пригодности;
- 6) анализ результатов отбора и принятие окончательного решения;
- 7) прием нового сотрудника и его профессиональная адаптация.

Из анализа мы выяснили что инженерно-технический персонал неотъемлемая часть любого современного общества, это социально-профессиональная группа, занятая высококвалифицированным умственным трудом.

Специфика поиска инженерно-технических работников газотранспортной отрасли заключается в следующем:

- узкий профиль требуемых специалистов;
- кадровый дефицит квалифицированных работников;
- сложность оценки профессиональной компетенции кандидатов.

Анализ качества должен проводиться специалистами в своей деятельности. В процедуре подбора необходимо включать собеседование с руководителем подразделения в котором закрывается вакансия.

3. Рассмотрев зарубежный опыт привлечения молодых и квалифицированных специалистов, можно сделать вывод, что все компании сталкиваются с определенными проблемами при поиске и подборе сотрудников. Но благодаря новым методикам подбора, а так же современные техники, эта проблема решаема.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОКТЯБРЬСКОГО ЛИНЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ МАГИСТРАЛЬНЫМИ ГАЗОПРОВОДАМИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЮГОРСК»

2.1 Характеристика предприятия

Октябрьское линейное производственное управление магистральных газопроводов организовано в 1983 году. Октябрьское ЛПУ МГ находится : посёлок Андра, Октябрьского района, ХМАО, Тюменской области.

ООО «Газпром трансгаз Югорск» – дочернее общество ОАО «Газпром», самое крупное газотранспортное предприятие, осуществляющее транспортировку газа с месторождений Севера Западной Сибири (Медвежьего, Уренгойского, Ямбургского, Заполярного и др.).

Ежесуточно газотранспортной системой (ГТС) ООО «Газпром трансгаз Югорск» транспортируется до 1,5 миллиардов м³ природного газа.

В состав ООО «Газпром трансгаз Югорск» входит 41 филиал, из них 26 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ), расположенных на территории трех субъектов РФ.

В состав 26 ЛПУМГ входит:

- 220 компрессорных станций, включая 1167 газоперекачивающих агрегатов (ГПА), суммарной мощностью 15728 МВт;
- магистральные газопроводы систем с давлением 55 кгс/см² и 75 кгс/см², протяженностью 26917 км в одностороннем исчислении;
- установки очистки и охлаждения газа;
- 310,37 км распределительных газопроводов, 61 ГРС;
- объекты тепловодоснабжения;
- объекты энергоснабжения;
- 6012,8 км воздушных линий электропередачи (ЛЭП).

Численность работников Общества составляет более 23000 чел.

В соответствии с Политикой ОАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности главной задачей ООО «Газпром трансгаз Югорск» является обеспечение безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников.

Производственная деятельность в ООО «Газпром трансгаз Югорск» ведется согласно действующим государственным нормативным документам, а также сертифицирована на соответствие требованиям международной системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья OHSAS 18001:2007.

Стратегической целью Общества является достижение статуса лучшей газотранспортной компании ОАО «Газпром».

Общество стремится к постоянному и устойчивому и динамичному развитию и имеет целевую направленность на достижение высоких результатов собственной деятельности, основанных на решении следующих задач:

- обеспечение надежной и эффективной работы газотранспортной системы;
- эффективное планирование и использование ресурсов, оптимизация (снижение) затрат на транспорт газа;
- анализ и прогнозирование потребностей внутренних и внешних потребителей, своевременное выполнение требований ОАО «Газпром»;
- формирование эффективных механизмов менеджмента, способствующих повышению качества производственных и управленческих процессов;
- развитию делового партнерства и укрепления репутации Общества;
- вовлечения работников в процесс постоянного улучшения системы менеджмента качества, понимание и осознание персоналом Политики в области качества, активное участие в ее реализации;
- установление среди сотрудников Общества взаимоотношений, основанных на честности и беспристрастности, создание условий для высокопроизводительного труда, всестороннего развития и роста профессионального уровня персонала;

- совершенствование корпоративной социальной корпоративная социальная политика, направленной на улучшение условий труда и качества жизни работников Общества.

Октябрьское линейное производственное управление магистральных газопроводов образовано 09.12.1982 года как структурное подразделение предприятия «Тюментрансгаз». В связи с переименованием предприятия в общество с ограниченной ответственностью в соответствии с приказом №286 от 09.07.1999 года и решением № 27 от 14.01.2008 года, об изменении фирменного наименования, Октябрьское ЛПУ МГ является филиалом ООО «Газпром трансгаз Югорск» ОАО «Газпром» без прав юридического лица. Филиал имеет незаконченный баланс, текущий счет в Югорском филиале Газпромбанка, печать, штампы необходимые для осуществления производственной деятельности.

Это предприятие по транспортировке и поставке природного газа. Природный газ транспортируется по магистральным газопроводам, составной частью которых являются компрессорные станции (КС). Назначение КС – поддержание в магистральном газопроводе рабочего давления – одного из основных параметров, влияющих на пропускную способность магистрального газопровода.

Компрессорная станция включает в себя основные взаимосвязанные части: установку очистки газа, компрессорный цех, установку охлаждения и подготовки газа для работы оборудования, а также для вспомогательных служб – маслохозяйства, водоснабжения, электроэнергии, необходимых для функционирования оборудования перекачки газа в магистральный газопровод.

Для перекачки газа применяются центробежные нагнетатели , приводом которых являются газовые турбины мощностью 16 и 25 МВт как авиационные , так и стационарные.

Компрессорная станция – опорный пункт для технического обслуживания и ремонта собственного оборудования и сооружений линейной части газопровода. С учетом этих требований КС имеет две зоны: производственную и служебно-производственную. В состав производственной зоны входят здания и сооружения,

непосредственно связанные с технологическим процессом компремирования газа, а в состав служебно - производственной зоны – административно-хозяйственные здания, склады оборудования, объекты линейно-производственного управления.

В состав Октябрьского ЛПУМГ входит:

- 10 магистральных газопроводов (МГ) условным диаметром 1420 мм;
- 18 дюкеров диаметром 1220мм;
- 10 узлов приема очистных устройств, совмещенных с узлами подключения КС к МГ;

- 10 узлов запуска очистных устройств на 771 км;
- 9 компрессорных цехов с ГПА типа ГПА-Ц-16/18;
- 1 компрессорный цех с ГПА ГТК-25И-1шт, ГТК-25ИР-2шт;
- 118 аппаратов воздушного охлаждения газа типа 2АВГ-75;
- 16 аппаратов воздушного охлаждения газа типа «Ничимен»;
- 60 пылеуловителей блоков очистки газа;
- автомобильная газонаполнительная станция (АГНКС);
- электростанция собственных нужд (6 агрегатов типа ПАЭС-2500);
- аварийные источники электроснабжения (9 агрегатов типа АДЭС).

Общая протяженность обслуживаемых газопроводов в одностороннем исчислении – 853,9 км, протяженность по трассе составляет 79 км.

Суммарная мощность установленных ГПА – 788,5 МВт.

Магистральные газопроводы, компрессорные станции оснащены всеми средствами энергообеспечения, автоматизации, телемеханики, технологической связи и другими средствами, позволяющими функционировать газопроводам в автономном режиме.

Октябрьское ЛПУ МГ руководствуется в своей деятельности «Положением об Октябрьском линейном производственном управлении магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Югорск» ОАО «Газпром», действующим законодательством РФ, правилами и нормами охраны труда, промышленной, пожарной и газовой безопасности.

Основными задачами филиала являются:

- обеспечение надежной и безопасной эксплуатации производственных объектов;

- обеспечение работникам здоровых и безопасных условий труда.

Для решения задач филиал в 2017 году осуществило следующие виды деятельности:

- транспортировка природного газа по магистральным газопроводам и поставка газа местным потребителям (п.г.т. Андра, п.г.т. Октябрьское, п. Приобье, п. Сергино);

- обеспечение соблюдения действующего законодательства по охране труда и промышленной безопасности, информирование работников об условиях труда на рабочих местах, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;

- обеспечение безопасной эксплуатации и ремонта обслуживаемого оборудования производственных объектов;

- разработка, согласование, предоставление на утверждение в установленном порядке технологические регламенты, обеспечение их соблюдение;

- организация проведения предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров категориям работников, определенных приказом;

- организация контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;

- проведение аттестации рабочих мест по условиям труда, оздоровительные мероприятия по результатам аттестации рабочих мест;

- обеспечение исправного содержания и постоянную готовность к действию имеющихся средств пожаротушения, связи и сигнализации;

- осуществление организации ремонтных и аварийно-восстановительных работ на закрепленных объектах;

- обеспечение, в установленном порядке, обязательного страхования своих работников от несчастных случаев и профзаболеваний, страхование опасных производственных объектов;

- обеспечение соблюдения правил пожарной и экологической безопасности;

- планирование, обеспечение и осуществление капитальных и средних ремонтов основного и вспомогательного оборудования силами ПТУ «Казымгазремонт», «Электрогаз» Югорского филиала ДОО «Центрэнергогаз», Югорского РНУ, филиала ОАО «Газпромавтоматизация» в г.Югорске и другими специализированными предприятиями по договорам подряда;

- осуществление технического контроля и надзора за строительством и ремонтом подрядным способом технологического оборудования, основных фондов;

- капитальный ремонт основных фондов хозяйственным способом;

- эксплуатация и ремонт жилого фонда и объектов соцкультбыта;

- содержание КСК;

- предоставление коммунальных услуг;

- предоставление услуг связи.

Для осуществления своей деятельности и решения главной задачи управление наделено основными фондами, оборотными средствами, кадрами, материальными ресурсами.

Для производства ремонтно-восстановительных работ, а так же для выполнения текущих работ на трассе магистральных газопроводов ЛПУ обслуживает автоколонна №6 Белоярского УТТ и СТ, Октябрьского участка Белоярского УАВР укомплектованные необходимой специальной техникой: экскаваторы, бульдозеры, трубоукладчики, гусеничные транспортеры, сварочные агрегаты, спецавтомобили.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

Цель организации: Поддержание нормального функционирования и финансовой стабильности предприятия.

Для поддержания финансово-экономической стабильности Октябрьского ЛПУ МГ стоит учесть будущие изменения и учесть возможные риски снижения прибыли.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды Октябрьского ЛПУМГ

Для определения технико-экономической проблемы необходимо провести анализ как внешней так и внутренней среды Октябрьского ЛПУ МГ. Для этого необходимо проанализировать динамику экономических показателей предприятия за последние три года, а также провести PEST-анализ, анализ 5 сил Портера, матрица БКГ, 7 С МакКинси, SNW-анализ, SWOT-анализ.

Экономические показатели предприятия в динамике за последние 3 года представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1–Анализ экономических показателей за 2015-2017

Наименование	2015г.	2016 г.	2017 г.
Собственная выручка филиала (тыс.руб.)	22 953	25 468	24 549
Прочие доходы и перечисления (в т.ч. внутренние удержания) (тыс.руб.)	17 232	17 798	18 092
Прибыль	1 025,07	1 070,18	1 116,19
Производительность труда (руб. на чел.)	41 657	45 902	44 962
Кредиторская задолженность (тыс.руб.)	26 021	26 335	27 022
-расчеты с внебюджетными фондами	4 303	4 559	5 584
-расчеты по зарплате	15	17	25
-расчеты с прочими кредиторами	17321	17702	18387
Дебиторская задолженность (тыс.руб.)	6987	7 779	9 142
-расчеты по зарплате	1 954	2 633	4 562
Фонд заработной платы(тыс.руб.)	408 487,1	424 076,4	433 926,7
Прочие эксплуатационные и внереализационные расходы(тыс.руб.)	6 102	6 942	7 514
Взносы в гос. внебюджетные фонды(тыс.руб.)	112 989	113 762	115 451
Агентские договора(тыс.руб.)	28	29	29
Страхование (тыс.руб.)	541	578	611

Финансовое состояние филиала в 2017 году было стабильным. Денежные средства выделялись своевременно и использовались по целевому назначению. Анализ дебиторской задолженности говорит о ее росте. Это связано с задолженностью по расчетам по заработной плате с работниками-это отпускные за январь 2018.

Анализ кредиторской задолженности так же говорит о ее росте. Рост кредиторской задолженности произошел по следующим причинам:

-расчеты с внебюджетными фондами, задолженность реальная со сроком погашения январь 2018 года;

-расчеты по зарплате, задолженность реальная со сроком погашения январь 2018 года;

-расчеты с прочими кредиторами, это заработная плата к перечислению на пластиковые карты и удержания из заработной платы работников ЛПУ, задолженность реальная со сроком погашения январь 2018 года;

Экономической проблемы не наблюдается, в целом по годам просматривается стабильность и даже увеличение прибыли.

На конец 2017 года производительность труда упала на 2% по сравнению с 2016 годом. Это связано с тем что в организации существует проблема с подбором персонала, нет определенной четкой системы подбора ИТР, которая в свою очередь влияет на экономические показатели организации.

Чтобы проанализировать макро окружение компании проведем PEST-анализ Октябрьского линейно-производственного управления МГ. PEST-анализ позволяет изучить динамику внешней среды.

Политико-правовые факторы	Технологические факторы
1. Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками, связанными с добычей и экспортом нефти. 2. Государственная поддержка нефтегазового сектора. 3. Резкий рост мировой потребности в энергетических ресурсах.	1. Использование новой техники и технологий в транспортировке нефтегазовой продукции. 2. Сохранение и увеличение транзитных рисков. 3. Отставание темпов роста добычи от темпов роста потребления газа.
Социокультурные факторы	Экономические факторы
1. Увеличение уровня образования населения страны. 2. Отток квалифицированных кадров инженерно-технической специальности.	1. Внешнеэкономические связи по сбыту газа. 2. Регламентация Правительством РФ внутренних тарифов на газ и продажа газа по заниженным ценам.

Рисунок 2.1 – Факторы внешней среды

Далее чтобы оценить макроокружение составим профиль внешней среды.

Оценки определяются следующим образом.

- важность для отрасли: 3 – сильная, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияние на организацию: 3 – значительное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствует;
- направленность: +1 – позитивное, -1 – негативное.

Таблица 2.2– Профиль среды Октябрьского ЛПУ МГ

№	Факторы	Важность для отрасли А	Влияние на предприятие В	Направленность влияния С	Степень важности и $D=A \times B \times C$
	<i>Политико-правовые факторы:</i>				
1	Государственная поддержка нефтегазового сектора.	3	2	+	6
2	Резкий рост мировой потребности в энергетических ресурсах.	3	3	+	9

Окончание таблицы 2.2

№	Факторы	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направленность влияния	Степень важности
3	Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками, связанными с добычей и экспортом газа.	1	1	-	-1
	<i>Экономические факторы:</i>				
4	Регламентация Правительством РФ внутренних тарифов на газ и продажа газа по заниженным ценам.	3	3	-	-9
5	Внешнеэкономические связи по сбыту газа.	3	2	+	6
	<i>Социокультурные факторы:</i>				
6	Повышение уровня образования населения страны.	3	2	+	6
7	Отток квалифицированных кадров инженерно-технической специальности.	3	3	-	-9
	<i>Технологические факторы:</i>				
8	Использование в практике новых технологий добычи и транспортировки газа.	3	3	+	9
9	Требования к технологическому уровню производства, обеспечивающие конкурентоспособность	3	2	+	6
10	Отставание темпов роста добычи от темпов роста потребления газа.	2	2	-	-4
	ИТОГО				+13

Анализируя профиль внешней среды Октябрьского ЛПУМГ и его влияние на деятельность Октябрьского ЛПУ МГ, можно сделать вывод, что организация может поддерживать нормальное функционирование и финансово-экономическую стабильность в 2018 году, так как после анализа не было выявлено весомых последствий воздействия данных факторов. Однако, стоит обратить внимание на экономическую и политическую нестабильность в России. Для поддержания финансово-экономической стабильности Октябрьского ЛПУ

МГ стоит учесть будущие изменения и учесть возможные риски снижения прибыли.

Самое сильное положительное влияние оказывает фактор использования новых технологий в сфере по транспортировки газа, а так же рост заинтересованности государства в развитии энергетических ресурсов.

Наиболее сильное отрицательное влияние оказывает высокий возраст квалифицированных специалистов, не готовых к изменениям, рост политических рисков и регламентация Правительством внутренних тарифов.

Динамику профиля среды можно посмотреть на рисунке 2.2.

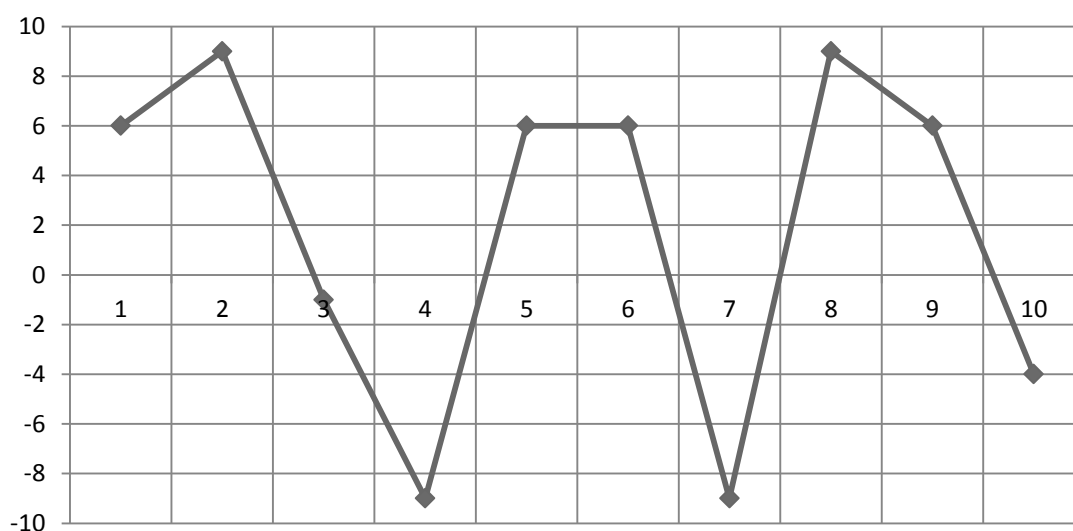


Рисунок 2.2 – Профиль среды Октябрьского ЛПУМГ

Анализируя рисунок мы видим, что в общем предприятие работает в благоприятной среде, так как факторов со знаком «+» больше, чем со знаком «-». Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что на Октябрьское ЛПУМГ существенное влияние оказывают политические, экономические и социальные факторы. На политические и экономические факторы предприятие повлиять не может. Однако одним из социальных факторов, наиболее ощутимо воздействующим на предприятие, и влияющим на реализацию стратегии является недостаток высококвалифицированного инженерно-технического персонала на рынке труда. Устранить влияние данного фактора предприятие может за счет

повышения качества подбора инженерно-технического персонала либо осуществления подготовки высококвалифицированного персонала своими силами. Так же для расширения клиентской базы нужно привлекать молодое население к пользованию услугами организации. Для этого существуют программы «Учебной практики» с дальнейшим сотрудничеством. В последнее время в школах появились «Газпром классы» в которых идут профессиональная ориентация специальностей востребованных в системе предприятий Газпром, это тоже следует учесть во внимание.

Чтобы проанализировать конкуренцию в отрасли, воспользуемся концепцией конкурентной борьбы М. Портера. Эта концепция говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Проведем анализ каждой силы:

Угроза появления новых конкурентов: Вероятность появления новых компаний, предоставляющих услуги в транспортировки газа в данной местности на сегодняшний день не существенна.

Угроза появления товаров-заменителей: Угроза появления товаров-заменителей в технологии транспорта газа маловероятна, ввиду дороговизны альтернативных способов транспортировки больших объемов газа.

Внутриотраслевая конкуренция: Компании, занимающиеся предоставлением тем же самым перечнем услуг. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия. Имидж предприятия, широкий выбор ассортимента предоставляемых услуг и работ.

Рыночная власть поставщиков: Постоянный, надежный и единственный поставщик «Газпром добыча».

Рыночная власть потребителей: У Октябрьского ЛПУМГ так же имеется постоянный, надежный и единственный потребитель «Газпром».

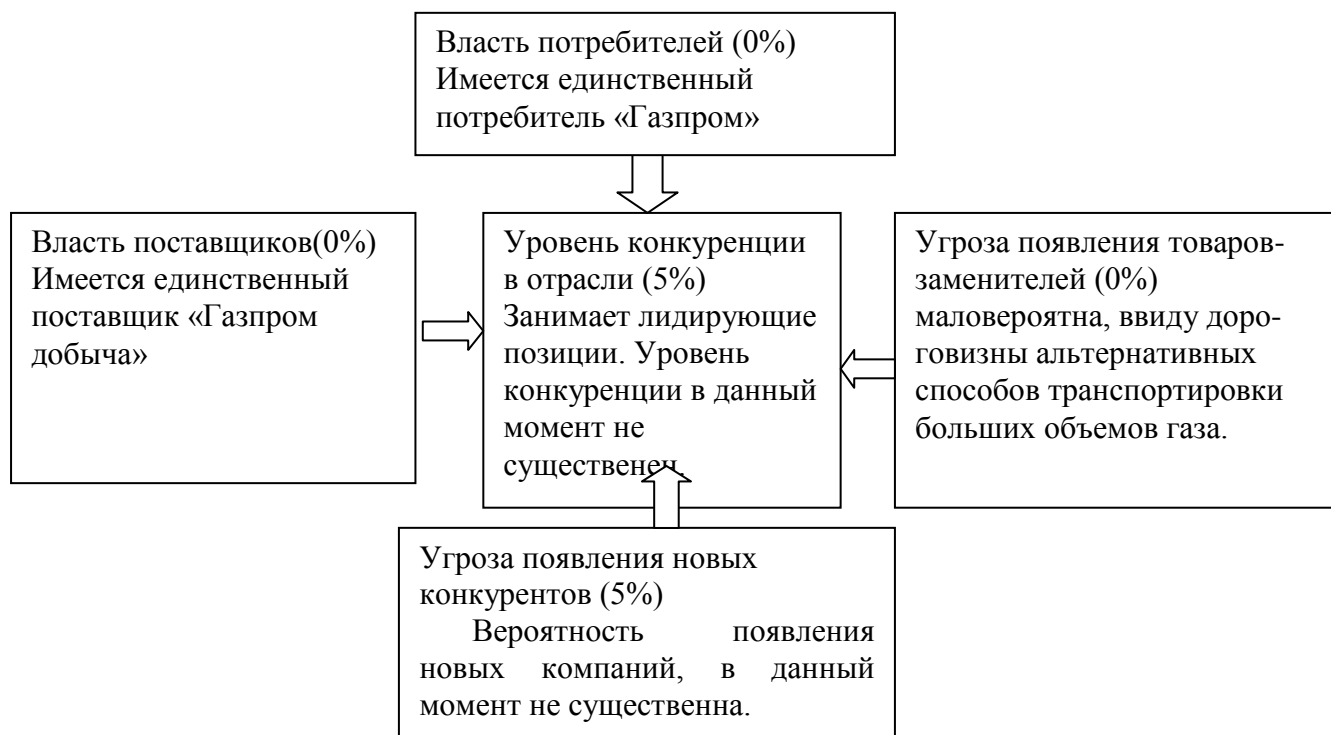


Рисунок 2.3– Анализ 5 сил Портера для Октябрьского ЛПУМГ

Анализируя данные полученные после анализа 5 сил Портера, можно сделать вывод что на Октябрьское ЛПУМГ никакие конкурентные силы не оказывают существенного влияния.

Проведем анализ ассортимента услуг предприятия с точки зрения развития предприятия и проведения стратегического анализа с помощью матрицы БКГ.

Анализ для Октябрьского ЛПУ МГ:

«Звезды». В эту категорию можно отнести ремонт трубы для предотвращения аварийных внештатных ситуаций. Наличие трубзавода необходимо сохранять или увеличивать, так как это приносит большую прибыль. Однако сам сегмент еще требует затрат на приобретение необходимого оборудования.

«Дойные коровы». В категорию «дойные коровы» попадает транспортировка газа, а так же отбор для «собственных» нужд и для поселкового потребления.

Для них характерна высокая доля на рынке, но низкий рост рынка. Эти направления деятельности необходимо поддерживать и максимально контролировать, так как большая часть прибыли получается именно от них.

«Собаки». Категория «собаки» в Октябрьском ЛПУ МГ не определяется.

«Трудные дети» В эту категорию можно отнести ремонт и обслуживание магистральной части и линии подключения крановой обвязки (куда входят краны приема газа на компрессорную станцию, пылеуловительные установки и т.д.) Она подразумевает внедрение новых средств диагностирования и ремонта, которые позволят улучшить технологический процесс и качество ремонта. Однако неизвестно, окупится ли это направление. Пока можно только строить прогнозы на будущий период.

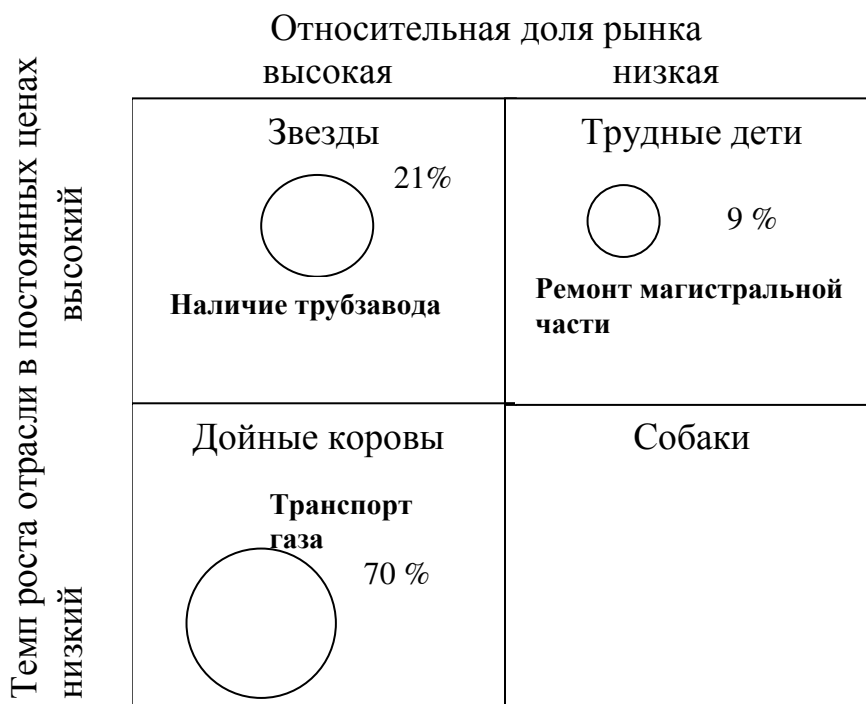


Рисунок 2.4 –Матрица БКГ

Можно сделать вывод, что отсутствие категории «собаки» говорит о правильном направлении маркетинговой стратегии предприятия, однако большинство направлений уже в стадии зрелости. Так же необходимо дальнейшее развитие категории «звезды». Необходимо осуществлять перевод направления обеспечение ремонта магистральной части из «трудных детей» в категорию «звезды». Категорию «дойные коровы», а точнее ее направление деятельности

необходимо поддерживать и максимально контролировать, так как большая часть прибыли получается именно от нее.

Далее составим таблицу 7с Маккинзи. Данная модель анализирует 7 основных элементов микросреды организации, поможет улучшить внутренние бизнес-процессы организации любого масштаба, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений оргструктуры, правильно объединить отделы и провести слияние компаний, определить лучший способ реализации стратегии развития компании.

Вся информация необходимая для составления данной модели находится в корпоративном кодексе Октябрьского ЛПУМГ.

Стратегия. Под стратегией подразумеваются цели организации. Цели Октябрьского ЛПУМГ в обеспечении надежного и бесперебойного транспорта газа, в уменьшении количества инцидентов и аварий на эксплуатируемом оборудовании, а так же обеспечение работникам здоровых и безопасных условий труда.

Структура. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. Структура Октябрьского ЛПУ МГ представляет собой следующее: во главе организации находится Начальник Управления, непосредственно ему подчиняются главный инженер, заместитель начальника, администрация Управления, диспетчерская служба, инженер по ГО и ЧС, инженер по корпоративной защите, группа организации, нормирования труда и экономического анализа, учетно-контрольная группа. В подчинении у главного инженера находятся группа по охране труда, газокompрессорная служба, служба АиМ, служба ЭВС, служба связи, линейно-эксплуатационная служба, группа ОПиЛК, ремонтно-эксплуатационный пункт и автотракторное хозяйство. Заместитель начальника руководит службой по ремонту и надзору за строительством, жилищно-эксплуатационным участком и культурно-спортивным комплексом.

Система управления. Предприятие имеет небольшие проблемы в управлении персоналом, а именно в системе подбора инженерно-технического персонала.

Проблема заключается в том, что у предприятия отсутствует этап тестирования при подборе персонала в Октябрьском ЛПУ МГ (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела в котором открыта вакансия). Еще одной проблемой при подборе персонала в Октябрьском ЛПУ МГ является отсутствие четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника. Так же не эффективно использует возможность заполнения вакансии внутренними ресурсами, а именно сотрудниками имеющими профильное образование, но не работающими на инженерных должностях. В следствии текучести кадров, составляющих категорию «приезжих» работников, предприятие «теряет время» и несет убыток от затраченных расходов на обустройства данной категории сотрудников (оплата переезда к месту работы, проживание, обучение смежных специальностей).

Состав персонала. На 31 декабря 2017 года численность работников Октябрьского ЛПУМГ составила 543 человека. Руководители-13%, специалисты и инженерно-технического персонала -15%, рабочие-73%. Из них всего 18%-женщины.

Стиль взаимоотношений. Отношения между работниками и Обществом строятся на базе доверия и взаимопонимания. Общество обеспечивает сотрудникам охрану с различных конфигураций дискриминации, равно как данное установлено функционирующим законодательством РФ и общепризнанными мерками интернационального полномочия. Присутствие осуществлении профессиональной политические деятели, политические деятели оплаты работы, политические деятели общественного предоставления воспрещены всевозможные преференции согласно национальности, полу, году и др.

Сумма навыков. Предприятие ценит в своих сотрудниках: профессионализм - основательные и многосторонние познания согласно профессии; высокую компетентность; способность создавать взаимоотношения с партнерами и сотрудниками; обладание смежными профессиями и присутствие познаний в сме

жных сферах; предприимчивость – умение представлять новейшие комбинация и мысли; желание к самосовершенствованию; стремление и умение взять на себя ответственность; представление особенности деятельность в компании и способность удерживать секретность данных; корпоративное поведение - верность и преданность компании;

Система ценностей.

- Формирование долгосрочных целей подразделения, связанных с общей стратегией ООО «Газпром трансгаз Югорск».
- Разъяснение другим работникам целей подразделения, направления деятельности и стратегических целей ООО «Газпром трансгаз Югорск».
- Мотивация работников на достижение этих целей.
- Защита окружающей среды
- Совместная работа родственников
- Взаимоотношения с государством и обществом
- Ответственность



Рисунок. 2.5 – Модель 7с Маккинси для Октябрьского ЛПУМГ

Исследование позволило выявить как сильные, так и слабые стороны Октябрьского ЛПУМГ. К сильным сторонам следует отнести почти полное соответствие всех рассмотренных элементов модели друг другу, стратегию, направленную на улучшение условий для работы персонала, а также ценности и структуру компании, которые позволяют успешно достигать намеченных целей. Однако слабой стороной является неэффективное использование кадрового резерва, а так же временные и финансовые затраты от подбора ИТР.

На основе результатов анализа всей микросреды организации, можно выявить ее слабые и сильные стороны, чтобы определить ключевые особенности компании и исключить потери из-за влияния слабых мест.

Для этого в Таблице 2.3 приведен SNW – анализ.

Таблица 2.3– SNW анализ

№	Факторы	Оценка						
		S			N	W		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Система планирования		vx					
2	Стратегия развития предприятия		vx					
	Кадры							
3	Система обучения		x ←		v			
4	Система подбора		x ←			v		
5	Система отбора		x ←			v		
6	Система мотивации			vx				
7	Текучесть кадров			x ←		v		
8	Квалификация персонала		x ←	v				
9	Организационная структура		x ←	v				
10	Состояние охраны труда	vx						
11	Численность персонала				v			
12	Корпоративная культура				v			
13	Имидж организации	vx						
14	Репутация работодателя			vx				
15	Территориальное расположение						v	
16	Производство							
17	Производственные площади			vx				
18	Уровень технической оснащенности			vx				
19	Финансы							
20	Финансовая устойчивость предприятия			vx				
21	Заработанная плата			x ←	v			

v-имеющееся; x-желаемое

Проведя SNW анализ, мы видим, что компания имеет ряди сильных сторон.

Сильные стороны: репутация как работодателя, корпоративная культура, сила бренда, репутация, , компетентность квалификация персонала, мотивация персонала. У компании есть стратегические цели, а также предпринимаются действия для их достижения. С успехом налажено и техническая оснащенность.

Слабые стороны: текучесть кадров, инновации в области управления организацией, подбор персонала, оценка персонала.

Слабой стороной организации является неусовершенствованная система подбора персонала. Необходимо пересмотреть подходы к данной системе.

Проанализировав слабые и сильные стороны , с помощью SNW-анализа, и анализа внешней среды организации, PEST-анализа, БКГ-анализа, анализа 5 сил Портера и 7С Маккинси, логично сделать модифицированный SWOT- анализ, для выявления основных общих стратегий компании, которые она должна раскрыть и для выявления причин эффективной и неэффективной работы компании, а также для определения направления будущих действий.

В Таблице 2.4 приведен SWOT-анализ, состоящий из основных возможностей и угроз внешней среды и основных сильных и слабых сторон деятельности компании.

Таблица 2.4 – SWOT – анализ Октябрьского ЛПУ МГ

	О (возможности)	Т (угрозы)
	<ul style="list-style-type: none">-Изменении в трудовом кодексе о регулировке профессиональных стандартов.- рост спроса на газ в Европе при падении собственной добычи будет способствовать укреплению позиции Газпрома на европейском рынке;-резкий рост мировой потребности в энергетических ресурсах;-заинтересованность государства в развитии газовой промышленности на территории страны.	<ul style="list-style-type: none">-Сокращение запасов природного газа.- низкая прибыльность из-за тарифов на газ и сокращения запасов;-регламентация внутренних тарифов на газ; продажа газа по заниженным ценам.

Окончание таблицы 2.4

S (сильные стороны)	-Престижность компании, как работодателя -Спонсорская и благотворительная деятельность	-Стратегия роста уровня кадрового резерва за счет престижности компании. -Стратегия максимизации прибыли за счет благотворительной деятельности и роста количества потребителей услуг.	-Стратегия привлечения молодых клиентов за счет репутации компании как работодателя от молодых сотрудников. -Стратегия снижения негативной обратной связи за счет участия в благотворительной деятельности.
W (слабые стороны)	-Неотлаженный бизнес-процесс подбора персонала -отток квалифицированных кадров.	-Стратегия повышения профессионального уровня сотрудников за счет усовершенствования процесса подбора персонала. -Стратегия использования ресурсов внутреннего кадрового резерва при заполнении вакансии.	-Стратегия поддержания нормального функционирования Октябрьского ЛПУМГ при существующих угрозах и слабых сторон. -контроль со стороны государства приводит к снижению тарифов и цен;

Стратегия роста уровня кадрового резерва за счет престижности компании, предполагает использование возможности «изменение в регулировке профессиональных стандартов» и «престижность компании», как ее сильную сторону, для поиска новых кадров, при возможной необходимости в них.

Все это формирует следующие требования к системе управления персоналом:

- персонал должен быть оцененным высококвалифицированным и компетентным, так как ошибка сотрудника может повлечь гибель или ухудшение здоровья многих людей.
- для формирования сильного, дружелюбного коллектива, с высокой степенью приверженности к организации нужна тщательная процедура подбора и оценки персонала.
- так как организация занимает лидирующие позиции необходимо поддерживать уровень мотивации сотрудников, чтобы производительность труда не начала снижаться, а организация не перешла в цикл зрелости.

Вывод: В данном пункте мы описали работу Октябрьского ЛПУ МГ, познакомились с основными направлениями его деятельности, поняли для чего

предприятие существует на рынке и какие услуги оказывает для общества. Также была рассмотрена стратегическая цель и видение линейного управления. В последующих пунктах, необходимо провести кадровый аудит и понять на сколько предприятие готово к осуществлению основной цели и какими ресурсами оно обладает на данный момент.

2.3 Кадровый аудит Октябрьского линейно-производственного управления магистральных газопроводов.

Сотрудники- самая главная ценность любой организации. Чтобы выявить возможные причины отклонения, в этом подразделе мы рассмотрим численность персонала, динамику численности, а так же качественный и количественный состав персонала на данном предприятии. Будут приведены как общие показатели, так и показатели, относящиеся к изменениям в структуре подбора кадров. Для анализа использовались отчеты по составу персонала, статистические данные предприятия по количеству и качеству персонала.

Количественная характеристика персонала, а именно его списочная численность и численность руководящего состава за период 2015- 2017 г. отображена в таблице 2.5

Таблица 2.5– Критерии численности персонала Октябрьского ЛПУ МГ за 2015-2017гг

Наименование показателя	Численность (чел.)		
	2015 г	2016 г	2017 г
Списочная численность персонала	551	546	543
Численность по штату	562	558	554
Количество руководителей и специалистов ИТР	150	148	147

Из данных таблицы мы видим не значительное, но стабильное снижение численности персонала. Причинами увольнений являются неспособность справиться с должностными обязанностями, недовольство заработной платой, неудовлетворенность персонала тем, что их недооценивают, несоответствие

рабочему месту, отсутствие необходимых навыков и умений для выполнения работы.

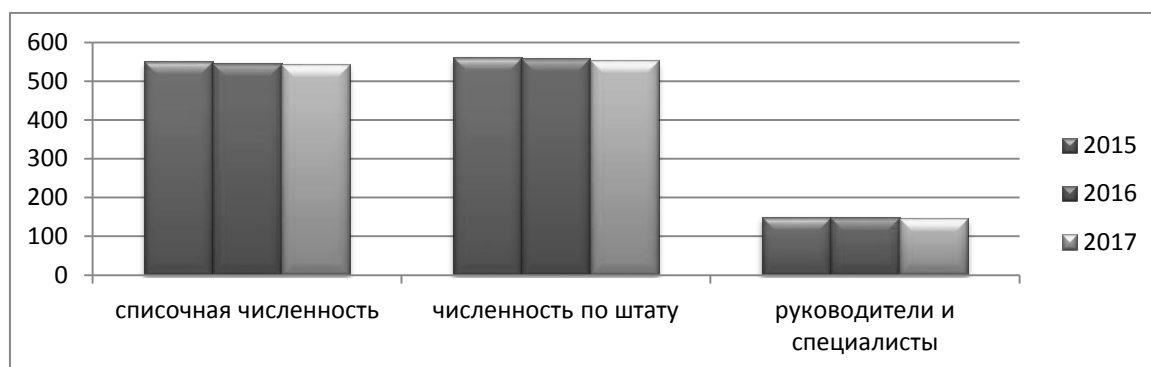


Рисунок.2.6 – Численность персонала Октябрьского ЛПУМГ

Так же причиной увольнения руководителей и специалистов ИТР является, то что на предприятии слабая система развития подбора персонала.

Далее рассмотрим качественную структуру всего персонала организации так же за 2015-2017 гг.

Таблица 2.6 – Качественно-количественные характеристики персонала в Октябрьском ЛПУ МГ

Характеристика	Количество работающих, человек			Доля в общей численности, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ВСЕГО РАБОТАЮЩИХ, в т. ч.	551	546	543	100	100	100
Мужчин	441	450	445	81	83	82
Женщин	110	96	98	19	17	18

Проанализировав данные таблицы, можно отметить, что женщин в Октябрьском ЛПУМГ работает меньше. Это обусловлено спецификой предприятия. Более наглядно просмотрим на рисунке 2.7.

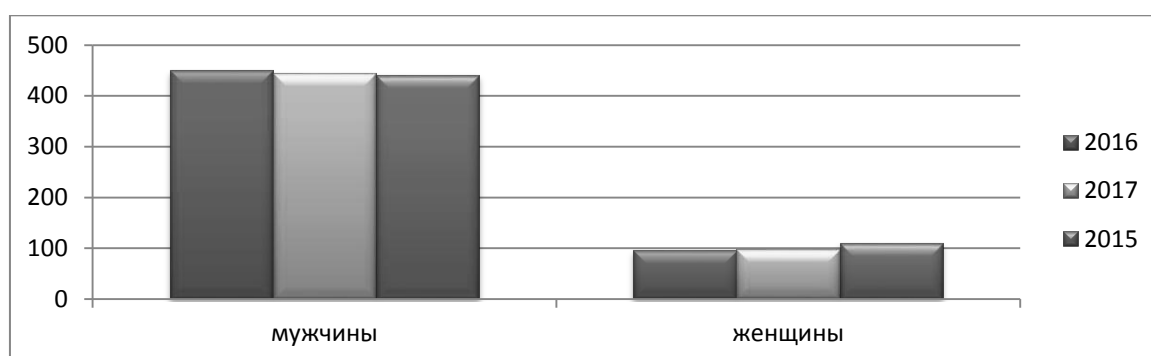


Рисунок 2.7– Качественно-количественные характеристики персонала
Октябрьского ЛПУМГ

Далее в таблице 2.7 посмотрим структурные характеристики персонала в Октябрьском ЛПУМГ.

Таблица 2.7 Структурные характеристики персонала Октябрьского ЛПУ МГ

Характеристика	Количество работающих, человек			Доля в общей численности, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ВСЕГО РАБОТАЮЩИХ, в т. ч.	551	546	543	100	100	100
Руководителей	39	38	38	12	12	12
Специалистов инженерно-технического персонала	111	110	107	15	15	14
Рабочих	401	398	397	73	73	74

Из данных таблицы 2.7 мы так же видим незначительное снижение всего персонала. В том числе и специалистов ИТР.

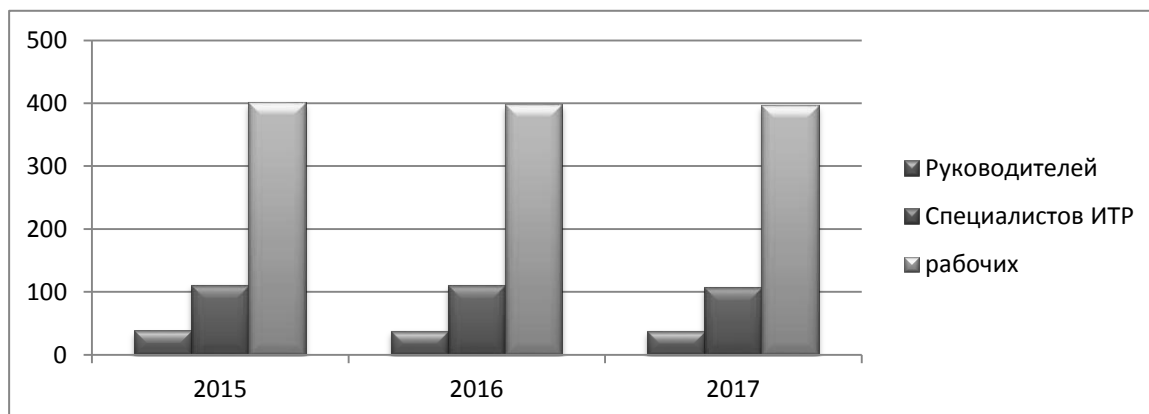


Рисунок 2.8 – Количественная характеристика персонала Октябрьского ЛПУМГ

По итогам проведенного анализа можно отметить большое различие между рабочими и руководителями и специалистами соответственно. Это так же обусловлено спецификой ЛПУ и тем, что большая часть рабочих распределена по цехам, компрессорным станция, линейным частям и дюкерам, расположенным в разных местах. Пример: в состав одного цеха

входят 1-начальник, 1- инженер по ремонту, 4 - инженера, 6 -слесаря, 1-уборщица, 11 – машинистов.

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования в Октябрьском ЛПУМГ в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура персонала по уровню образования в Октябрьском ЛПУМГ

Характеристика	Количество работающих, человек			Доля в общей численности, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ВСЕГО работающих	551	546	543	100	100	100
высшее профессиональное	221	215	213	40	40	39
среднее профессиональное	134	132	132	24,5	23	24
среднее	76	75	74	13	14	14
начальное профессиональное	125	124	125	22,5	23	23

Из данных таблицы мы видим что 345 человек – 63% имеет высшее и среднее профессиональное образование. Это хороший показатель. Для более удобного просмотра информации, разместим все данные на одном рисунке 2.9



Рисунок 2.9 – Структура персонала Октябрьского ЛПУМГ по уровню образования

Далее в таблице 2.9 рассмотрим состав руководящего персонала и специалистов инженерно-технических работ по возрастным категориям.

Таблица 2.9– Возрастная структура руководителей и специалистов ИТР

Характеристика	Количество работающих, человек			Доля в общей численности, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ВСЕГО РАБОТАЮЩИХ, в т. ч.	150	148	147	100	100	100
до 20 лет	0	0	0	-	-	-
до 30 лет	0	6	15	-	4	10
от 30 до 39 лет	17	28	34	11	19	23
от 40 до 49 лет	41	34	32	27	23	22
от 50 до 59 лет	70	67	56	47	45	38
Старше 60	22	13	10	15	9	7

Можно отметить что большая часть специалистов (38%) находится в возрасте от 50 до 59 лет. Меньше (23 %) – от 30 до 39 лет и 22% - от 40 до 49лет. Разбег в возрасте специалистов достаточно велик, а замена растет достаточно медленно в возрасте до 30 лет составляет 10%.

Из таблицы 2.9 можно отметить незначительное изменение динамики возрастной структуры персонала, для большей наглядности отобразим в диаграмме. (рисунок 2.10)

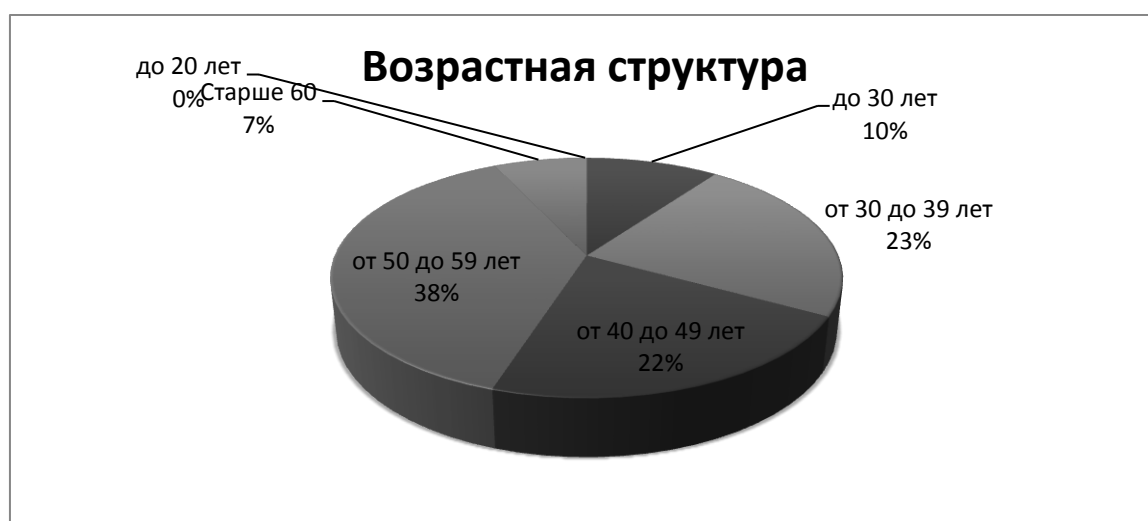


Рисунок 2.10 – Возрастная структура руководителей и специалистов ИТР
Октябрьского ЛПУМГ

Таким образом, проанализировав сведения, можно сделать вывод о том, что в настоящий момент в Октябрьском ЛПУМГ трудится наиболее работоспособный персонал, который имеет необходимые знаниями и навыки для решения вопросов, стоящих пред ЛПУ. Однако прослеживается направленность к старению управляющего персонала, то есть необходимо уже сейчас приступить к поискам смены на данный персонал.

Обучение персонала, осуществляемое в целях поддержания профессиональной компетентности работников, получения дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков. Поэтому в Октябрьском ЛПУ МГ периодически проходят процедуры аттестации персонала. Данные аттестации руководителей и специалистов за 2015-2017гг. представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Результаты профессиональной аттестации в Октябрьском ЛПУМГ

Результаты аттестации:	2015 год, чел.	2016 год, чел	2017 год, чел
Проходили процедуру аттестации всего, в т.ч с оценкой:	58	67	61
- соответствует занимаемой должности	56	63	57
- не соответствует занимаемой должности	3	4	2
Рекомендовано повышение квалификации	10	17	20
Рекомендовано зачисление в кадровый резерв на замещение руководящих должностей	9	5	7
Рекомендована переподготовка по профилю занимаемой должности	12	18	27

Сведения таблицы позволяют сделать вывод, что невзирая на положительную динамику итогов аттестации руководителей и специалистов Управления, направленность образования специалистов оказывает большое влияние на итоги деятельности компании и должно быть в соответствии с сфере в которой он работает.

Проанализируем подготовку персонала за 2015-2017гг. в Октябрьском ЛПУ МГ в таблице 2.11.

Подготовка кадров на предприятии осуществляется в соответствии с «Положением о профессиональном обучении работников».

Таблица 2.11– Динамика обучения персонала

Профессиональная подготовка:	2015 год, чел.	2016 год, чел	2017 год, чел
Обучено впервые	7	9	11
Обучено вторым (совмещаемым) профессиям	3	7	5
Переподготовлено	3	4	4
Всего:	13	20	20
Повысили квалификацию:	2015 год, чел.	2016 год, чел	2017 год, чел
На производственно-экономических курсах	4	5	8
В филиале ТГАСУ	11	10	13
В Игримском учебном комбинате	9	15	19
На курсах целевого назначения	15	17	21
На прочих курсах	6	8	18
Всего:	45	55	79

Анализируя данную динамику, видно, что предприятие стало намного больше уделять внимание на развитие собственного персонала.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день Октябрьское ЛПУ МГ имеет возможность обучать и развивать персонал.

Проанализировав систему подбора, можно сказать, что по экспертным оценкам выявлена такая тенденция: на поиск кандидатов на рабочие специальности уходит в среднем две недели, а на закрытие вакантных мест руководителей среднего звена в среднем от одного до четырех месяцев.

Рассмотрим такой показатель движения кадров, как коэффициент текучести кадров.

Текучесть рабочей силы – одна из наиболее распространенных проблем любой организации. Высокий показатель текучести, мешает образованию слаженному

коллективу, а это в свою очередь мешает работе персонала и корпоративному духу в организации.

Чтобы предотвратить текучесть рабочей силы используют коэффициент текучести.

Коэффициент текучести можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (3)$$

где $Ч_{\text{ув}}$ - численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент текучести составил 9,5 % , что свидетельствует о том, что он находится в норме, а организация в стабильной ситуации. На следующей таблице 2.12 приведена динамика текучести кадров.

Таблица 2.12 – Динамика движения кадров по Октябрьскому ЛПУ МГ

Критерии	2015 год.	2016 год.	2017 год.
ПРИНЯТО ВСЕГО: в т.ч.:	32	47	54
Руководителей	8	5	6
Рабочих	21	29	38
Специалисты ИТР	4	13	10
УВОЛЕНО ВСЕГО, в т.ч.:	48	52	57
Руководителей	4	4	3
Рабочих	29	32	36
Специалистов ИТР	15	16	19
Коэффициент текучести, %	8,7	9,5	9,5
Коэффициент текучести по ИТР %	10	10,81	12,93

Наибольшее динамика наблюдается в увольнении категории специалисты, что может негативно отразиться на производительности труда по предприятию. Поэтому так важна эффективность подбора данной категории сотрудников.

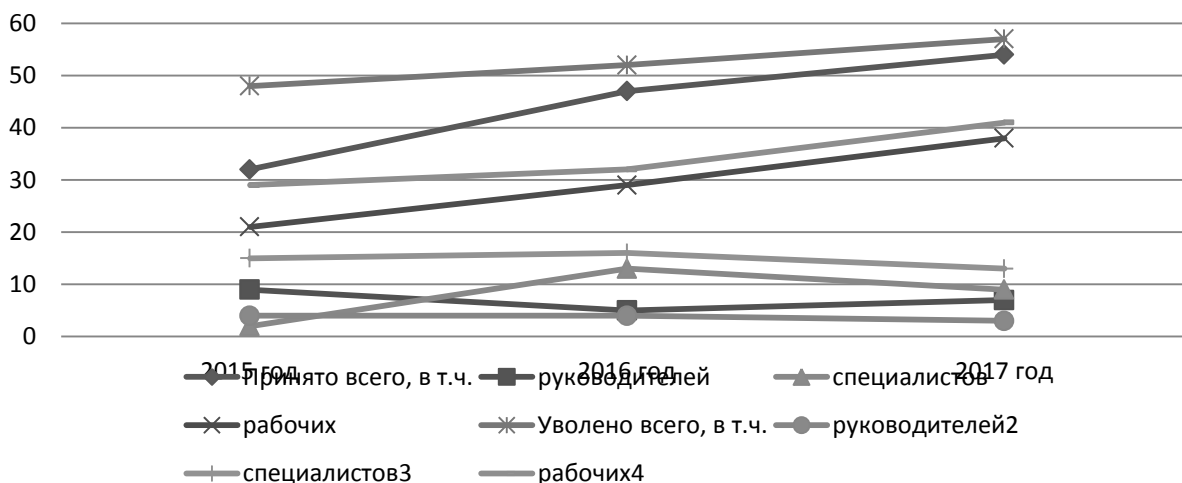


Рисунок 2.11 –Динамика движения кадров по Октябрьскому ЛПУ МГ по годам

Проанализировав все данные таблиц, можно заметить, что большое количество персонала (руководителей, специалистов и служащих) как принимается, так и увольняется. Причинами увольнений являются неспособность справиться с должностными обязанностями, недовольство заработной платой, неудовлетворенность персонала тем, что их недооценивают, несоответствие рабочему месту, отсутствие необходимых навыков и умений для выполнения работы.

Проблема усугубляется тем, что при освобождении руководящей позиции трудно подобрать нужную кандидатуру, отвечающую требованиям стратегии предприятия, на поиск уходят большие затраты времени (до двух, а то и трех месяцев).

Одной из причин низкой закрепляемости выпускников базовых профессиональных учебных заведений на предприятии является то, что они не видят перспектив развития, продвижения по карьерной лестнице. Второй немаловажной причиной увольнения молодых специалистов является низкий уровень заработной платы на начальном этапе работы (до 1,5-2 лет) – это связано с порядком начисления персональных доплат, напрямую связанных со стажем работы на предприятии в данном территориальном расположении. В этом случае сотрудники рассматривают предприятие как временную работу с возможностью получить высшее образование за счет работодателя.

Так же, для достижения поставленной экономической задачи, препятствием является недостаток высококвалифицированного персонала на рынке руда. Ликвидировать воздействие этой проблемы организация может за счет осуществления подготовки высококвалифицированного персонала собственными силами посредством обучения, проведение оценки профессионального потенциала сотрудников и дальнейшее развитие кадрового резерва. Таким образом в компании прослеживается недостаточный уровень образования инженерно-технических кадров. Это было выявлено в результате проведенной аттестации, которая показала, что 65% инженерно-технического персонала приняты на работу имея высшее, но не профильное образование.

Возможностью решить данные проблемы так же служит система подбора персонала, которая позволяет не только выявить наличие или отсутствие у работника необходимых знаний, умений и навыков, но и оценить его личностные качества, выявить личные цели в плане карьеры еще на начальном этапе. Поэтому в следующей главе проанализируем существующую систему подбора персонала в Октябрьском ЛПУ МГ.

ВЫВОД: во второй главе мы проанализировали данные предприятия, провели анализы внешней и внутренней среды, а так же кадровый аудит. Проанализировав систему найма и подбора, можно сказать, что по экспертным оценкам выявлена такая тенденция: на поиск кандидатов на рабочие специальности уходит в среднем неделя, а на закрытие мест руководителей среднего звена и специалистов ИТР в среднем от одного до четырех месяцев.

За 2017 год численность работников Октябрьского ЛПУ МГ уменьшился на 17 человек, за год принято на работу 38 человек, уволено 55 человека. Это связано с тем, что перед Октябрьским ЛПУ МГ стоит цель – «оптимизация численности персонала»

Коэффициент текучести составил 9,5 % , что свидетельствует о том, что он находится в норме. Для газотранспортных предприятий уровень текучести может составлять до 35%.

Серьезных экономических проблем при анализе предприятия выявлено не было. Одновременно с этим прослеживается стойкая потеря прибыли. Так же были рассмотрены возможные причины провала реализации стратегии. Решить данную проблему может система подбора персонала, поэтому мы рассмотрели существующую систему подбора персонала в Октябрьского ЛПУ МГ. При анализе действующей системы было выявлено:

- работа по подбору инженерно-технического персонала в Октябрьском ЛПУ МГ не регламентирована;

- не качественно формируется список работников для получения высшего профильного образования;

- существуют пробелы на этапе подбора персонала (не достаточно привлекаются к подбору руководители подразделений).

Оценка проводимому комплексу работ с точки зрения элементов системы управления подбором показала, что только 10 % всех рассмотренных элементов соответствуют идеальной системе управления подбором персонала.

Недостатки системы подбора персонала приводят к неэффективной расстановке кадров. Работники, которые считают, что их недооценивают, уходят с предприятия.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОКТЯБРЬСКОЕ ЛПУ МГ

3.1. Анализ процесса подбора персонала в Октябрьском ЛПУ МГ

Как и любая организация Октябрьское ЛПУ МГ сталкивается время от времени с такой проблемой как потребность в кадрах. Под потребностью в кадрах понимается количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

На рисунке ниже представлена существующая система по системе подбора ИТР в Октябрьском ЛПУ МГ (рисунок 3.1).



	3. Анкетирование 4. Собеседование 5. Проверка рекомендаций
--	--

Критерии 1. Скорость закрытия вакансии 2. Процент закрытых вакансий

Рисунок 3.1– Система подбора персонала Октябрьском ЛПУ МГ

В Октябрьском ЛПУ МГ используются традиционные методы подбора персонала, которые являются самыми распространенными и используются во многих компаниях. Эти методы позволяют сэкономить затраты и время на подбор персонала, однако они не дают 100% гарантии правильного выбора. На данный момент в Октябрьском ЛПУ МГ применяются следующие методы подбора персонала:

1. Определение качественной и количественной потребности в ИТР

Определение потребности в персонале в Октябрьском ЛПУ МГ имеет количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности призвана ответить на вопрос «сколько» и основана на анализе:

- действующей и планируемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение полномочий и ответственности);
- требований технологии производства (формы организации совместной деятельности исполнителей);
- маркетингового плана (увеличение доли рынка, продвижение на новые рынки).

Качественная потребность в персонале – это потребность в кадрах по специальностям, профессиям, категориям – «каких». Она определяется из:

- требований к должностям и рабочим местам, которые содержатся в описаниях рабочих мест и должностных инструкциях;
- профессионально-квалификационного деления работ, которое отражено в

технологической документации на рабочий процесс;

– штатного расписания (состава должностей);

– документации, в которой содержатся различные регламентирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

2. Определние источников кадрового пополнения (внешние, внутренние)

В Октябрьском ЛПУ МГ есть два источника найма: внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией); внутренний (из работников организации).

Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала указаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внешние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none">- Более широкие возможности выбора.- Появление новых импульсов для развития организации- Новый человек, как правило, легко добивается признания.- Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.- Меньшая угроза возникает интриг внутри организации.	<ul style="list-style-type: none">- Более высокие затраты на привлечение кадров.- Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.- Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих.- Плохое знание организации.- Длительный период адаптации.- Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.- Нового работника плохо знают в организации.
Внутренние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none">Появление шансов для служебного роста молодых кадров предприятияПовышение степени привязанности к организации.Улучшение социально-психологического климата на производстве.Низкие затраты на привлечение кадров.Претендентов на должность хорошо знают в организации.Претендент на должность знает данную организацию.Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации.	<ul style="list-style-type: none">Ограничение возможности для выбора кадров.Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.

Подбор персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации предприятия в целом. Разумное использование имеющихся человеческих ресурсов может позволить обойтись без нового набора.

К внешним источникам поиска персонала в Октябрьском ЛПУМГ относятся:

- поиск и отбор выпускников высших, средних и начальных профессиональных учебных заведений (в первую очередь выпускников, обучающихся по целевым договорам с Обществом);

- поиск и отбор кандидатов через средства массовой информации: объявления на сайтах, газетах, телевидении и т.д.;

- поиск и отбор кандидатов через общую базу данных кандидатов Общества;

- база данных формируется и актуализируется отделом по работе с персоналом (специалистами по кадрам филиалов) на основании документов, представленных кандидатами для трудоустройства;

- поиск и отбор кандидатов через организации, занимающиеся трудоустройством (Центры занятости, биржи труда, агентства и т.п.).

3. Анализ резюме кандидатов. Сведения о профессиональном опыте кандидата в сжатой форме, которые он сам пожелает сообщить организации (пол, возраст, образование, предыдущий опыт работы, достижения). Может проходить в режиме онлайн, когда потенциальные кандидаты присылают свое резюме на почту организации.

4. Анкетирование. Метод используется для получения персональных данных (имя, фамилия, отчество, адрес, сведения об образовании, профессиональные навыки). Результаты помогут определить соответствие кандидата установленным требованиям к должности.

5. Телефонное интервью. Распространенный вид интервью, проводит его кадровый специалист после изучения резюме от кандидата. Можно уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме, а также понять, готов ли он работать в вашей компании.

6. Собеседование. Распространенный метод подбора персонала. За время

разговора происходит предварительная оценка уровня образования претендента, получить информацию об его опыте, составить психологическую и эмоциональную картину, ознакомиться с личными качествами, стрессоустойчивости, ответственности и коммуникабельности, а также обмен информации о намерениях и условиях работы.

7. Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней подбора кандидата организации просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Также может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, чтобы обменяться мнениями и задать интересующие вопросы (однако используется только при приеме на руководящие должности).

Подбор персонала один из важных частей системы управления персоналом любой организации, для привлечения квалифицированных специалистов и для успешного поддержания конкурентоспособности. В прошлом преимуществом организаций были новейшие технологии, оборудование, качество сервиса. Сейчас преимуществом организации стал персонал, с высоким уровнем знаний, аналитическим мышлением, достаточным уровнем компетентности, а также профессиональными и личностными возможностями. Дальнейшее развитие деятельности организации во многом зависит от качественного подбора персонала.

Сложность проблем подбора персонала заключается в том, что в настоящее время существует значительное количество методов выявления претендентов, из которых могут вырасти профессионалы бизнеса, но какой из данных методов является наиболее эффективным трудно определить. Это зависит от множества объективных и субъективных факторов [3, с. 9].

При исследовании процесса подбора персонала были выявлены следующие проблемы:

Проблема 1. Отсутствие этапа тестирования при подборе персонала в Октябрьском ЛПУ МГ (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела в котором открыта вакансия).

Решение: Необходимо разработать три типа тестов: на профессиональные знания и навыки, на уровень развития интеллекта и других способностей, на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Тестирование дает возможность оценить состояние кандидата на данный момент с учетом особенностей организации и будущей должности.

Проблема 2. При подборе персонала у Октябрьском ЛПУ МГ нет четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника.

Решение: Необходимо разработать карту компетенций для каждой должности. Карта предполагает наличие у персонала тех качеств, знаний, умений, которые необходимы для эффективной деятельности организации. При разработке карты компетенций все необходимые требования к персоналу на необходимую должность можно объединить в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), межличностные навыки (работа в команде, построение взаимоотношений с людьми, убедительные коммуникации), рабочие процессы (саморазвитие, нацеленность на результат, ориентация на качество).

Проблема 3. В Октябрьском ЛПУ МГ отсутствует четко сформированная система проведения собеседования.

Решение: При подборе на должность, чаще всего работает только специалист по работе с персоналом. Вопросы специалиста имеют стандартную схему (опыт работы, образование, личные качества). Необходимо, чтобы на собеседовании присутствовал начальник группы по кадрам и трудовым отношениям и руководитель отдела. В этом случае кроме вопросов может быть предложено стрессовое интервью, которое выявит стрессоустойчивость, а также умение вести себя в разных ситуациях.

Далее посмотрим, как отражается недостаточно эффективно построенный процесс на эффективности всего процесса найма персонала.

В некоторых отделах организации начальники подразделений не торопятся нанимать подобранных людей на открытые вакансии, аргументируя это

несоответствием качеств кандидата и их видением работника своего отдела. В итоге на сегодняшний день на предприятии более 3-х месяцев открыты вакансии «Инженер», «Старший инженер», их обязанности распределены между работниками отделов.

В 2017 году Европейский банк реконструкции и развития, в сотрудничестве с Российской экономической школой и компанией Кадровый Дозор, провел исследование в 23 регионах России, в крупнейших региональных центрах, по результатам которого были выявлены оптимальные сроки закрытия вакансии, которые имеют минимальное отрицательное влияние на эффективность деятельности организации.

Эти данные были взяты за нормативную основу при рассмотрении времени закрытия вакансии на объекте исследования. Сроки, не превышающие норму, не влекут за собой негативных последствий.

Чтобы исключить субъективизм, можно обратиться к таблице, разработанной этими же специалистами, в которой указано стандартное отклонение во времени закрытия вакансии, которое так же не влечет за собой экономических потерь.

Таблица 3.2 – Среднее время поиска (дни), необходимое для закрытия вакансий в разрезе квалификационных групп

Переменная	Оптимальные сроки	По данным предприятия
Время поиска для закрытия вакансии руководителя	39,18	95
Время поиска для закрытия вакансии руководителя среднего звена	28,85	71
Время поиска для закрытия вакансии специалиста ИТР	19,12	29
Время поиска для закрытия вакансии служащего, занятого подготовкой информации и оформлением документации	13,47	20
Время поиска для закрытия вакансии квалифицированного рабочего	18,75	45

В сравнении данных таблицы 3.2 можно сделать вывод, что время закрытия вакансии для руководителей и специалистов высшей квалификации превышает показатель, взятый за норматив в 1,6 раза; для квалифицированных рабочих – в 1,4 раза. Это приводит к повышенной нагрузке на существующий персонал и

общему снижению эффективности деятельности организации.

Тенденция движения персонала зависит от условий труда. По данным проведенным во второй главе можно сделать вывод о высокой степени текучести кадров, имеется тенденция к увеличению текучести, что может быть также косвенной причиной неэффективной системы подбора персонала.

В результате ухода персонала и необходимости подбора и найма новых сотрудников Октябрьском ЛПУ МГ несет определенные финансовые потери. Например, специалист по работе с персоналом (специалист по найму) ежемесячно тратит около половины своего рабочего времени на оформление убытия и приема персонала, в том числе работа с личными делами, заполнение отчетности в ПФР. Также часть рабочего времени сотрудника уходит на телефонные переговоры с кандидатами. В связи с чем указанный сотрудник не справляется со своими постоянными обязанностями и работает сверхурочно.

Рассчитаем явные затраты на подбор и найм персонала в Октябрьском ЛПУ МГ в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка затрат на набор ИТР

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста,%
Затраты по набору персонала, тысяч рублей	22	58	84,5	345,50
Количество принятых работников, человек	4	13	10	300,0
Затраты по набору, приходящиеся на одного принятого сотрудника, тысяч рублей	5,50	4,47	8,45	153,64
Уволено чел.	15	16	19	250,0
Количество ИТР, чел.	150	148	147	98,00
Коэффициент текучести по ИТР%	10,00	10,81	12,93	129,30

В затраты по набору персонала были включены: стоимость размещения объявлений в периодических печатных изданиях, оплата труда и страховые взносы сотрудника при проведении собеседования, стоимость печатных материалов для проведения собеседования. По данным таблицы 3.2 можно проследить что затраты на набор персонала ежегодно увеличиваются, за три года они выросли на 345,5%, из расчета на одного принятого сотрудника рост затрат составил 153,64%. При этом стоит отметить, что коэффициент текучести персонала вырос на 2,93%.

Не смотря на наличие ряда проблем, данные мероприятия по их решению являются реализуемыми с точки зрения затрат. Правильно подобранный персонал позволит компании успешно реализовывать поставленные цели и задачи, оставаться эффективным и конкурентоспособным в глазах конкурентов, работников и клиентов.

Рассмотрев и изучив основные методы, используемые при подборе персонала в организацию, можно сделать вывод, что нет плохих и хороших методов подбора персонала – есть подходящие и не подходящие конкретной компании, должности и ситуации. Поэтому для формирования наиболее качественной и гибкой системы кадрового состава специалисты группы по кадрам и трудовым отношениям Октябрьском ЛПУ МГ должны выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Процесс подбора персонала включает в себя комплекс методов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Поэтому основная задача специалиста по подбору персонала – использовать те методы подбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации.

В ходе исследования процесса подбора персонала на Октябрьском ЛПУ МГ были выявлены следующие проблемы: Проблема 1. Отсутствие этапа тестирования при подборе персонала в Октябрьском ЛПУ МГ (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела в котором открыта вакансия). Проблема 2. При подборе персонала у Октябрьском ЛПУ МГ нет четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника. Проблема 3. В Октябрьском ЛПУ МГ отсутствует четко сформированная система проведения собеседования.

Далее необходимо разработать предложения по совершенствованию системы подбора персонала в Октябрьском ЛПУ МГ.

3.2 Предложения по совершенствованию системы подбора персонала в Октябрьском ЛПУ МГ

Риски со стороны персонала возникают всегда и на всех этапах работы. В связи с этим, в организациях создают гибкую систему кадровой безопасности, способную вовремя диагностировать надвигающуюся опасность и своевременно её предотвратить. В этой связи очень важно выстроить качественное взаимодействие со службами управления персоналом в организации, начиная с этапа подбора и найма кадров. В список «опасных» кандидатов включаются люди, чья работа в организации или их последующее увольнение может вызвать различные проблемы. Важно не пропустить такого неблагонадежного сотрудника не с точки зрения его профессиональной грамотности (с этим, как раз неплохо справляются рекрутеры), а в плане его безопасного увольнения, что связано с утечкой информации, например с должности главного бухгалтера. Цель службы кадровой безопасности – уменьшение затрат на дальнейший подбор, чтобы в дальнейшем пришлось выбирать только из «нужных» (соответствующих требованиям компании) и «безопасных» претендентов.

В настоящее время активно стали применяться самые разнообразные методы подбора персонала, законные и не очень. Отсюда и такое разнообразие техник: от традиционного headhunting («хэдхантинга»), executive search – «переманивания» лиц, принимающих решение, talent poaching («кадрового браконьерства»), talent raiding («кадровых налетов»), до «агрессивного» или «партизанского» рекрутинга. [5-7, 9-12, 14]

Нетрудно заметить, что методы самые разнообразные и очень специфичные. В силу этого, объективно приходится разграничивать функции HR-структур, которые в большей степени связаны с оценкой деловых и профессиональных качеств кандидатов, от функций служб безопасности.

Подбор персонала (рекрутинг) – это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию.

Профессиональный («правильный») процесс рекрутинга состоит из нескольких этапов. Начиная с планирования потребности в персонале, сбора и согласования заявок на подбор, бюджетирования процесса, размещения вакансии в открытом доступе при поиске кандидатов, проведения собеседования с кандидатом и линейным руководителем, а также получения заключения по итогам проверки нашего кандидата службой безопасности, и заканчивая подписанием трудового договора.

То есть в рамках выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

Проблема 1. Отсутствие этапа тестирования при подборе персонала в Октябрьском ЛПУ МГ (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела в котором открыта вакансия).

Решение: Необходимо разработать три типа тестов: на профессиональные знания и навыки, на уровень развития интеллекта и других способностей, на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Тестирование дает возможность оценить состояние кандидата на данный момент с учетом особенностей организации и будущей должности.

Проблема 2. При подборе персонала у Октябрьском ЛПУ МГ нет четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника.

Решение: Необходимо разработать карту компетенций для каждой должности. Карта предполагает наличие у персонала тех качеств, знаний, умений, которые необходимы для эффективной деятельности организации. При разработке карты компетенций все необходимые требования к персоналу на необходимую должность можно объединить в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), межличностные навыки (работа в команде, построение взаимоотношений с людьми, убедительные коммуникации), рабочие процессы (саморазвитие, нацеленность на результат, ориентация на качество).

Проблема 3. В Октябрьском ЛПУ МГ отсутствует четко сформированная

система проведения собеседования.

Решение: При подборе на должность, чаще всего работает только специалист по работе с персоналом. Вопросы специалиста имеют стандартную схему (опыт работы, образование, личные качества). Необходимо, чтобы на собеседовании присутствовал начальник группы по кадрам и трудовым отношениям и руководитель отдела. В этом случае кроме вопросов может быть предложено стрессовое интервью, которое выявит стрессоустойчивость, а также умение вести себя в разных ситуациях. Далее разработаем усовершенствованную систему подбора персонала Октябрьском ЛПУ МГ.

Цель	Снижение затрат на персонал на 10% путем совершенствования системы подбора персонала к концу 2019 года
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение потребности в ИТР 2. Увеличение эффективности труда на 15%; 3. Достижение оптимальных сроков закрытия вакансии (каждый кандидат проходит по всей цепочке подбора) 4. Снижение текучести персонала на 10% (в результате ликвидации проблемы неправильного подбора) 5. Ликвидация незакрытых вакансий



Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение качественной и количественной потребности в ИТР 2. Определние источников кадрового пополнения (внешние, внутренние) 3. Работа с вузами 4. Анализ резюме 5. Телефонное интервью 6. Анкетирование 7. Тестирование 8. Собеседование на стрессоустойчивость 9. Собеседование (обязательное присутствие старшего специалиста группы по кадрам и трудовым отношениям, специалиста по работе с персоналом, начальника подразделения в котором открыта вакансия)
------------	---

	10. Использование карты компетенций 11. Обязательная проверка рекомендаций
1. Скорость закрытия вакансии 2. Соответствие «новичка» требованиям открытой вакансии 3. Снижение текучести персонала. 4. Количество рассмотренных резюме и количество закрытых вакансий. 5. Стоимость закрытия одной вакансии 6. Срок закрытия вакансии ИТР 7. Процент обеспеченности организации квалифицированными кадрами по ИТР	

Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система подбора персонала

Рассмотрим процесс более подробно (рассмотрим только те процессы, в которых предложены изменения).

Подготовка к собеседованию

Для подготовки к собеседованию назначается ответственный за проведение интервью, изучить заявку на подбор персонала и список необходимых компетенций, подобрать методы проведения собеседования.

Важно заранее продумать и выписать вопросы и темы, которые следует затронуть в интервью, определить структуру собеседования.

При подготовке к собеседованию Специалисту по подбору персонала необходимо ознакомиться с должностной инструкцией, описывающей требования к претендентам на вакантное место. То есть изучить – «Заявку на подбор». В рамках заявки указываются обязательные и желательные компетенции: знания, образование, умения, навыки и качества, которыми должен обладать соискатель для успешной работы в данной должности. Исходя из необходимых компетенций, нужно подбирать методы проведения собеседования.

Таблица 3.4 – Заявка на подбор специалиста. Требования к кандидату

№ п /	Требования	Обязательно	Желательно	Не имеет
-------	------------	-------------	------------	----------

п				значения
1	Пол сотрудника			
2	Возраст (от и до)			
3	Образование			
4	Желательный опыт работы			
5	В должности			
6	В сфере			
7	В компаниях			
8	Стаж работы в данной должности			
9	Навыки работы с компьютером (пользователь, опытный пользователь, эксперт)			
10	Знание специальных программ			
11	Знание иностранного языка (какого, уровень владения)			
12	Личностные требования (психологическая характеристика)			
13	Дополнительные требования			

Подбор персонала – довольно тонкая работа, цена ошибки здесь очень велика. Исходя из вакансии, на которую претендует кандидат, рекомендуется выбрать наиболее подходящий тип собеседования. Согласитесь, что от интернет-маркетолога, заведующего складом или менеджера по продажам ждут разных профессиональных и личных качеств, а, следовательно, и собеседования следует проводить по-разному.

Приведем пример компетенций для ИТР занятого проектами.

Таблица 3.5– Карта компетенций

НАЗВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	Оценка соответствия индикатору	Максимальная оценка
Профессионализм		
<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует ответственность за результаты проекта • Управляет интегрированными процессами • Умеет найти выход из трудных ситуаций • Умеет одновременно решать множество задач • Объективно принимает решения 		5
Коммуникации		
<ul style="list-style-type: none"> • Активно слушает, понимает и реагирует на запросы заинтересованных сторон • Поддерживает каналы коммуникаций • Обеспечивает качество информации • Приспосабливается к особенностям аудитории 		4
Лидерство		

<ul style="list-style-type: none"> • Создает атмосферу высокой продуктивности • Создает и поддерживает эффективные отношения • Выступает мотиватором и ментором для членов команды проекта • Берет на себя ответственность за достижение целей проекта • Использует способности влиять на окружающих, когда требуется 		5
Менеджмент		
<ul style="list-style-type: none"> • Выстраивает и развивает команду проекта • Планирует и контролирует достижение результатов проекта на системной основе • Решает конфликты с вовлечением членов команды проекта или участников проекта 		3
ИТОГО:		17

Далее приглашается выбранный кандидат на собеседование по компетенциям (тестирование).

Для этого в Октябрьском ЛПУ МГ предлагается использовать тестирование на профессиональную пригодность.

Тесты на профессиональную пригодность используются с целью оценивания психофизиологических качеств кандидата и умений выполнять определенные виды работ. К тестам на профессиональную пригодность принадлежат имитационные и тесты на проверку профессиональных знаний кандидата. При прохождении имитационных тестов кандидаты выполняют конкретную задачу, которая будет входить в их профессиональные обязанности. По результатам можно сделать вывод об умении кандидата выполнять определенные виды работ. Такие тесты отличаются высокой надежностью, поскольку направлены на выяснение связанных с профессиональной деятельностью претендента навыков. Среди имитационных тестов необходимо выделить компьютерное программирование для программиста, редактирование статьи для редактора, перевод текста для переводчика, набор текста для секретаря и т. д.

Далее при прохождении тестирования с высокими показателями кандидат приглашается на собеседование с начальником отдела где открыта вакантная должность, при этом присутствуют старший специалист группы по кадрам и трудовым отношениям и специалист по подбору персонала.

Успешность организации во многом зависит от грамотного планирования. Для начала построим дерево целей проекта методом иерархической формулировки целей по принципу SMART.

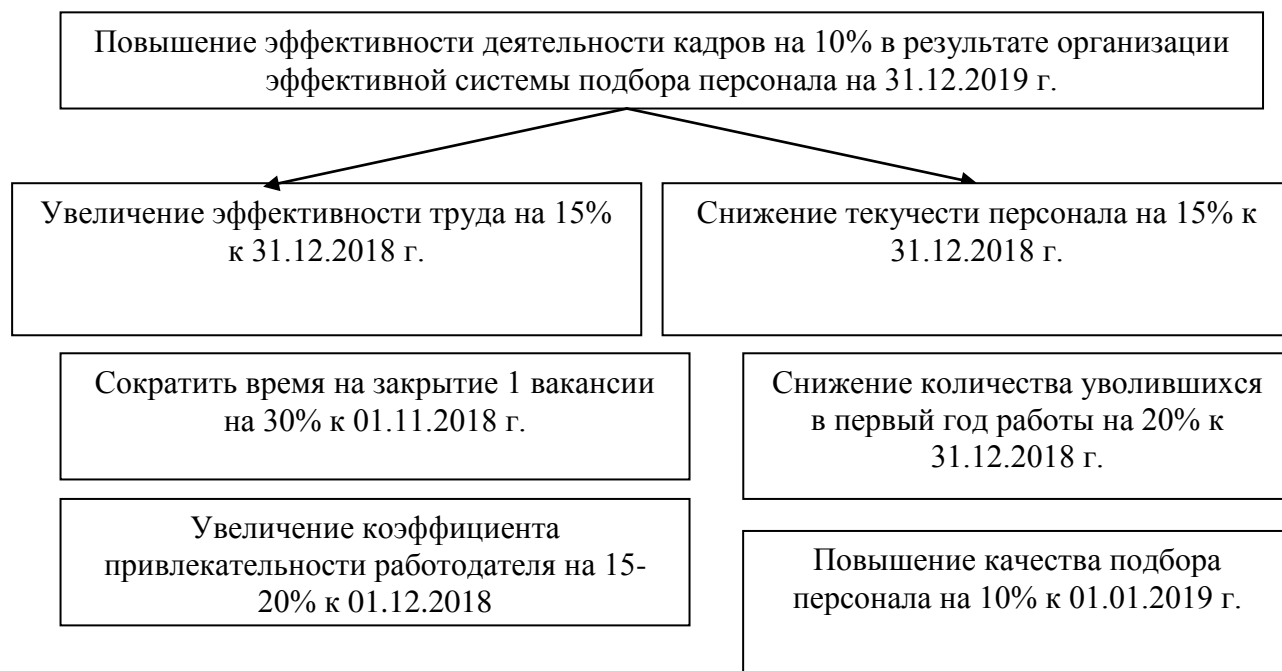


Рисунок 3.3– Дерево целей проекта совершенствования системы подбора инженерно-технического персонала Октябрьского ЛПУМГ

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная разбиение главной цели на подцели. Так, конкретные цели в Октябрьском ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Югорск» определены следующим образом.

Построенное дерево целей проекта позволяет структурировать работы, четко определить сроки их исполнения и ответственных за исполнение.

Повышение эффективности деятельности кадров на 10% в результате организации эффективной системы подбора персонала на 31.12.2019 г. будет достигнуто путем: увеличения эффективности труда на 15% к 31.12.2018 г. и снижения текучести персонала на 15% к 31.12.2018 г.

Система подбора должна являться результативной и иметь: четкие критерии подбора и найма кандидатов, валидные и прочные способы оценки претендентов квалифицированного специалиста согласно подбору и оценке персонала.

Далее применяем анализ поля сил, созданный К. Левином с целью оценки баланса среди движущими и сдерживающими силами изменений. Следует установить сдерживающие и движущие факторы изменений и дать оценку их уровню воздействия на проект изменений, а также потенциал изменений, т.е. силы, которые в данный период никак не применяются, но к ним можно обратиться в случае надобности.

Рассмотрим движущие силы проекта:

1. Поддержка руководства – без поддержки высшего руководства невозможно реализовать данный проект, так как в его руках сосредоточены все необходимые для этого ресурсы.

2. Наличие собственных финансовых источников – предприятие имеет свободные денежные средства что-бы реализовать данный проект.

3. Необходимость снижения текучести персонала – правильный подбор персонала способствует быстрому вхождению нового сотрудника в трудовую деятельность, что отражается на увеличении производительности труда.

4. Увеличение конкурентоспособности в результате реализации проекта – посредством подбора квалифицированного персонала, предприятие выйдет на рентабельность продаж, что в дальнейшем поможет укрепить позиции организации на рынке.

Движущие силы



Рисунок 3.4 – Анализ поля сил К. Левина

Рассмотрим сдерживающие силы проекта и методы их минимизации:

1. Сопrotивление изменениям со стороны существующих работников. Людям присуще оказывать сопротивление каким-либо изменениям, так как у них возникает страх перед неизвестностью. Существует вероятность, что начальники инженерно-технических отделов где где открыта вакантная должность, а так же начальник группы по кадрам и трудовым отношениям не захотят на себя брать дополнительную ответственность. Преодолеть это поможет правильно организованная работа с персоналом.

2. Неправильное понимание сотрудников по работе с персоналом сути проекта – данный фактор заключается в том, что если неверно донести до сотрудников суть проекта, а также ожидаемые результаты от его реализации, то персонал неправильно воспримет необходимость проведения данного проекта.

3. Высокие затраты на реализацию проекта. Так как компания все-же располагает денежными средства данная сдерживающая сила совместно с

возможностью снижения уровня текучести персонала и ликвидации открытых вакансий продолжительный срок, будет минимизированна. Таким образом, проведя анализ факторов, которые оказывают влияние на проект, можно сделать вывод, что движущие силы оказывают большее влияние на проект, чем сдерживающие.

Далее произведем оценку рисков проекта.

Таблица 3.6– Оценка рисков

Критерий оценки риска	Шкала оценок
Вероятность проявления риска	Очень высокая - 0,9 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,3 Очень низкая -0,1
Серьезность последствий	Очень высокая - 0,9 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,3 Очень низкая -0,1

Данный факт говорит о том, что проект является актуальным для данной организации. Любой проект при реализации имеет множество рисков.

На основе рассмотренных критериев оценим риски проекта и представим их в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Риски проекта

№ п/п	Риск	Описание	Вероятность	Последствия	Оценка
R1	Некачественная разработка программы тестирования	Так как данная система не использовалась, специалисты в области подбора персонала имеют недостаточный опыт в разработке профессиональных тестов	0,7	0,7	0,49

Окончание таблицы 3.7

№ п/п	Риск	Описание	Вероятность	Последствия	Оценка
R2	Отказ руководителей цехов присутствовать на	Повышение объема работы при недостаточной мотивации может	0,5	0,7	0,35

	собеседовании кандидатов	привести к отказу			
R3	Соппротивление персонала изменениям	Соппротивление изменениям - естественная реакция людей. Может затормозить ход реализации проекта	0,7	0,5	0,35
R4	Несоблюдение сроков проекта	Возможно из-за невозможности точной оценки проекта. Результат - повышение срока окупаемости	0,7	0,3	0,21
R5	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Проект вносит большие изменения в систему управления персоналом, поэтому существует риск появления непредусмотренных затрат, что увеличит стоимость проекта.	0,3	0,3	0,09

По каждому критерию выберем шкалу. На основе представленных рисков проекта составим карту рисков (таблица 3.8).

Рисунок 3.5 – Карта рисков проекта

ВП										
1										
0,9	0									
0,8		0								
0,7			0 R4		R2		R1			
0,6				0						
0,5					0 R3					
0,4						0				
0,3			R5				0			
0,2								0		
0,1									0	
0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	СВ

Таким образом, можно сделать вывод, что для проекта наиболее опасными выступают риски: некачественная разработка программы тестирования; ошибки в процессе разработки проекта; сопротивление персонала изменениям.

Разработаем план мероприятий по минимизации рисков.

Для того, чтобы нейтрализовать риск «некачественная разработка программы тестирования» необходимо провести обучение проектной группы. Для нейтрализации риска «ошибки в процессе разработки проекта» необходимо определить круг лиц, ответственных за разработку и реализацию проекта. Для того, чтобы преодолеть сопротивление нужно провести информирование персонала, а также создать систему обратной связи. При разработке плана мероприятий необходимо учесть освоение нового вида работ, задать некоторый резерв времени, также необходимо составить календарный план-график и осуществлять постоянный контроль за его соблюдением.

Таблица 3.8– План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Результат	Ответственные лица
Этап 1 – Анализ предприятия					
1.	Исследование экономических показателей, анализ финансового состояния за 2015, 2016, 2017	01.08.18 08.08.18	7	Отчет о финансовом результате компании	Бухгалтер
2.	Проведение кадрового аудита и исследование системы управления персоналом	06.08.18 16.08.18	10	Определение существующих проблем в управлении кадрами	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
3.	Определение проблемы, сбор проектной команды	16.08.18 18.08.18	2	Определение существующих проблем в управлении кадрами	Начальник группы по кадрам и трудовым отношениям
4.	Организация курсов для специалиста по подбору персонала (правила проведения тестирования и собеседования)	18.08.18 20.10.18	63	Осведомленность руководства	Старший специалист по кадрам и трудовым отношениям

Продолжение таблицы 3.8

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Результат	Ответственные лица
Этап 2- Разработка проекта					

	Разработка формы заявки на подбор специалиста	21.10.18 30.10.18	9	проект формы заявки на подбор специалиста	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
6.	Консультации с начальниками инженерно-технических отделов по поводу правильного подбора компетенций	30.10.18 05.11.18	6	Разделение ценностей, в зависимости от их значения в деятельности	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) 2
7.	Проработка уровня дополнительных оплат и премий начальникам отделов где открыты вакантные места	06.11.18 20.11.18	14	Сформированный бюджет проекта подбора персонала	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) + Бухгалтер
8.	Ознакомление с проектом старшего специалиста по кадрам и трудовым отношениям	21.11.18 23.11.18	2	Информированные начальника группы по кадрам и трудовым отношениям, обратная связь	Старший специалист группы по кадрам и трудовым отношениям
9.	Ознакомление с проектом начальника управления	24.11.18 26.11.18	2	Информирование начальника управления, обратная связь	Старший специалист группы по кадрам и трудовым отношениям
10.	Конференция по поводу предлагаемой системы и поиск возможных недочетов	27.11.18 30.11.18	3	Осведомленность, сбор информации о проекте, освещение положительных и отрицательных сторон	Старший специалист группы по кадрам и трудовым отношениям
11.	Внесение корректировок в проект	01.12.18 13.12.18	12	Скорректированный проект подбора персонала	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
12.	Разработка критериев оценки кандидата при собеседовании	13.12.18 21.12.18	8	Сформированные документы, и текст обращения к кандидату	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)

Продолжение таблицы 3.8

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Результат	Ответственные лица
13.	Разработка теста на	22.12.18	8	Тест на	Специалист по

	профессиональные навыки и умения, на уровень развития интеллекта	30.12.18		профессиональные навыки и умения, на уровень развития интеллекта	работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
14.	Разработка теста на наличие и степень проявления определенных личностных качеств	20.01.19 29.01.19	9	Тест на наличие и степень проявления определенных личностных качеств	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) 2
15.	Разработка карты компетенций, Разработка стрессового интервью	30.01.19 15.02.19	16	Карта компетенций, Программа стрессового интервью	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) 2
16.	Формирование плана проведения собеседования	16.02.19 28.02.19	12	План собеседования	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
17.	Составление оценочной шкалы и бланков для оценки кандидатов при собеседовании и тестировании	01.03.19 19.03.19	18	Оценочная шкала	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
18.	Проведение обучения руководителей цехов правилам проведения собеседования	20.03.19 01.04.19	12	Подготовленный персонал	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
19.	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для специалиста по набору	02.04.19 25.04.19	23	Оценочная шкала	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) 2
20.	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для старшего специалиста группы по кадрам и трудовым отношениям	26.04.19 19.05.19	23	Оценочная шкала	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) 2
21.	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для руководителей цехов	20.05.19 12.06.19	23	Оценочная шкала	Старший специалист по кадрам и трудовым отношениям

Окончание Таблицы 3.8

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Результат	Ответственные лица
---	--------------------------	-------	--------------------	-----------	--------------------

22.	Ознакомление руководителей цехов с новой системой и системой оплаты за качественный подбор персонала	13.06.19	1	Осведомленность сотрудников	Старший специалист по кадрам и трудовым отношениям
Этап 3- Функционирование проекта					
23.	Формирование окончательного варианта разработанной системы подбора персонала	14.06.19 25.06.19	11	Трансляция ценностей, налаживание коммуникаций	Старший специалист по кадрам и трудовым отношениям
24.	Представление руководству окончательного варианта разработанной системы подбора персонала	27.06.19	1	Осведомленность руководства	Старший специалист по кадрам и трудовым отношениям
25.	Внедрение программы. Начало функционирования ново системы подбора персонала	28.06.19 30.09.19	94	Программа	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
Этап 4- Выводы					
26.	Исследование эффективности новой системы подбора персонала	30.06.19 30.09.19	92	Определение динамики	Специалист по работе с персоналом (специалист по подбору кадров)
27.	Оценка результатов и внесение корректировок в проект	01.10.19 10.10.19	9	Своевременное отслеживание и решение проблем	Старший специалист по кадрам и трудовым отношениям
28.	Премирование проектной команды, завершение проекта	11.10.19	1	Своевременное отслеживание и решение проблем	Старший специалист по кадрам и трудовым отношениям

Данные мероприятия позволят компании комплексно подойти к изменению системы подбора персонала. Послепроектный анализ и его корректировка позволят сохранять актуальность изменений. Далее составим диаграмму Ганта для проекта подбора персонала в Октябрьском ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Югорск». Кроме того, необходимо разработать детальный план с указанием всех расходов. На дополнительные затраты выделить фиксированную сумму, превышение которой недопустимо.

3.3 Расчет стоимости проекта по повышению эффективности системы подбора персонала в Октябрьском ЛПУ МГ

Необходимо рассчитать стоимость проекта. Составим смету затрат и бюджет для инвестиционных и реализационных расходов (табл. 3.10).

Таблица 3.10 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1)	Исследование экономических показателей, анализ финансового состояния за 2015, 2016, 2017	Доплата бухгалтеру за 8 часов: $70*7=530$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1356 руб.	1 356
2)	Проведение кадрового аудита и исследование системы управления персоналом	Доплата специалисту (1) за 15 часов: $100*15=1500$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1 695
3)	Разработка формы заявки на подбор специалиста	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (2) за 40 часов: $102*40=5110$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 7006 руб.	7 006
4)	Консультации с начальниками инженерно-технических отделов по поводу правильного подбора компетенций	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (3) за 8 часов: $100*8=800$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 904 руб.	904
5)	Проработка уровня дополнительных оплат и премий начальникам отделов где открыты вакантные места	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (3) за 10 часов: $100*10=1000$ - с учетом 13% - налог на заработную плату =1130 руб.	1 130
6)	Ознакомление с проектом начальника группы по кадрам и трудовым отношениям	Доплата Начальнику группы по кадрам и трудовым отношениям за 5 часов: $150*5=450$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 508.5 руб.	508.5
7)	Ознакомление с проектом начальника управления	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (3) за 7 часов: $100*7=700$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 791 руб.	791

Окончание таблицы 3.10

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
---	-------------	---------------	-------

8)	Конференция по поводу предлагаемой системы и поиск возможных недочетов	Доплата Начальнику группы по кадрам и трудовым отношениям за 4 часа: $150*4=600$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 678 руб.	678
9)	Внесение корректировок в проект	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (3) за 5 часов: $100*5=500$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 565 руб.	565
10)	Разработка критериев оценки кандидата при собеседовании	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (2) за 15 часов: $100*15=1500$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1 695
11)	Разработка теста на профессиональные навыки и умения	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (2) за 15 часов: $100*15=1500$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1 695
12)	Разработка теста на уровень развития интеллекта	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (2) за 8 часов: $100*8=800$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 904 руб.	904
13)	Разработка теста на наличие и степень проявления определенных личностных качеств	Доплата специалисту отдела кадров за 15 часов: $80*15=1200$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1 695
14)	Разработка карты компетенций,	Доплата специалисту отдела кадров за 15 часов: $80*15=1200$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1 695
	Разработка стрессового интервью	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (1) за 15 часов: $100*15=1500$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1 695
15)	Формирование плана проведения собеседования	Доплата специалисту отдела заработной платы за 20 часов: $80*20=1600$ руб. Доплата Начальнику группы по кадрам и трудовым отношениям за 5 часов: $150*5=450$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 2316,5 руб.	2 316,5
16)	Составление оценочной шкалы и бланков для оценки кандидатов при собеседовании, тестировании	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (1) за 15 часов: $100*15=1500$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1 695
		Доплата специалисту за 20 часов: $80*20=1600$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1808 руб.	1 808
Итого			29 831

Смета отражает основные группы затрат, необходимые для подготовки к реализации проекта. В основном, это затраты на оплату труда специалистов, которые занимаются проектом.

Общая сумма инвестиционных затрат – 29 831 рубля, с учетом налога на заработную плату. Составим бюджет инвестиционных затрат по месяцам.

Таблица 3.11 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Август 2018	Сентяб рь 2018	Октябрь 2018	Итого
1.	Исследование экономических показателей, анализ финансового состояния за 2015, 2016, 2017	1 356			1 356
2.	Проведение кадрового аудита и исследование системы управления персоналом	1 695			1 695
3.	Разработка формы заявки на подбор специалиста		7 006		7 006
4.	Консультации с начальниками инженерно-технических отделов по поводу правильного подбора компетенций		904		904
5.	Проработка уровня дополнительных оплат и премий начальникам отделов где открыты вакантные места		1 130		1 130
6.	Ознакомление с проектом начальника группы по кадрам и трудовым отношениям		508,5		508,5
7.	Ознакомление с проектом начальника управления		791		791
8.	Конференция по поводу предлагаемой системы и поиск возможных недочетов		678		678
9.	Внесение корректировок в проект		565		565
10.	Разработка критериев оценки кандидата при собеседовании			1 695	1 695
11.	Разработка теста на профессиональные навыки и умения			1 695	1 695
12.	Разработка теста на уровень развития интеллекта			904	904
13.	Разработка теста на наличие и степень проявления определенных личностных качеств			1 695	1 695
14.	Разработка карты компетенций, стрессового интервью			3 390	3 390
15.	Формирование плана проведения собеседования			2 316,5	2 316,5
16.	Составление оценочной шкалы и бланков для оценки кандидатов при собеседовании, тестировании			3502	3502
Всего		3 051	11 582	15 198	29 831

Бюджет отражает, что наибольшие затраты приходятся на сентябрь и октябрь, но суммы незначительны относительно выручки в данное время.

Теперь необходимо подсчитать сумму эксплуатационных затрат, которые потребует проект. Приведем расчеты в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
17.	Проведение обучения руководителей цехов правилам проведения собеседования	Доплата специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) (1) за 5 часов: $100*5=500$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 565 руб.	565
18.	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для специалиста по набору	Доплата Специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) за 8 часов: $150*3*8=3600$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 4068 руб.	4 068
19.	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для начальника группы по кадрам и трудовым отношениям	Доплата Специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) за 5 часов: $100*5*8=4000$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 4520 руб.	4 520
20.	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для руководителей цехов	Доплата Специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) за 3 часа: $100*3*8=2400$ - с учетом 13% - налог на заработную плату = 2712 руб.	2 712
21.	Ознакомление руководителей цехов с новой системой и системой оплаты за качественный подбор персонала	Доплата начальникам отделов за 4 часа: $100*4*8=3200$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 3616 руб.	3 616
22.	Формирование окончательного варианта разработанной системы подбора персонала	Доплата начальникам отделов за 0,5 часа: $10*44*0,5*60=17899$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 2326 руб.	20 225
23.	Представление руководству окончательного варианта разработанной системы подбора персонала	Доплата Специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) за 1 час: $100*1*8=800$ руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 904 руб.	904

Окончание таблицы 3.12

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
---	-------------	---------------	-------

24.	Организация курсов для специалиста по подбору персонала (правила проведения тестирования и собеседования)	Курсы повышения квалификации: 60 000руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 71190руб.	71 190
25.	Внедрение программы, первое тестирование	Доплата специалисту отдела заработной платы за 20 часов: 1056*20=21132 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 2747 руб	23 879
26.	Исследование эффективности новой системы подбора персонала	Доплата Начальнику группы по кадрам и трудовым отношениям за 15 часов: 100*15*2=3000 руб.	3 000
27.	Оценка результатов и внесение корректировок в проект	Доплата Специалисту по работе с персоналом (специалист по подбору кадров) за 2 часа: 100*2*8=1600руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1808 руб.	1 808
28.	Премирование проектной команды, завершение проекта	Премияльный фонд 40 000 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 5200 руб.	45 200
	Итого	-	181 687

Итак, затраты на реализацию проекта по внедрению новой программы подбора персонала составят 181 687 рублей.

Подведем эти затраты в бюджет эксплуатационных затрат.

Таблица 3.13 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Итого
17	Проведение обучения руководителей цехов правилам проведения собеседования		94	94	94	94	94	95		565
18	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для специалиста по набору	4068								4 068
19	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для начальника группы по кадрам и трудовым отношениям	4520								4 520

Окончание таблицы 3.13

№	Мероприятие	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Итого
20	Формирование оценочной системы эффективности подбора персонала для руководителей цехов	2712								2 712
21	Ознакомление руководителей цехов с новой системой и системой оплаты за качественный подбор персонала	3616								3 616
22	Формирование окончательного варианта разработанной системы подбора персонала	2527	2527	2527	2527	2527	2527	2527	2536	20 225
23	Представление руководству окончательного варианта разработанной системы подбора персонала	904								904
24	Организация курсов для специалиста по подбору персонала (правила проведения тестирования и собеседования)		5969	5969	5969	5972				23 879
25	Подбор наставников по рез-там курсов	1695	1695	67800						71 190
26	Исследование эффективности новой системы подбора персонала		3000							3 000
27	Оценка результатов и внесение корректировок в проект		1 808							1 808
28	Премирование проектной команды, завершение проекта								45 200	45 200
	Всего	20 042	15 093	76 390	8 590	8 593	2 621	2 622	47 736	181 687

Сведем полученные данные в итоговый бюджет и определим итоговую стоимость проекта.

Таблица 3.14 – Итоговый бюджет

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Август 2018	3051	-	3051
Сентябрь 2018	11582	-	16102
Октябрь 2018	15198	-	15198
Ноябрь 2018	-	20 042	20042
Декабрь 2018	-	15 093	15 093
Январь 2019	-	76 390	76 390
Февраль 2019	-	8 590	8 590
Март 2019	-	8 593	8 593
Апрель 2019	-	2621	2 621
Май 2019	-	2622	2 622
Июнь 2019	-	47 736	47 736
Итого:	29 831	181 687	211 518

Стоимость проекта составит 211 518 рублей, что является незначительной суммой по отношению к выручке.

Вывод по главе.

Рассмотрев и изучив основные методы, используемые при подборе персонала в организацию, можно сделать вывод, что нет плохих и хороших методов подбора персонала – есть подходящие и не подходящие конкретной компании, должности и ситуации. Поэтому для формирования наиболее качественной и гибкой системы кадрового состава специалисты группы по кадрам и трудовым отношениям Октябрьском ЛПУ МГ должны выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Процесс подбора персонала включает в себя комплекс методов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Поэтому основная задача специалиста по подбору персонала – использовать те методы подбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации.

В ходе исследования процесса подбора персонала на Октябрьском ЛПУ МГ

были выявлены следующие проблемы: Проблема 1. Отсутствие этапа тестирования при подборе персонала в Октябрьском ЛПУ МГ (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела в котором открыта вакансия). Проблема 2. При подборе персонала у Октябрьском ЛПУ МГ нет четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника. Проблема 3. В Октябрьском ЛПУ МГ отсутствует четко сформированная система проведения собеседования.

То есть рамках выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

Проблема 1. Отсутствие этапа тестирования при подборе персонала в Октябрьском ЛПУ МГ (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела в котором открыта вакансия).

Решение: Необходимо разработать три типа тестов: на профессиональные знания и навыки, на уровень развития интеллекта и других способностей, на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Тестирование дает возможность оценить состояние кандидата на данный момент с учетом особенностей организации и будущей должности.

Проблема 2. При подборе персонала у Октябрьском ЛПУ МГ нет четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника.

Решение: Необходимо разработать карту компетенций для каждой должности. Карта предполагает наличие у персонала тех качеств, знаний, умений, которые необходимы для эффективной деятельности организации. При разработке карты компетенций все необходимые требования к персоналу на необходимую должность можно объединить в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), межличностные навыки (работа в команде, построение взаимоотношений с людьми, убедительные коммуникации), рабочие

процессы (саморазвитие, нацеленность на результат, ориентация на качество).

Проблема 3. В Октябрьском ЛПУ МГ отсутствует четко сформированная система проведения собеседования.

Решение: При подборе на должность, чаще всего работает только специалист по работе с персоналом. Вопросы специалиста имеют стандартную схему (опыт работы, образование, личные качества). Необходимо, чтобы на собеседовании присутствовал начальник группы по кадрам и трудовым отношениям и руководитель отдела. В этом случае кроме вопросов может быть предложено стрессовое интервью, которое выявит стрессоустойчивость, а также умение вести себя в разных ситуациях.

ВЫВОДЫ

Во второй главе дана характеристика исследуемого предприятия, представлена организационная структура управления, обозначены положительные и отрицательные стороны такой структуры.

Для анализа внешней и внутренней среды были применены следующие инструменты: PEST – анализ, SNW – анализ, SWOT – анализ.

В ходе проведенных анализов было выявлено, что на данное предприятие существенное влияние оказывают экономические, политические и социальные факторы. Однако одним из социальных факторов, наиболее ощутимо воздействующим на развитие предприятия и достижения стратегических целей, является недостаток высококвалифицированного персонала на рынке труда. Устранить влияние данного фактора предприятие может за счет осуществления подготовки высококвалифицированного персонала своими силами и внутри предприятия через обучение, проведение оценки профессионального потенциала работников и последующее формирование кадрового резерва.

Проанализировав систему найма и подбора, можно сказать, что по экспертным оценкам выявлена такая тенденция: на поиск кандидатов на рабочие

специальности уходит в среднем неделя, а на закрытие мест руководителей среднего звена в среднем от одного до четырех месяцев.

За 2017 год численность работников Октябрьского ЛПУ МГ уменьшился на 17 человек, за год принято на работу 38 человек, уволено 55 человека. Это связано с тем, что перед Октябрьским ЛПУ МГ стоит цель – «оптимизация численности персонала»

Коэффициент текучести составил 9,5 % , что свидетельствует о том, что он находится в норме. Для промышленных предприятий уровень текучести может составлять до 35%.

Серьезных экономических проблем при анализе предприятия выявлено не было. Одновременно с этим прослеживается стойкая потеря прибыли. Так же были рассмотрены возможные причины провала реализации стратегии. Решить данную проблему может система подбора персонала, поэтому мы рассмотрели существующую систему подбора персонала в Октябрьского ЛПУ МГ. При анализе действующей системы было выявлено:

- работа по подбору инженерно-технического персонала в Октябрьском ЛПУ МГ не регламентирована;

- не качественно формируется список работников для получения высшего профильного образования;

- существуют пробелы на этапе подбора персонала (не достаточно привлекаются к подбору руководители подразделений).

Оценка проводимому комплексу работ с точки зрения элементов системы управления подбором показала, что только 10 % всех рассмотренных элементов соответствуют идеальной системе управления подбором персонала.

Недостатки системы подбора персонала приводят к неэффективной расстановке кадров. Работники, которые считают, что их недооценивают, уходят с предприятия.

Заключение

Подбор персонала является первым инструментом взаимодействия организации с потенциальным сотрудником. Процесс подбора персонала представляет собой взаимосвязанные методы для оценки кандидатов. Среди них выделяю анализ собеседования, анкетные данные, тестирование и другие методы, позволяющие определить соответствует ли кандидат заранее установленным требованиям.

В работе рассмотрена система подбора персонала, принятая в Октябрьском ЛПУ МГ «Газпром трансгаз Югорск». Особенностью системы подбора на данном предприятии является приоритет внешних источников привлечения персонала. То есть на закрытие более высокой должности в той или иной сфере привлекаются сотрудники не работающие в компании.

Подбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе подбора кадров необходимо предусмотреть соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата который, представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты. / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2013. – 196 с.
3. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 598 с.
4. Данные взятые в Октябрьском ЛПУ МГ «Газпром трансгаз Югорск».
5. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2010. – 326 с.
6. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. /А.П. Егоршин – М.: Инфра-М, 2013. – 297 с.
7. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации: Учебное пособие. / Болдогоев Д., Боранинова Э., Глотова А., М.: Альпина Паблишер. – 2014 – 284 с.
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография.: Учебное пособие для вузов /– М.: Инфра-М, 2013. 310 с.
9. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: подбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е издание. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 416 с.
- 10.Крымов, А.А., Вы — управляющий персоналом. 2-е издание. – М.: Бератор, 2014. – 185 с.
- 11.Купер, Д., Отбор и найм персонала. Технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина, 2015. – 213 с.
- 12.Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом / Управление персоналом. – 2015. – №7 – С.22-26
- 13.Магура М.И. Поиск и подбор персонала. М.: Интел – Синтез, 2014. – 378 с.

14. Методические рекомендации по применению Закона Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 20.07.2007 г. № 113-оз «Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» / Кулешов И., Гарипов Р., Иванчина Ю., Истомина Е. Под ред. И.Кулешова и Г.Герловского – Ханты-Мансийск, 2008.
15. Методические рекомендации по применению Федерального закона от 02.03.2007 г. № 25-фз «О муниципальной службе в Российской Федерации» / Кулешов И., Гарипов Р., Иванчина Ю., Истомина Е. Под ред. И.Кулешова и Г.Герловского – Ханты-Мансийск, 2008.
16. Неларин К., HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 491 с.
17. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х.Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
18. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
19. Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3. С. 39–66 Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследования. Роу Роберт, Ван Ден Берг Петер. Перевод с англ. А.А. Дятловой. www.orgpsyjournal.hse.ru
20. Особенности подбора персонала в производственную компанию <http://www.kpilib.ru/article.php?page=216>
21. Павлуцкий А. Управление персоналом: стереотипы и реальность / А. Павлуцкий, О. Алехина // Управление персоналом. – 2013. - №8. – С. 10-19.
22. Парахина, В.Н. Теория организации: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В.Н. Парахина, Т.М.Федоренко. – 4-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2014. – 296 с.
23. Рогожин М.Ю., Деловые документы в примерах и образцах. – М.: МЦФЭР, 2013. - 496 с. - (Приложение к журналу "Справочник кадровика", 5-2013).

24. Система подбора персонала в США. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://globalteka.ru...>
25. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие. – П.: «Питер», 2010. – С.153-157.
26. Торрингтон Д., Тэйлор С., Холл Л. 4. Эгон Ф. Консультационные фирмы и управление человеческими ресурсами. Отбор человеческого капитала/Проблемы. М.: Кнорус, 2014. – 296
27. Торшина К. Тестирование при приёме на работу // Управление персоналом. – 2014. - № 12. – С.29-34.
28. Трудовой кодекс Российской Федерации
29. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Организационная структура предприятия

Главный инженер – зам. начальника		Начальник управления	Заместитель начальника
Группа по охране труда – 2 ед.	Газокомпрессорная служба – 152 ед.	Руководство и Функциональные исполнители – 4 ед. Юрисконсульт Секретарь руководителя Специалист (регистрация имущества землепользования) Заведующий хозяйством	Служба по ремонту и надзору за строительством – 21 ед.
Служба АиМ – 61 ед.	АГНКС – 3 ед.		
Служба ЭВС – 131,5 ед.	Служба ЗК – 17 ед.	Группа организации, нормирования труда и экономического анализа – 3 ед.	Жилищно-эксплуатационный участок – 24 ед.
Служба ВПО – 10 ед.	Группа по ОПиЛК – 10 ед.	Учетно-контрольная группа – 6 ед.	Культурно-спортивный комплекс – 11,5 ед.
Служба связи – 19 ед.	Линейно-эксплуатационная служба – 34 ед.	Группа по кадрам и трудовым отношениям – 2 ед.	
	Ремонтно-эксплуатационный пункт – 14 ед.	Ди спетчерская служба – 9 ед.	
	Автотракторное хозяйство – 5 ед.	Группа по защите имущества – 2 ед. Инженер по ГО и ЧС Инженер по корпоративной защите	

Приложение Б. Диаграмма Ганта

