МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ НИЖЕГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИННОВАЦИЙ В ОБРАЗОВАНИИ
Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
Профиль «Управление человеческими ресурсами»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Совершенствование методов аттестации персонала
(на примере ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»)»

Н. Новгород, 2021 г.

Реферат

Тема ВКР: «Совершенствование методов аттестации персонала (на примере ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»)».

Объем страниц - 63, таблиц – 22, рисунков - 8, использованных источников информации – 35.

Ключевые слова: оценка и аттестация персонала, процесс аттестации, квалификационные требования.

Актуальность темы заключается в том, что с помощью совершенствования методов аттестации персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», можно добиться повышение эффективности работы каждого сотрудника компании.

Объект исследования – система управления персоналом ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Предмет исследования – аттестация сотрудников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Цель исследования – изучение процесса аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» и разработка мероприятий по совершенствованию аттестации, которые повысят эффективность работы сотрудников компании.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить ряд задач, а именно:

- изучить теоретические аспекты аттестации персонала как метода оценки сотрудников предприятия;
- проанализировать исследование современных методов аттестации персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»;
- разработать предложения по совершенствованию аттестации оценки деятельности персонала в исследуемой организации;
- представить социально-экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

В первой главе ВКР представлен анализ литературных источников по теоретическим основам аттестации на предприятии.

Во второй главе ВКР проведен анализ процесса аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса аттестации и рассчитана их социально-экономическая эффективность.

ABSTRACT

The theme of WRC: «Improving the methods of personnel certification» («PJSC Gazprom Gazoraspredelenie Nizhny Novgorod»)

The volume of pages - 63, tables - 22, figures - 8, used information sources - 35.

Key words: personnel assessment and certification, certification process, qualification requirements.

The relevance of the topic lies in the fact that by improving the methods of personnel certification of PJSC «Gazprom Gazoraspredelenie Nizhny Novgorod», it is possible to increase the efficiency of each employee of the company.

The object of the research is the personnel management system of PJSC «Gazprom Gazoraspredelenie Nizhny Novgorod».

The subject of the research is the certification of employees of PJSC «Gazprom Gazoraspredelenie Nizhny Novgorod».

The purpose of the study is to study the certification process at PJSC «Gazprom Gazoraspredelenie Nizhny Novgorod» and develop measures to improve certification that will increase the efficiency of the company's employees.

To achieve this goal in work, it is necessary to solve a number of tasks, namely:

- study the theoretical aspects of personnel certification as a method of assessing the company's employees;
- to analyze the study of modern methods of personnel certification at PJSC «Gazprom Gazoraspredeleniye Nizhny Novgorod»;
- develop proposals for improving the attestation of assessment of personnel performance in the studied organization;
- provide a socio-economic justification for measures to improve personnel certification at PJSC «Gazprom Gazoraspredelenie Nizhny Novgorod».

The first chapter of the WRK presents an analysis of literature sources on the theoretical foundations of certification at the enterprise.

The second chapter of the WRK analyzes the certification process at PJSC «Gazprom Gazoraspredelenie Nizhny Novgorod».

In the third chapter, measures are developed to improve the certification process and their socio-economic efficiency is calculated.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....6

Глава 1 Теоретические аспекты аттестации персонала сотрудников предприятия.....9

1.1 Сущность, цели, задачи и принципы аттестации персонала.....9

1.2 Виды и формы процесса аттестации.....12

1.3 Методы оценки и процесс аттестации.....14

Выводы по 1 главе.....18

Глава 2 Исследование современных методов оценки и аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».....20

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....20

2.2 Анализ структуры персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».....24

2.3 Анализ методов аттестации профессионального потенциала персонала предприятия.....40

Выводы по 2 главе.....48

Глава 3 Направления совершенствования процесса аттестации персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».....50

3.1 Программа мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала предприятия.....50

3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».....54

Вывод по 3 главе.....57

Заключение.....58

Список использованной литературы.....60

ВВЕДЕНИЕ

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна система управления персоналом, работающим в рамках этого объекта. Решающим фактором результатов деятельности людей является наличие современных подходов к управлению персоналом.

Основу данной работы составляет изучение аттестации работников и предложение мероприятий по ее совершенствованию на предприятие. Процедур аттестации персонала существует довольно много, и каждое предприятие или компания выбирает, и адаптирует под себя наиболее приемлемый вариант.

По результатам аттестации персонала руководитель организации может принимать различные управленческие решения: повысить или понизить работника по службе, перевести на другую работу, поощрить, наказать, направить на обучение. Возможно, работодатель придет к выводу, что сотрудник вообще не соответствует занимаемой должности по причине недостаточной квалификации.

Актуальность темы заключается в том, что с помощью совершенствования методов аттестации персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», можно добиться повышение эффективности работы каждого сотрудника компании.

Цель исследования – изучение процесса аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» и разработка мероприятий по совершенствованию аттестации, которые повысят эффективность работы сотрудников компании.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить ряд задач, а именно:

- изучить теоретические аспекты аттестации персонала как метода оценки сотрудников предприятия;

- проанализировать исследование современных методов аттестации персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»;
- разработать предложения по совершенствованию аттестации оценки деятельности персонала в исследуемой организации;
- представить социально-экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Объект исследования – система управления персоналом ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Предмет исследования – аттестация сотрудников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Методы исследования: изучение материалов научных и периодических изданий по теме работы, проведение теоретического анализа и документального анализа, изучение совокупности методов экономико-статистического анализа, а также методов синтеза и анализ экономической информации.

Методологической основой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом.

Информационной и методологической базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, научные работы зарубежных и отечественных специалистов в области управления персоналом, а также развития методического инструментария аттестации персонала, материалы научно-практических конференций и научных журналов, таких как И.В. Бизюкова, В.А. Дятлов, П.В. Журавлев, А.Ф. Зубкова, М.В. Карлова, А.Я. Кибанов, В.И. Курилов, П.И. Лазор, Е.В. Маслов, Х.Т. Мелешко, Ф.П. Негру, Ю.Г.Одегов, Ю.Н. Полетаев, Г.Э. Слезингер, Н.П.Сорокина, В.А. Столярова, В.В. Травин, А.И. Турчинов, Г.А.Цыпкин, С.В. Шекшня и др.

Практическая значимость работы. Разработанные в работе методические рекомендации могут быть использованы на предприятиях (любой отраслевой

принадлежности и организационно-правовой формы) в целях повышения эффективности проведения аттестации персонала.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы работы, формулируются цель, задачи, объект и предмет работы.

В первой главе ВКР представлен анализ литературных источников по теоретическим основам аттестации на предприятии.

Во второй главе ВКР проведен анализ процесса аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса аттестации и рассчитана их социально-экономическая эффективность.

В заключение представлены выводы по всей работе.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, цели, задачи и принципы аттестации персонала

Аттестация персонала – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников. Не меньшее значение имеет и то, насколько сами работники заинтересованы в развитии компании. Очевидно, что в организации с высокой текучестью кадров и невысоким уровнем зарплаты хороших показателей добиться сложно. Укреплять кадровый состав, повышать его профессионализм на основе обоснованной мотивации – это те задачи, которые можно решать одновременно. Для этого используют аттестацию персонала – элемент кадровой политики, которая может принести пользу и самой компании, и ее работникам. Это процедура определения уровня практических навыков и деловых качеств работника и установления, как его соответствия, так и несоответствия занимаемой должности [13].

При подготовке локальных нормативных актов по аттестации за основу используется Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий, и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, утвержденное Постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 05.10.1973 N 470/267 [32].

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений,

определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения.

Но рассмотрение аттестационных процедур только в качестве основания для увольнения «неугодных» работников является ошибочным толкованием права работодателя на проведение таких мероприятий.

Не секрет, что со словом «аттестация» у большинства сотрудников современных коммерческих компаний возникают негативные ассоциации: строгая комиссия, «пять минут позора», «не прошел», увольнение... Речь идет об аттестации персонала, то есть об анализе профессионального поведения сотрудника, проявленного им в определенном периоде времени. Многие работодатели действительно используют аттестацию для того, чтобы расстаться с нерадивым или, неугодным сотрудником. Но результаты неграмотно проведенной «кампании» легко оспариваются в суде. Вместе с тем аттестация может решать и прямо противоположные задачи.

Рыночные отношения требуют эффективных механизмов использования трудовых ресурсов. Особое значение приобретает определение профессионального уровня персонала: от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности работодателя, его имидж на рынке.

Аттестация в любой организации, на любом предприятии направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности груда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Специалисты в области управления персоналом В.Г. Коновалова и Е. А. Митрофанова классифицируют цели аттестации персонала как

административные, информационные и мотивационные [29], представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Цели аттестации персонала

Наименование целей	Характеристика целей
1. Административные • повышение • перевод • понижение • прекращение трудового договора	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху. Расширение опыта работника. В случае, когда руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом. Сокращение штатов.
2. Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации.
3. Мотивационные	Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Основными задачами аттестации являются:

1) объективная оценка деятельности работников и установление их соответствия занимаемой должности;

2) содействие повышения эффективности деятельности организации;

3) выявление перспективы применения потенциальных возможностей специалистов;

4) формирование высококвалифицированного кадрового состава организации;

5) обеспечение возможности передвижения кадров;

6) стимулирование профессионального роста сотрудников.

Теоретически аттестация кадров – это процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их

эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому работнику занимаемую должность.

Но такая процедура с соблюдением всех норм и требований российского законодательства применяется в основном в государственных учреждениях. Например, при введении Единой тарифной сетки по решению Правительства России через аттестацию (то есть через деловую оценку работника для присвоения ему квалификационного разряда) прошли все работники бюджетных организаций [32].

В большинстве современных компаний проводится регулярная аттестация сотрудников, большинство руководителей считают, что эта процедура необходима для эффективного управления персоналом компании. Причем цели у каждой организации могут быть абсолютно разные: от определения потребности в обучении, улучшения текущей деятельности и определения целей и задач на последующие периоды до подбора кандидатов для перемещений внутри организации и сбора информации, необходимой для принятия решения о продвижениях по службе.

Тремя наиболее важными целями оценки деятельности персонала специалисты считают – улучшение текущей деятельности организации, определение производственных целей и задач, определение потребности в обучении персонала.

1.2 Виды и формы процесса аттестации

В литературе представлены разнообразные классификации аттестации по разным критериям, ниже представлены четыре вида аттестации [12] на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды аттестации

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

1.3 Методы оценки и процесс аттестации

Аттестация проходит в четыре этапа [18], представлены они на рисунке 2.

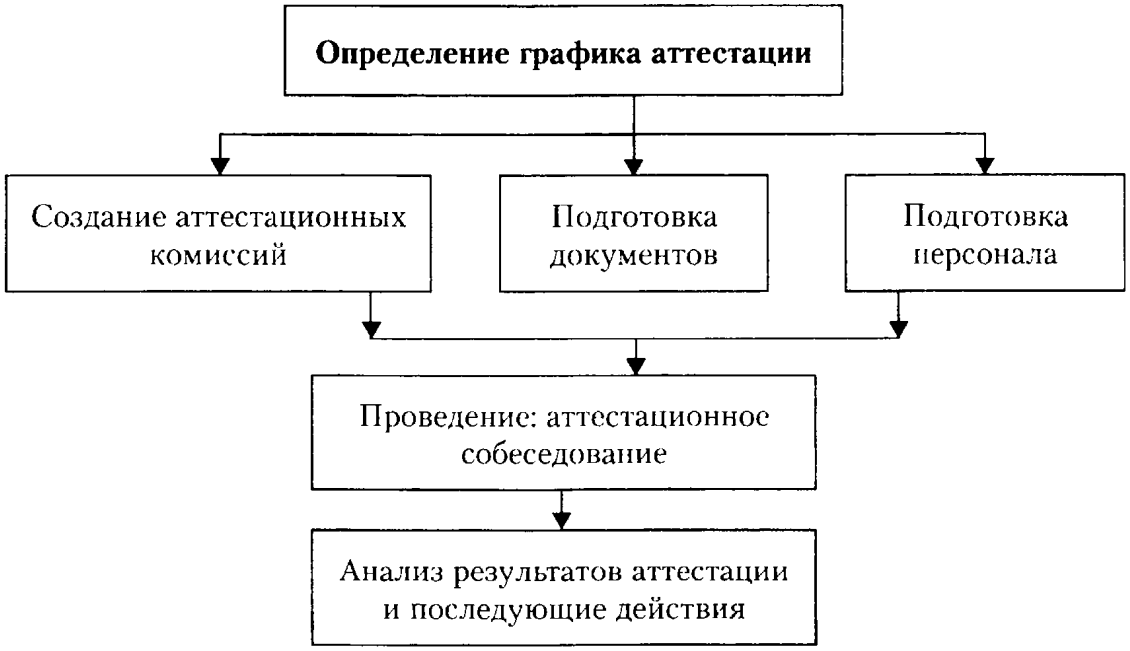


Рисунок 2 – Этапы проведения аттестации персонала

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии; разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы, характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

В соответствии с законом периодичность проведения аттестации установлена в периоде - один раз в три-пять лет. Исполнение норм о периодичности, а также категориях, по спискам аттестуемых становится обязательным условием в контексте законности проведения аттестации [18].

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения,

работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя, аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений, данных;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Метод оценки персонала – это способы, с помощью которых оцениваются те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень выраженности у того или иного работника.

Существует общая классификация методов оценки персонала: качественные, количественные и комбинированные [21].

Качественные методы:

- Матричный метод (сравнение качеств работника с необходимыми характеристиками к занимаемой должности).
- Оценка выполнения задач (оценку всей работы сотрудника исходя из целей, поставленных на определенный период).
- Метод «360 градусов» (оценку работнику дают его коллеги, руководители, подчиненные, также он сам ставит себе оценку).
- Групповая дискуссия (обсуждение между руководителем и сотрудником результатов работы и перспектив развития).

Количественные методы:

- Ранговый метод (руководители составляют рейтинг нескольких сотрудников, после чего их результаты сравниваются, и на основе полученных результатов происходит принятие решения по каждому из оцениваемых).
- Метод бальной оценки (каждый сотрудник за выполнение задач получает определенные баллы, после завершения определенного периода баллы суммируются; полученный результат сравнивается с эталоном).

Комбинированные методы:

- Тестирование (прохождение сотрудником определенных заданий в виде тестов).
- Метод суммы оценок (каждая из характеристик работника оценивается по заданной шкале, после чего выводится средний показатель и сравнивается с идеальным).

Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Использование метода суммируемых оценок

Показатель:	Балльные значения степени выраженности показателя

соблюдение установленных сроков	1 (редко)	2 (часто не соблюдается)	3 (в основном)	4 (с некоторыми исключениями)	5 (всегда)

Система заданной группировки работников предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы («плохой работник», «удовлетворительный работник», «хороший работник», «отличный работник») и последующую замену плохих работников отличными.

Выводы по 1 главе

Аттестация персонала является важной процедурой в системе управления персоналом. Аттестация - это один из методов оценки персонала, но ее результаты могут иметь серьезные последствия для сотрудников. Если оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач компании, то аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает. Прежде всего аттестация - реальный способ повысить эффективность работы сотрудников предприятия.

Следует отметить, что наше законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни Трудовой кодекс РФ, ни другие нормативно-правовые акты общеотраслевого и обязательного характера не устанавливают, что любой работодатель должен периодически проверять соответствие своих работников занимаемым ими должностям.

На основании вышеизложенного, аттестация необходима и для того, чтобы обоснованно принимать управленческие решения, которые связанные с кадровым менеджментом. В частности, по результатам аттестации можно осуществить и реализовать ряд кадровых решений на правовом основании (увольнение, понижение в должности, перевод на другую работу).

В заключение стоит отметить, что аттестация не должна проводиться ради самой процедуры. Она может быть эффективной только в том случае, если будет лишена признаков формальности, будет объективной, а по ее результатам будут приняты конкретные меры. Самое главное – необходимо следовать реальным действиям в соответствии с целями, которые были поставлены перед началом оценки.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ НИЖНИЙ НОВГОРОД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом данного исследования является нижегородское предприятие ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» - газораспределительная организация, входящая в группу компаний «Газпром газораспределение», находящуюся под управлением ООО «Газпром межрегионгаз».

Основные направления деятельности:

Транспортирование газа по трубопроводам;

Планирование, контроль и учет транспортировки газа по сетям газораспределения;

Техническое обслуживание и ремонт сетей газораспределения и газопотребления;

Разработка проектной документации на строительство и реконструкцию газовых сетей;

Строительство объектов газоснабжения населенных пунктов, организаций, выполнение функций генподрядчика;

Врезка и пуск газа, пусконаладочные работы ПРГ, автоматики котельных;

Оперативно-диспетчерское управление сетями газораспределения;

Обслуживание и ремонт внутридомового и внутриквартирного газового оборудования;

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации специалистов и рабочих.

В таблице 2 представлены финансовые результаты деятельности ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» за 2018-2019 гг.

Таблица 2 - Финансовые результаты деятельности ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Поясне-ния	Наименование показателя	Код	За январь -декабрь 2019год	За январь- декабрь 2018год
П-2 3.2.1	Выручка	2110	**5 119 925**	**5 063 474**
	в том числе:			
	услуги по транспортировке природного газа, включая спецнадбавку с налоговой составляющей	2111	**3 828 393**	**3 958 898**
	в том числе спецнадбавка с налоговой составляющей	2112	**486 997**	**456 835**
	прочие услуги	2113	**1 291 532**	**1 104 576**
	в том числе услуги по тех. присоединению	2114	**333 621**	**139 406**

Из таблицы 2 видно, что выручка предприятия в 2019 году выросла на 1,1%. Прирост наблюдается почти по всем видам услуг, кроме услуг по транспортировке природного газа. В целом объемы оказываемых услуг предприятия возрастают.

Организационная структура управления ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» представлена в Приложении 1.

Смешанная организационная структура, наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач.

Данная система более всего подходит для нашей организации, точнее ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» работает по данной структуре, и не собирается модернизировать ее, только добавляет более детальное рассмотрение вопросов управленческих решений.

Основными направлениями деятельности в области кадровой политики ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в настоящее время являются:

– комплектование высококвалифицированными кадрами, имеющими необходимый уровень квалификации и образования;

– совершенствование подбора кадров на основе применения конкурсного отбора;

– повышение образовательного и квалификационного уровня персонала;

– омоложение коллектива;

– формирование и выполнение конкретных социальных программ коллектива, направленных на обеспечение наиболее важных потребностей персонала – охрану труда и оздоровление, обеспечение жильем, создание условий для профессионального развития.

Функции управления персоналом в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» возложены на отдел по работе с персоналом, структура которого представлена на рисунке 2.

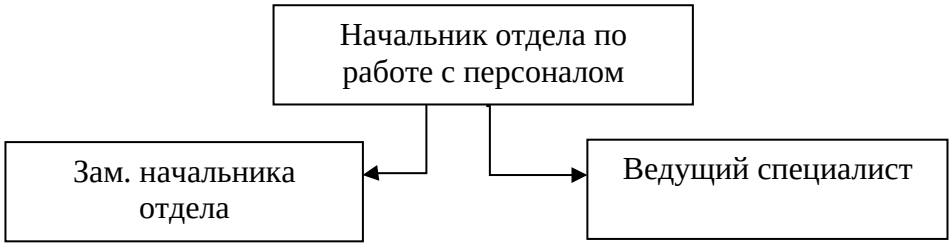


Рисунок 2 - Структура отдела по работе с персоналом ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Функции отдела по работе с персоналом ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»:

– формирование кадровой политики компании, соответствующей этапу ее развития и рыночной ситуации;

– оценка кадрового потенциала компании, текущее и перспективное планирование кадровых потребностей;

– разработка штатной структуры организации, изучение и совершенствование должностных позиций, определение функциональных обязанностей сотрудников и требований к специалистам;

– отслеживание рынка труда, определение уровней оплаты труда для различных должностных позиций по параметру «цена – качество»;

– кадровое комплектование организации, подбор и адаптация персонала;

– создание и поддержание системы расстановки кадров, планирования карьеры, оценка и аттестация персонала. Подготовка руководящих кадров, повышение, передвижение по службе;

– обеспечение легитимности отношений предприятия с наемными работниками и разрешение трудовых споров. Управление дисциплинарными отношениями;

– ведение кадрового делопроизводства и документооборота в соответствии с установленными стандартами. Информационное обеспечение управления персоналом: ведение внутренней системы учетов и баз данных;

– организация обучения и повышения квалификации сотрудников;

– формирование благоприятного организационного климата в компании и отдельных подразделениях. Проведение мероприятий, нацеленных на повышение моральной сплоченности и лояльности персонала к компании;

– разработка системы мотивации: вознаграждения, социального пакета, гарантий и компенсаций для персонала; помощь сотрудникам в решении социально–бытовых вопросов.

Основными документами на ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», в которых определены ответственность, полномочия и трудовые обязанности персонала, являются локальные документы организационного, организационно–методического характера, регламентирующие процесс, а именно: положения, инструкции, приказы и распоряжения, штатное расписание, правила, коллективный договор и трудовой договор (контракт), заключенный с работником.

Положение определяет назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи, взаимодействие с другими структурными подразделениями, отделами, службами, права и ответственность руководителя. Ряд положений регламентирует выполнение отдельных функций по управлению персоналом.

Обязанности и полномочия каждого работника определяются должностными инструкциями или инструкциями по рабочему месту, а также

приказами по основной деятельности и по личному составу, издаваемыми в соответствии с «Положением о порядке подготовки и подписания приказов по личному составу ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», и условиями заключенного с ним трудового договора (контракта).

Делегирование отдельных полномочий, находящихся в компетенции директора, осуществляется путем назначения уполномоченных должностных лиц и оформляется приказом. Основным документом, регулирующим вопросы соблюдения трудовой дисциплины, является «Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», утвержденный генеральным директором (Приложение 2).

2.2 Анализ структуры персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Одним из важнейших элементов кадровой политики предприятия является система отбора и найма персонала.

Набор персонала традиционно делится в организации на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Иногда новый работник принимается на работу через внутренний набор или другие источники. Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

Структура источников набора персонала приведена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Структура отбора персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», проценты

При подборе персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» используются следующие критерии отбора:

– высокая квалификация;

– личные качества;

– образование;

– профессиональные навыки;

– опыт предыдущей работы;

– совместимость с окружающими (личные качества).

На исследуемом предприятии наем персонала осуществляется из следующих источников:

– служба занятости населения;

– сотрудничество с платными кадровыми агентствами;

– сотрудничество с высшими и средними специальными учебными заведениями города;

– внутренний набор (ротация);

– другие источники.

На рисунке 3 видно, что основная масса принятых сотрудников набирается по направлению службы занятости населения. В исследуемой организации присутствует ротация кадров только вертикального характера: сотруднику предлагается более высокая должность на испытательный период,

в случае, если он не справляется с представленной должностью, – он возвращается на предыдущее место работы.

Причем подбор из внутренних источников осуществляется в основном при наборе сотрудников на руководящие должности, хотя в некоторых случаях эффективность от этого только снижается, поскольку для управления крупной организацией инициативность и креативность важнее, чем трудность адаптации нового сотрудника-специалиста в коллективе.

Процесс набора персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» осуществляется в два этапа:

– первый этап – ознакомление с резюме и рекомендательными письмами принимаемого на работу сотрудника или, при отсутствии резюме, заполнение специальной анкеты;

– второй этап – личное собеседование с сотрудником отдела по работе с персоналом.

В таблице 3 приведена структура работников предприятия ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Таблица 3 - Структура работников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Группа работников	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонение 2019 года			
	Чел.	%	Чел.	%	Чел	%	К 2017 г.		К 2018 г.	
							Чел	%	Чел	%
Рабочие и служащие	716	63,7	698	64,5	623	60,9	–93	–2,8	–75	3,6
Менеджеры высшего звена	185	16,5	155	14,3	161	15,7	–24	–0,8	6	1,4
Менеджеры среднего звена	223	19,8	230	21,2	239	23,4	16	3,6	9	2,2
Итого	1124	100	1083	100	1023	100	101	–	–60	–

За анализируемый период численность работников предприятия сократилась на 101 человека, в основном уменьшилось количество рабочих и руководителей. На предприятии наблюдается тенденция увеличения доли специалистов в общей численности работников, их доля в структуре увеличилась с 19,8% до 23,4%.

В таблице 4 представлен анализ квалификационного состава рабочих предприятия.

Таблица – 4. Квалификационный состав рабочих

Разряд	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонение 2019 года	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	К 2017 г.	К 2018 г.
							чел	чел
1	40	5,6	31	4,5	26	4,2	–14	–5
2	49	6,8	43	6,2	41	6,6	–8	–2
3	118	16,5	126	18,1	124	19,9	6	2
4	230	32,1	232	33,2	212	34,0	–18	–20
5	160	22,3	172	24,6	141	22,7	–19	–31
6	119	16,7	94	13,4	79	12,6	–40	–15
Итого	716	100	698	100	623	100	–93	–75
Средний разряд	3,1		3,6		4,0		0,9	0,4

Анализ квалификационного уровня рабочих предприятия показывает сокращение численности рабочих имеющих 1, 2 и 3 разряды, в тоже время и численность рабочих имеющих наиболее высокий 6 разряд сократилась на 40 человек. Структура квалификации показывает, что на предприятии наибольший удельный вес составляют рабочие 4 и 5 разряда. За анализируемый период уровень квалификации рабочих вырос, о чем свидетельствует увеличение среднего тарифного разряда с 3, 1 до 4. Следующий этап анализа характеризует возрастную и образовательную структуру работников предприятия.

Анализ возрастной структуры представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастная структура работников

Группа по возрасту	2017 год		2018 год		2019 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Моложе 20	51	4,5	48	4,4	46	4,5
21–30 лет	267	23,8	246	22,7	219	21,4
31–40 лет	208	18,5	191	17,6	166	16,2
41–50 лет	388	34,5	398	36,8	390	38,1
Старше 50	210	18,7	200	18,5	202	19,8
Итого	1124	100	1083	100	1023	100

На основании данных таблицы 5 можно сделать вывод, что на предприятии преобладают возрастные группы работников старше 40 лет. За анализируемый период увеличилась численность работников от 40 до 50 лет.

Одновременно сокращается число работников моложе 30 лет. Это свидетельствует о том, что на предприятии недостаточное внимание уделяется работе с персоналом, мотивации работников и подготовке новых молодых кадров.

Анализ образовательной структуры в таблице 6.

Таблица 6 – Образовательная структура персонала

Группы по образованию	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение 2019 года	
				к 2017 г.	к 2018 г.
Высшее	162	168	169	7	1
Среднее	195	204	184	–11	–20
Среднее профессионал.	321	272	260	–61	–12
Среднее специальное	345	352	333	–12	–19
Неполное среднее	101	87	77	–24	–10
Итого	1124	1083	1023	–101	–60

Из таблицы 6 можно сделать выводы, что в основном работники предприятия имеют среднее специальное и среднее профессиональное образование. Но за анализируемый период численность данной группы работников сократилась, это связано с тем, что выпускники техникумов и училищ меньше поступают на работу на данное предприятие. Сокращение численности работников с неполным средним образованием свидетельствует о повышении образовательного уровня работников.

Анализ коэффициентов движения кадров ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» проводится на основании данных табельного учета и данных отдела управления персоналом, представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели движения кадров

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение 2019 года	
				к 2017 г.	к 2018 г.
1. Коэффициент оборота по	0,12	0,18	0,14	0,02	–0,04

приему					
2. Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,14	0,18	0,07	0,04
3. Коэффициент текучести кадров	0,10	0,10	0,13	0,03	0,03
4. Коэффициент постоянства персонала	0,78	0,78	0,75	–0,03	–0,03

Продолжение таблицы 7

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение 2019 года	
				к 2017 г.	к 2018 г.
5. Численность принятых на работу, чел.	138	198	146	–12	–72
6. Численность уволившихся	125	153	186	61	33
7. Численность уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	112	119	134	22	15
8. Численность работников отработавших весь год, чел.	876	845	765	–111	–80
9.Среднесписочная численность, чел.	1124	1083	1023	–101	–60

За анализируемый период на предприятии увеличился коэффициент по приему на 0,02 и коэффициент по выбытию на 0,07, возросла текучесть кадров на 3%. Необходимо обратить внимание, что численность работников, отработавших весь год, снизилась на 111 человек и в 2019 году составила 765 человек. Можно сделать вывод о высокой текучести кадров на предприятии за анализируемый период.

Рассмотрим существующий процесс системы адаптации вновь принимаемых сотрудников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Процедуры адаптации вновь пребывающих работников призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей,

основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения.

За организацию процесса адаптации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» ответственны специалисты по работе с персоналом компании и руководитель подразделения, куда поступает работник.

Существующая схема процесса адаптации представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Схема процесса адаптации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Таким образом, процесс адаптации персонала в компании подразделяется на три этапа:

- введение в должность;
- прохождение welcome-тренинга, проводимого специалистами департамента по персоналу, где сотрудник информируется о продукции компании, ее контрагентах, происходит ознакомление с правилами работы в компании;
- на заключительном этапе происходит обучение и самообучения

работников.

Для рабочих профессий процедура адаптации значительно проще, назначается наставник из числа непосредственных коллег, который помогает новичку освоиться, узнать территорию, где проходят работы (особенно выездные), обучает, оценивает его профессиональные качества во время прохождения испытательного срока.

Следующий важнейший элемент кадровой политики – мотивация и оплата труда. Предприятие обязано выплачивать работникам заработную плату не ниже установленного государством минимального уровня. Основной задачей является формирование заинтересованности работника в производительном и эффективном труде.

Для оплаты труда работников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» устанавливается тарифная система. Тарификация работ рабочих, руководителей, специалистов и служащих производится в соответствии с Положением об оплате труда на предприятии ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Тарифные ставки установлены с учетом вредных, опасных и тяжелых условий труда, соответствующие доплаты за условия труда отдельно не производятся. Для всех работников оплата труда: повременно-премиальная, для учеников различных профессий – повременная. Тарифная сетка для оплаты труда рабочих состоит из пяти групп оплат в зависимости от категории работ. Оклады руководителям, специалистам и служащим (РСС), устанавливаются приказом ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

Оплата труда простоев производится на основании порядка, предусмотренным действующим Коллективным договором ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород».

В таблице 8 приведены данные материальной мотивации работников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в динамике за 2017-2019 годы.

Таблица 8 – Оценка уровня материальной мотивации

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения	
				2018/2017	2019/2017
Средняя зарплата в целом, тыс. руб. /чел.	34,56	36,63	38,02	2,08	3,46
Средняя заработная плата административно-управленческого персонала, тыс. руб. /чел.	41,4	44,6	46,1	3,20	4,70
Средняя заработная плата рабочих, тыс. руб. /чел.	31,9	33,6	34,9	1,70	3,00
Разрыв между зарплатой, тыс. руб./чел.	9,5	11	11,2	1,50	1,70
Размеры социальной помощи в целом и на 1 работника, тыс. руб. /чел.	1,6	1,65	1,68	0,05	0,08
Доля заработной платы в себестоимости продаж от регулируемых видов деятельности, %	13,72	13,11	11,84	-0,60	-1,88
Производительность в расчете на 1 работника, тыс. руб. /чел.	3342,64	3688,49	4039,89	345,85	697,24

Данные таблицы 8 позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период наблюдался прирост средней заработной платы по предприятию, также увеличивается среднемесячная оплата труда рабочих и административно-управленческого персонала.

Доля заработной платы в себестоимости продаж компании в 2019 году снизилась на 1,88%, что связано с оптимизацией численности штата компании. Вместе с тем наблюдается увеличение производительности труда в расчете на 1 работника на 697,24 тыс. руб.

Положительно можно оценить и уровень расходов компании на оказание социальной помощи работникам, которые в 2019 году возросли на 0,08 тыс. руб. в расчете на одного человека.

В таблице 9 приведена оценка параметров нематериальной мотивации ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в динамике за 2017-2019 годы.

Таблица 9 – Оценка уровня нематериальной мотивации

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения	
				2018/2017	2019/2017
Расходы на социально-культурное развитие персонала, тыс. руб.	2899	3004	3015	105,00	116,00
Расходы на единицу персонала, тыс. руб. /чел.	3,72	3,96	4,05	0,25	0,34
Обеспеченность работников собственным жильем, %	49,2	51,6	52,4	2,40	3,20
Обеспеченность семей работников детских учреждений, %	75,6	77,8	78,9	2,20	3,30
Численность рабочих на автоматизированных комплексах, чел.	692	705	710	13,00	18,00
Доля работников, занятых на автоматизированных комплексах, %	88,72	93,01	95,43	4,29	6,71

Данные таблицы 9 позволяют сделать вывод о том, что деятельность ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в динамике за исследуемый период соответствовала целевым значениям социально-ориентированной компании, увеличивая расходы на социально-культурное развитие персонала, поддерживания работников в обеспечении необходимых потребностей по повышению качества жизни.

В таблице 11 приведена динамика показателей выполнения плана по параметрам обеспечения трудоспособности и работоспособности персонала в динамике за 2017-2019 годы.

Таблица 11 – Факторы трудоспособности и работоспособности

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения	
				2018/ 2017	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6
Заболеваемость работников (абсолютная), чел.	155	162	171	7	16
Заболеваемость работников (относительная), %	19,87	21,37	22,98	1,50	3,11
Количество профессиональных заболеваний, ед.	29	30	30	1	1
Доля профессиональных заболеваний, %	3,72	3,96	4,03	0,24	0,31
Количество случаев производственного травматизма, ед.	15	16	15	1	0
Количество легких случаев производственного травматизма. ед.	15	16	15	1	0
Доля работников, занятых на тяжелых и вредных работах, %	26,41	27,18	27,69	0,77	1,28

Численность работников, рабочих в вечернюю и ночную смену, чел.	144	146	150	2	6
Расходы на организацию питания работников в год, тыс. руб.	2920	2897	3058	-23,24	137,52
В расчете на 1 работающего, тыс. руб./чел.	3,74	3,82	4,11	0,08	0,37
Расходы на организацию медицинского обслуживания, тыс. руб.	5661	6472	6680	811	1019
В расчете на 1 работающего, тыс. руб./чел.	7,26	8,54	8,98	1,28	1,72
Выплаты по профессиональным заболеваниям, тыс. руб.	1305	1458	1521	153	216
Выплаты по производственному травматизму, тыс. руб.	1170	1273,6	1260	103,6	90
Общая сумма выплат и возмещений по несчастным случаям и зарегистрированных профессиональным заболеваниям, тыс. руб.	2475	2731,6	2781	256,6	306

Данные таблицы отражают, что в динамике за три года произошел рост общей и профессиональной заболеваемости. Если уровень общей заболеваемости является фактором, зависящим от общего эпидемпорога и состояния здоровья работников, то по уровню профессиональных заболеваний рост является негативным фактором. Основными профессиональными заболеваниям в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» являются проблемы с органами слуха из-за повышенного уровня шума на рабочих местах, а также заболевания органов дыхания. Необходимо, также, отметить, что в 2017-2019 годах уровень производственного травматизма очень высок и превышает заданные планом целевые значения. Кроме того, растет сумма выплат по несчастным случаям и профессиональным заболеваниям (на 306 тыс. руб.). Также, наблюдается рост численности работников, осуществляющих профессиональную деятельность на рабочих местах с повышенным классом опасности (более 2).

В таблице 12 приведена динамика параметров выполнения плана по уровню образования и квалификации работников.

Таблица 12 – Уровень образования и квалификации работников

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения	
				2018/ 2017	2019/ 2017
Состав персонала по уровню образования, чел.					
Высшее	255	259	257	4	2
Среднее специальное	461	480	476	19	15
Численность работающих, имеющих профессиональное	389	392	402	3	13

образование, чел.					
Доля работающих, имеющих профессиональное образование, %	49,87	51,72	54,03	1,84	4,16
Число повысивших квалификацию работников, чел.	166	162	160	-4	-6
Число повысивших квалификацию рабочих, чел.	120	127	123	7	3
Владение двумя и смежными профессиями, чел.	139	145	151	6	12
В расчете на 1 работающего, тыс. руб./чел.	18,82	17,82	18,79	-0,99	-0,02

Данные таблицы 12 наглядно отражают, что за исследуемый период увеличилась численность работников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» с высоким уровнем профессиональной квалификации, по данному показателю в 2019 году наблюдалось превышение целевого норматива. Оптимизация штата предприятия касалась, в основном, низкоквалифицированных кадров. Происходит увеличение численности рабочих, повысивших профессиональную квалификацию на предприятии. Объем средств, выделяемых на обучение и переподготовку персонала в целом, немного откланялся от целевых значений, и, в целом, за три года, данные расходы сократились на 696 тыс. руб. по причине подбора более оптимальных программ обучения производственного персонала по параметрам «цена-качество».

В таблице 13 приведены параметры качества труда и производственной дисциплины работающих ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в динамике за 2017-2019 годы. Данные таблицы 13 позволяют сделать вывод о том, что качество труда и производственную дисциплину на предприятии можно оценить удовлетворительно.

Таблица 13 – Качество труда и производственная дисциплина

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения	
				2018/ 2017	2019/ 2017
Число нарушений трудовой дисциплины, ед.	15	19	19	4	4
Потеря рабочего времени по причине прогулов, опозданий,	96	99,6	101,3	3,6	5,3

административных нарушений, час.					
Простои оборудования, в т. ч. целодневные, дней	12	12	13	0	1
Численность работающих, не выполняющих производственное задание, чел.	35	36	36	1	1
Доля потерь выработки тепловой энергии по вине рабочих, %	1,42	1,48	1,44	0,06	0,02
Потери рабочего времени в стоимостном выражении, тыс. руб.	69279,85	95366,15	104272,2	26086,3	34992,37

Стоит, однако, отметить, что ни по одному из запланированных параметров, кроме доли потерь выработки тепловой энергии по вине рабочих, целевых значений достигнуто не было.

В 2019 году на 26% увеличилось число зафиксированных случаев нарушения производственной дисциплины, кроме того, наблюдался рост потерь рабочего времени по причине прогулов, опозданий, административных нарушений на 5,3 часа, а также увеличение числа целодневных простоев оборудования на 1 день. Стоит отметить и рост числа работающих, не выполняющих производственное задание.

Все вышеперечисленное привело к снижению выручки в результате потерь рабочего времени на 34992,37 тыс. руб. в 2019 году.

Далее рассмотрим показатели стабильности штата ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в динамике за 2017-2019 годы в таблице 14. Представленные данные позволяют заключить, что по уровню стабильности штата в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» нормативные значения не достигаются. Отчасти это связано с проводимой политикой оптимизации среднесписочной численности персонала, вместе с тем, наблюдается значительное отклонение по доле стабильных работников со стажем работы на данном предприятии более 5 лет, кроме того, данный параметр за исследуемый период снижается.

Таблица 14 – Стабильность штата

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения	
				2018/ 2017	2019/ 2017
Численность стабильных работников со стажем	125	111	108	-14	-17

работы на данном предприятии более 5 лет, чел.					
Доля стабильных работников со стажем работы на данном предприятии более 5 лет, %	16,03	14,64	14,52	-1,38	-1,51
Степень адаптации молодых работников (доля молодежи, работающей на предприятии более 3 лет), чел.	56	62	58	6	2
Степень адаптации молодых работников (доля молодежи, работающей на предприятии более 3 лет), %	7,18	8,18	7,80	1,00	0,62

Положительно можно оценить параметр степени адаптации молодых специалистов на предприятии, который вырос в 2019 году на 0,62%, однако не достиг целевого значения.

На предприятии большое значение уделяется обучению персонала. Учебно-методической центр предприятия обеспечивает предаттестационную подготовку руководителей и специалистов ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в области промышленной безопасности систем газораспределения и газопотребления и профессиональную подготовку и переподготовку рабочих основных профессий.

ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» имеет лицензию на ведение образовательной деятельности №494 от 4 декабря 2013 г. (лицензия в Приложении 3).

Учебно-методической центр является структурным подразделением компании с 1992 года. Приняты образовательные программы профессиональной подготовки по следующим направлениям:

- монтирование наружных трубопроводов;
- слесарь по эксплуатации и ремонту подземных газопроводов;
- слесарь по эксплуатации и ремонту газового оборудования;
- слесарь аварийно-восстановительных работ в газовом хозяйстве;

- мастер по защите подземных трубопроводов от коррозии;

- электросварщик-врезчик.

Ниже рассмотрим SWOT – АНАЛИЗ КОМПАНИИ с положительным и отрицательным влиянием внутренней и внешней среды в таблице 17, а также STEP – АНАЛИЗ КОМПАНИИ в таблице 18.

Таблица 17 - SWOT – АНАЛИЗ КОМПАНИИ

	Положительное влияние	**Отрицательное влияние**
Внутренняя среда	**СИЛА** • Известное имя компании • Многолетний опыт работы • Собственные сети газораспределения • Финансовая стабильность • Максимальный набор предоставляемых услуг в своей сфере деятельности • Чистая репутация • Развитая филиальная структура • Квалифицированный персонал • Постоянный поток клиентов	**СЛАБОСТЬ** • Достаточно длинные сроки выполнения работ • Низкая производительность труда рабочих специалистов • Отсутствие подбор и адаптация персонала • Слабая клиентоориентированность
Внешняя среда	**ВОЗМОЖНОСТИ** • Сокращение сроков предоставления услуг государственных учреждений • Повышение уровня клиента-ориентированности компании • Повышение производительности труда специалистов	**УГРОЗЫ** • Увеличение количества конкурирующих компаний • Замена человеческого труда машинным (автоматизация технологического процесса)

Таблица 18 - STEP – АНАЛИЗ КОМПАНИИ

Социально-культурные факторы	**Технологические факторы**
• Демографическая ситуация • Изменение уровня жизни населения • Увеличение количества частного домостроения	• Повышение уровня автоматизации технологического процесса • Развитие технологий и материалов

Продолжение таблицы 18

Экономические факторы	**Политические факторы**
• Экономическая ситуация в России • Темпы роста ввода нового жилья	• Изменение законодательства правил предоставления услуг в отрасли • Субсидии и господдержка покупки жилья

На рисунке 6 отражены целевые ориентиры системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья работающих.



Рисунок 6 - Целевые ориентиры системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья, работающих в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Объектом управления является деятельность функциональных служб и структурных подразделений предприятия по обеспечению безопасных и здоровых условий труда на рабочих местах, производственных участках, в цехах и на предприятии в целом.

Работники, принимаемые в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», имеют профессиональную подготовку, соответствующую характеру работы. При отсутствии профессиональной подготовки такие работники проходят обучение (до допуска к самостоятельной работе) в специализированных центрах подготовки персонала (в учебно-тренировочном центре предприятия, управленческие кадры проходят обучение на базе Тренинг-центра ООО «Газпром энерго». Профессиональная подготовка персонала, повышение его квалификации, проверка знаний и инструктажи проводятся в соответствии с требованиями государственных и отраслевых нормативных правовых актов по организации охраны труда и безопасной работе персонала. Проверка состояния здоровья работника проводится до приёма его на работу, а также периодически, в порядке, предусмотренном нормативно-правовыми актами.

2.3 Анализ методов аттестации профессионального потенциала персонала предприятия

Аттестация персонала является одним из важнейших направлений кадровой работы обществ и организаций ПАО «Газпром». В последние годы она все чаще выступает в качестве эффективного инструмента для решения многих кадровых вопросов, т.к. осуществляется периодически и имеет определенную юридическую силу. По своей сути аттестация представляет собой всестороннюю оценку работника с целью определения его соответствия занимаемой должности. Большие возможности аттестации связаны, прежде

всего, с тем, что она носит комплексный характер, а принимаемые по итогам аттестации решения являются основанием для поощрения работника, зачисления его в резерв на выдвижение, повышения в должности.

Рассмотрим подробнее процесс аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород». Вся процедура аттестации персонала прописана в стандарте организации «Положение об аттестации работников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», представленная в Приложении 4.

Чтобы более конкретно сформулировать задачи аттестации, можно использовать портрет или карту компетенций – описание трудовой функции для конкретной должности и тех умений, и навыков, которыми должен обладать сотрудник занимающий ее. По такому портрету оценивается имеющийся уровень развития необходимых компетенций, для чего используются различные методы, в зависимости от той ресурсной базы, которая имеется у компании.

Основными задачами аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» являются:

1) выявление и оптимальное использование профессиональных возможностей аттестованных работников;

2) выявление резервов повышения эффективности работы аттестуемых работников;

3) выявление необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки кадров;

4) дифференциация оплаты труда работников в зависимости от квалификации и результатов профессиональной деятельности;

5) улучшение работы по назначению кандидатов на вышестоящие должности, обеспечение возможности эффективного продвижения кадров;

6) формирование высококвалифицированного кадрового резерва.

Проведение аттестации работников основывается на принципах законности, объективности и коллегиальности.

На предприятии выделают 2 вида аттестации:

Очередная аттестация проводится один раз в три года и является обязательной процедурой, за исключением случаев применения в Обществе ежегодной процедуры оценки персонала в форме ежегодного собеседования руководителей всех уровней с подчиненными работниками по итогам их работы за год.

Внеочередная аттестация проводится не ранее чем через полгода после проведения предыдущей (очередной или внеочередной) аттестации в случае:

1. необходимости проведения повторной аттестации работника по результатам предыдущей аттестации;
2. неудовлетворительной работы работника, включая Руководящего работника (или структурного подразделения в целом);
3. получения неудовлетворительной оценки при прохождении работником профессионального экзамена при направлении Обществом работника на прохождение независимой оценки квалификации;
4. обнаружения фактов неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, повлекших применение к работнику дисциплинарного взыскания;
5. неудовлетворительной работы Общества по итогам отчетного года по направлению деятельности Руководящего работника;
6. поступления в Общество ходатайства от Управления по работе с персоналом ООО «Газпром межрегионгаз» о проведении внеочередной аттестации Руководящего работника и (или) структурного подразделения в целом;
7. обоснования предложений непосредственного руководителя о переводе работника на другую работу (в том числе на вышестоящую должность);
8. обоснования предложений об увеличении работнику должностного оклада;

Процедура аттестации работников состоит из трех этапов:

- подготовки к проведению аттестации;

- проведения аттестации и оформления ее результатов;
- принятия решений по результатам проведения аттестации.

Процедура аттестации работников приведена в Блок-схеме «Процедура аттестации работников» (Приложение 4).

На каждого работника, подлежащего аттестации, Ответственными лицами в установленный в графике проведения аттестации срок осуществляется подготовка и представление следующего комплекта документов (аттестационных материалов):

- Копия аттестационного листа предыдущей аттестации (при наличии).
- Копия должностной инструкции и (или) выписка из трудового договора, содержащая должностные обязанности аттестуемого работника.
- Оценка аттестуемого работника непосредственным руководителем (Приложение 5).
- Результаты оценки по компетенциям (при наличии).
- Профессиональные стандарты выполняемого работником вида профессиональной деятельности.

Аттестация проходит в форме собеседования в следующем порядке:

1. члены Аттестационной комиссии знакомятся с аттестационными материалами;
2. заслушивают доклад аттестуемого на предмет его профессиональной деятельности;
3. заслушивают мнение непосредственного руководителя о деятельности аттестуемого с учетом исполнения работником своих обязанностей согласно должностной инструкции, уровня его квалификации, результатов профессиональной деятельности.

Решение о результатах аттестации, а также рекомендации Аттестационной комиссии принимаются коллегиально, открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника. Варианты голосования о

принятии решения по итогам аттестации работника могут быть выражены формулировками «за» и «против».

Аттестационная комиссия выносит в отношении работника одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности (должности, на замещение которой претендует работник);
- не соответствует занимаемой должности (должности, на замещение которой претендует работник) вследствие недостаточной квалификации.

В 2020 году впервые проходили аттестации руководящие должности (заместители главного инженера, директора филиалов и т.д.) и начальники структурных подразделений. Из 268 человек списочной численности руководителей ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» аттестацию прошли 259 чел., что составляет 96,6%.

В таблице 19 представлены следующие результаты проведения аттестации за период 2020 г.

Таблица 19 - Результаты проведения аттестации ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» за 2020 г.

Показатель	2020 г.
Число работников, подлежащих аттестации:	268
Число работников, прошедших аттестацию:	259
из них: повторно:	0
Решения:	
соответствует занимаемой должности (должности, на замещение которой претендует работник)	256
не соответствует занимаемой должности (должности, на замещение которой претендует работник) вследствие недостаточной квалификации	3

Исходя из таблицы 19 - 256 работников прошли аттестацию, соответствуя занимаемой должности. Также в результате аттестационных собеседований по 3 параметрам оценок 42% аттестованных получили высокий уровень оценки, 48% - достаточный уровень оценки, 9% - удовлетворительный уровень оценки, 1% - низкий уровень оценки результатов своей профессиональной деятельности, что может свидетельствовать в целом о высококвалифированном коллективе работников.

По итогам аттестации даны также следующие рекомендации:

- направить на повторную аттестацию через полгода (год) – 3 чел.;
- перевести работника на вышестоящую должность – 9 чел.;
- увеличить работнику должностной оклад – 45 чел.;
- установить/повысить работнику доплаты и надбавки к должностным окладам – 43 чел.;
- отменить/снизить работнику доплаты и надбавки к должностным окладам – 0 чел.;
- направить работника (с его письменного согласия) на прохождение независимой оценки квалификации – 0 чел.;
- включить в резерв кадров для выдвижения на руководящую должность – 53 чел.;
- исключить из резерва кадров для выдвижения на вышестоящую должность – 0 чел.;
- направить работника на обучение по программам дополнительного профессионального образования (повышение квалификации и/или профессиональная переподготовка) – 83 чел.;

Таким образом, аттестация позволяет работникам компании получить обратную связь, оценку их трудовой деятельности, мотивировать коллег к эффективной деятельности; выявить потенциальные возможности работников, обосновать решения по ротации персонала, оценить эффективность обучения работников, определить направления работы по

повышению квалификации и развитию персонала; сформировать резерв кадров для выдвижения на вышестоящие должности.

Положительно можно оценить тот факт, что большинство руководителей подходят к аттестационному процессу с большой ответственностью и пониманием целей и задач аттестации. Процесс аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», приобретет определенное влияние на продвижение специалистов по службе, поможет выявлению наиболее перспективных работников.

Интересен тот факт, что в компании, в некоторой степени изменилось отношение к аттестации, которое было перед ее проведением, и стало после. После проведения аттестации руководящих должностей в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», сотрудники поняли, что тот страх, который присутствовал перед аттестацией – необоснованный. Для наглядного примера, мы можем рассмотреть анкетный опрос, который был проведен у некоторых сотрудников перед проведением аттестации и после. В опросе приняли участие 109 руководителей.



Рисунок 7 - Результаты ответов на вопрос «Как Вы относитесь к проведению аттестации сотрудников?»



Рисунок 8 - Результаты ответов на вопрос «Как Вы относитесь к проведению аттестации сотрудников?»

В результате анализа, результаты представлены на рисунке 8 выявлено повышение заинтересованности к процессу аттестации, 72% опрошенных выразили общее позитивное отношение после проведения аттестации.

Таким образом, выявлена положительная динамика в восприятии процедуры аттестации в Обществе.

Основной проблемой в системе управления является отсутствие мотивации у сотрудников к прохождению аттестации, потому что аттестация может в корни изменить карьерный рост любого сотрудника, как в лучшую, так и в худшую сторону, поэтому и складывается у сотрудников боязнь к сдаче аттестации.

Но также на современном этапе еще существуют проблемы, которые необходимо решить. В целом аттестация персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» в настоящее время является формальной необходимостью. Пока этот процесс скорее ассоциируется со сбором большого количества бумаг со стороны кадровой службы, и временной приостановкой функционирования работника в связи с заучиванием нормативно-правовых актов. Необходимо создать условия для профессионального развития сотрудника, повышения результативности и качества служебной деятельности.

Выводы по 2 главе

Таким образом, исследования, проведенные во второй главе настоящей дипломной работы, позволяют нам сделать некоторые выводы, в том числе такие как:

- Аттестация персонала позволяет дать независимую оценку работе каждого сотрудника компании, оценить уровень его компетенций и проверить соответствие занимаемой должности. Как показал опрос, который был проведен после проведения аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород», многие сотрудники поменяли свое отношение к данной процедуре, т.к. успешно прошедшим аттестацию подняли должностные оклады, а часть сотрудников будут переведены на вышестоящие должности. Данный факт положительно отразился на работе сотрудников компании, у них повысилась ориентированность на результат и мотивация к более эффективной работе.
- Периодическая аттестация персонала позволяет на постоянной основе, кадровой службе, иметь достаточно независимые данные о работниках компании, которые занимают руководящие должности, и понимать на каких должностях в компании есть слабые места. Понимание этого дает возможность «точечного» обучения специалистов компании и расширения у них необходимых компетенций.
- В целом, у сотрудников компании, пришло понимание того, что каждый руководитель, которой успешно прошел аттестацию, соответствует занимаемой должности, и что назначение руководителей в компании происходит прозрачно и объективно, данный факт положительно сказывается на работе всех специалистов компании, и на имидже компании, в котором немаловажный фактор играет именно мнение работников компании.
- Аттестация должна не пугать работников, а наоборот помогать им находить в себе слабые зоны и убирать их, а также указать работникам на их знания со стороны. Работники должны сами стремится проходить аттестацию,

для постоянного совершенствования и получения новых знаний и умений, только тогда аттестация заработает в полной мере.

- Так же в ходе проведения аттестации, было выяснено, что часть руководителей, достаточно формально отнеслись к проведению данной процедуры, что не очень хорошо может отразиться ни их деятельности в долгосрочной перспективе. Для исправления данной ситуации необходимо разработать инструменты и внести изменения в существующую процедуру аттестации сотрудников, что бы абсолютно каждый сотрудник компании был мотивирован на успешное прохождение данной процедуры, что бы подготовка к аттестации и её прохождение было не тривиальной задачей, а серьезным делом, которое повышает эффективность работы каждого сотрудника компании.

ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ НИЖНИЙ НОВГОРОД»

3.1 Программа мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала предприятия

Анализ состояния существующей системы аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» показал, что в существующей системе аттестации, имеются определенные недостатки, вследствие которых, часть сотрудников компании относится к аттестации без мотивации, формально и не приобретают дополнительные навыки от проведения данной процедуры.

Процесс по подготовке и проведению аттестации персонала в компании, задействует большое количество сотрудников компании, и на него тратиться большое количество рабочего времени. Для кадровой службы предприятия процесс аттестации и повышение его эффективности является одной из самых главных задач.

Для совершенствования процесса аттестации в компании предлагается несколько шагов:

- Для более глубоко понимания процессов развития персонала компании, методов оценки работы персонала, проведения аттестации в компании, двух специалистов отдела кадров планируется отправить на соответствующие курсы, на которых максимально подробно изучают методы и инструменты по аттестации работников на предприятии, и развитии кадрового резерва.
- В существующий процесс аттестации на предприятии, предлагается добавить несколько методов, наличие которых позволит в значительной степени увеличить беспристрастность и объективность в оценке сотрудников компании.

Создание усовершенствованной системы аттестации персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» должна включить в себя следующие этапы, которые приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Этапы проведения аттестации в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Номер этапа	Наименование этапа
1	2
Первый этап	Ранговый метод оценки персонала
Второй этап	Тестирование сотрудников
Третий этап	Оценка аттестуемых
Четвертый этап	Обратная связь

Первый этап, который следуют внести в существующую систему аттестации – ранговый метод оценки персонала. Под ранговым методом понимается, когда группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач [5]. В нашем случае ранговый метод будет заключаться в выставлении оценки работы сотрудника по критериям, указанным в Приложении 5, руководителями из смежных отделов, и отделов, с которыми приходится непосредственно взаимодействовать сотруднику, выполняя свои должностные обязанности.

Специалистами кадровой службы для каждой должности должна быть проведена работа, по определению ближайшего круга лиц из сотрудников компании, с которыми взаимодействует специалист, выполняя свои должностные обязанности, причем это количество должно быть не менее 5 человек, 2 человека должно быть из аппарата Управления. При проведении очередной аттестации по каждому сотруднику будет известна оценка от коллег, которая должна быть озвучена для всей комиссии до начала аттестации

сотрудника. Оценка должна будет складываться как среднее арифметическое из 5 оценок коллег, оценки которых будут находиться так же как среднеарифметическое из оценок по 5 важным показателям работы сотрудника: его компетентность в профессии, отношение к общему делу, нацеленность на результат, исполнительность, дисциплинированность.

Высокая оценка, ближе к 5 единицам, для аттестационной комиссии будет означать, что, по мнению ближайших к сотруднику коллег, он исполняет свои обязанности добросовестно и ответственно, и не имеет конфликтов внутри коллектива. Низкая же оценка от ближайших коллег, ниже 3,5 должна вызывать ряд дополнительных вопросов к аттестуемому сотруднику. Необходимо будет донести до аттестуемого, что его работа и компетентность вызывает ряд вопросов у коллег, задать вопросы и прояснить ситуацию: не возник ли в коллективе конфликт интересов между сотрудниками. В коллективе с хорошей атмосферой и хорошим взаимодействием между коллегами, оценки сотрудника никогда не будут низкими, т.к. коллеги всегда хорошо знают и могут оценить всю трудоемкость выполняемой деятельности друг друга.

Второй этап - это метод тестирования персонала [5]. Политика компании предполагает, что хороший руководитель в компании, должен не только отлично знать свою профессию, но и, в целом, понимать, чем занимается компания, основные виды её деятельности, направления развития. Для этого планируется найти организацию, которая имеет опыт составления тестовых заданий, и заказать у неё составление теста. Планируется, что тест будет иметь 500 разных вопросов, по определенным направлениям деятельности компании, всего должны получиться 10 вариантов тестов по 50 вопросов.

Вопросы никак не связаны с профессиональной деятельностью тестируемого, а подбираются из общих тем и все связаны с основной деятельностью компании. Сотрудниками кадровой службы предприятия подбираются 10 тем для составления вопросов, и определяется уровень

сложности вопросов, который выбирается исходя из критериев 20% сложные, 40% нормальные вопросы, 40% совсем простые. Предполагаемые темы для вопросов: нефтегазовое дело, химический состав и физические свойства газов, сети газораспределения, технические устройства сетей газораспределения, бухгалтерский учет и аудит, документационное делопроизводство, закупочные процедуры, правила электронного документооборота, правила промышленной безопасности и охраны труда, корпоративная безопасность на предприятии.

Планируется что все вопросы до начала аттестации будут направлены аттестуемым, без ответов. Для подготовки к сдаче теста будет даваться достаточное время, чтобы изучить все вопросы, и пополнить знания недостающими данными. Учитывая, что в тестах только 20% процентов вопросов будут сложными, поиск ответов на них не займет много времени у аттестуемых в процессе подготовки к аттестации. Все остальные вопросы в тесте буду иметь простой характер, человек, имеющий высшее образование, проработавший не менее 5-ти лет в компании, представляющий и знающий основные виды деятельности нашей компании, должен будет без труда ответить на эти вопросы.

При проведении аттестации до комиссии будет доводиться процент правильных ответов на тест аттестуемого. Планируется, что показатель более 70% оценивается как хорошо, более 90% признается отличным результатом, все результаты менее 70% признаются как удовлетворительные. Для того что бы аттестуемый мог претендовать на повышение оклада, или на повышение в должности результаты теста должны быть отличными, т.е. не менее 90% правильных ответов. Результаты теста менее 70% будут означать, что аттестуемый не готовился к тесту, в связи с чем данный показатель вызывает у аттестационной комиссии дополнительные вопросы к аттестуемому, с помощью которых комиссия должна понять, чем обоснованы столь низкие показатели тестируемого.

Третий этап – это оценивание аттестуемых, путем полученных ответов из первого и второго этапа. А также ознакомление с оценками аттестуемых работников, которые им поставили непосредственные руководители.

И четвертый этап – обратная связь. По основанию результатов оценки персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» должны быть приняты управленческие решения:

- по продвижению работников;
- по изменению в системе мотивации;
- по обучению персонала;
- по увольнению персонала;
- по включению в кадровый резерв;
- по направлению работника (с его письменного согласия) на прохождение независимой оценки квалификации.

3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

Для определения экономической эффективности внедрения рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» необходимо рассчитать экономический эффект.

Затраты на разработку рекомендаций (производственные затраты) представляют собой единовременные расходы на всех этапах инновационного процесса: исследование, разработка, эксплуатация. Определение затрат на разработку рекомендаций производится путем составления калькуляции плановой себестоимости. В плановую себестоимость включаются все затраты, связанные с ее выполнением, независимо от источника их финансирования. Расходы на разработку рекомендаций включают в себя следующие статьи.

Расчет затрат на организацию курсов по повышению квалификации персонала представлен в таблице 21.

Таблица 21 - Расчет затрат на организацию курсов

Затраты	Количество	Расценки, руб.	Всего затрат, руб.
1	2	3	4
Стоимость услуг лектора	5 уч. часов*1чел.	2500	12500
Методические материалы	2	1200	2400
Итоги затрат			14900

Общая сумма затрат на организацию курсов составят 14900 руб. Из них, основную часть составляют затраты на оплату лектору.

Затраты, требуемые на привлечение организации для реализации мероприятий (составление тестов) составит 45000 руб.

Общая калькуляция затрат для внедрения рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» представлена в таблице 22.

Таблица 22 - Калькуляция затрат на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород»

№ п/п	Затраты	Сумма затрат, руб.
1	Организация курсов	14900
2	Затраты на привлечение организации для составления тестов	45000
	Итого затрат	59900

В случае, если ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» обратится по договору внешнего обслуживания для аттестации персонала, то стоимость такой услуги может превышать 250 тыс. руб., что гораздо больше суммы затрат по предложенным мероприятиям в главе 2.

Благодаря усовершенствованию процедуры аттестации персонала в компании, отделу по работе с персоналом станет известен уровень подготовки сотрудников. Учитывая информацию о результатах прохождения аттестации, на обучение будет направляться персонал, которому требуется данное обучение по недостающим направлениям и компетенциям.

Исходя из вышеизложенного следует, что благодаря применению мероприятий по совершенствованию аттестации персонала, в компании начнут направлять на обучение сотрудников ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» избирательно, исключив из потока обучающихся, сотрудников компании, которые в обучении не нуждаются, с помощью чего удастся снизить ежегодные затраты по обучению на 37%.

Ежегодно на обучение затрачивается в среднем по 5,135 млн руб., после проведения совершенствования процедуры аттестации персонала затраты на обучение значительно уменьшатся.

В случае если успешно пройдут аттестацию из 259 сотрудников – 190, то количество сотрудников, которые буду направлены на обучение будет составлять 259-190=69 сотрудников или 26,6 %. Тогда как ранее направлялись на обучение все 100% аттестуемых.

На обучение по повышению квалификации сотрудников в среднем 1 раз в 3 года затрачивается 30 тыс. руб. Ранее направлялись на обучение все 259 сотрудников, и затраты на обучение составляли 259*30 тыс. руб. = 7,770 млн руб. После проведения совершенствования процедуры аттестации персонала затраты на обучение составят 69*30 тыс. руб. = 2,070 млн руб.

Таким образом, экономический эффект составит:

Э = 7,770 млн руб. – 2,070 млн руб. = 5,7 млн руб., ежегодно – экономия составит 1,9 млн руб.

Таким образом, конечный успех деятельности предприятия зависит от способности ее кадрового потенциала выполнять свои текущие обязанности и адекватно приспосабливаться к новым условиям, поэтому обучение работников является неотъемлемой частью стратегии предприятия. Также мы

установили, что реализация указанных мероприятий в ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» с экономической точки зрения эффективна.

Вывод по 3 главе

Таким образом, в третьей главе работы мы установили, что для аттестации персонала ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» мы выбираем следующие методы, которые очевидно будет иметь экономическую эффективность:

Первый этап - Ранговый метод оценки персонала

Второй этап - Тестирование сотрудников

Третий этап - Оценка аттестуемых

Четвертый этап - Обратная связь

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основываясь на результатах проведенного исследования был сделан вывод, что цель, поставленная во введении была достигнута, а задачи последовательно решены.

Система аттестация персонала является и элементом кадровой работы, и важнейшим инструментом в области управления кадрами предприятия, отсутствие которого делает невозможным эффективную деятельность предприятия.

В процессе анализа системы аттестации ПАО «Газпром газораспределение Нижний Новгород» были выделены следующие проблемные моменты:

- У сотрудников компании, пришло понимание того, что каждый руководитель, которой успешно прошел аттестацию, соответствует занимаемой должности, и что назначение руководителей в компании происходит прозрачно и объективно, данный факт положительно сказывается на работе всех специалистов компании, и на имидже компании, в котором немаловажный фактор играет именно мнение работников компании.
- Периодическая аттестация персонала позволяет на постоянной основе, кадровой службе, иметь достаточно независимые данные о работниках компании, которые занимают руководящие должности, и понимать на каких должностях в компании есть слабые места. Понимание этого дает возможность «точечного» обучения специалистов компании и расширения у них необходимых компетенций.

Для решения данных проблем в работе предложено в качестве наиболее приемлемой аттестации персонала добавить к существующей процедуре аттестации следующие мероприятия:

1) двух специалистов отдела кадров планируется отправить на соответствующие курсы, на которых максимально подробно изучают методы и инструменты по аттестации работников на предприятии, и развитии кадрового резерва.

2) В существующий процесс аттестации на предприятии, предлагается добавить несколько методов, наличие которых позволит в значительной степени увеличить беспристрастность и объективность в оценке сотрудников компании, разделив на следующие этапы:

Первый этап - Ранговый метод оценки персонала

Второй этап - Тестирование сотрудников

Третий этап - Оценка аттестуемых

Четвертый этап - Обратная связь

Преимуществом данных методов и этапов в аттестации персонала в сравнении с иной аттестацией на основании проведенного анализа литературных источников, а также изучения мнений специалистов и практики применения данных методов, является возможность снижения эмоциональной напряженности у аттестуемых, а также возможность выявления компетенций у сотрудников.

В результате оценки эффективности предложенных рекомендаций по внедрению данных методов – ранговый метод и тестирование, был сделан вывод о его экономической эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ. [Принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. N 51-ФЗ] (с послед.изм. от 18.03.2019 N 34-ФЗ).

2. Трудовой кодекс РФ: Федеральный закон № 197-ФЗ от 30 декабря 2001 года (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу от 12.11.2019).

3. Агабабаев Г.И. Аттестация в управлении персоналом // Управление персоналом. – 2014. – № 3. – С. 22 – 24.

4. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. - 2010. 71-72 с.

5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М.: Издательство «ЮНИТИ», 2014. – 512 с.

6. Гришнова А.А. Оценка персонала: современные подходы к обеспечению эффективности / О.А. Гришнова // Управление человеческими ресурсами: проблемы, теории и практики. - 2015. - № 7. - С. 42 – 50.

7. Гончарова С.Ю. Формирование эффективной системы мотивации на основе KPI / Управление развитием. - 2015. - №6 (82). - С. 34-39.

8. Данюк В.М. Менеджмент персонала: учебное пособие / В.Н. Данюк, В.М.Петюх, С.А. Цимбалюк и др .; Под общ. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - М: КНЭУ, 2014. - 398 с.

9. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е. Шарапатова, Т.М. Максименко - К: МАУП, 2012. - 248 с.

10. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М .: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. - 2013. - 232 с.

11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. С. 194.

12. Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – С.56.

13. Коннова, А. Внедряем аттестацию. - Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2010. - 279с.

14. Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: учеб. пособие. / Колот А.М. - М .: Изд-во КНЭУ, 2014.

15. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. - М.: «МИЭМП», 2012. - 120 с.

16. Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.- (Издание второе, переработанное и дополненное).

17. Малиновский П. Методы оценки персонала / Малиновский П. - М.: Знание, 2013.

18. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015 – 492 с. – Бакалавр, Академический курс.

19. Матвеева, Э.С. Направление совершенствования системы мотивации персонала: экономика и финансы / Э.С. Матвеева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2014. – № 4. – С. 21 – 34.

20. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон и др. — М.: Изд-во Вильямс, 2012.—665 с.

21. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров.– М.: Юрайт, 2015 – 378 с.

22. Петров, В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия: учебник. / В.И. Петров – М.: Современное управление, 2014. – 215 с.

23. Пугачев В. П. Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. - М .: Аспект Пресс, 2012. - 316 с.

24. Соколов А.В. Совершенствование системы оценки персонала организации / А.В. Соколов, В.А. Начева [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-vnachevavo-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html

25. Справочник по управлению персоналом // Ежемесячный специализированный журнал российской HR-практики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://sup.kadrovik.ru/ ».

26. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? / И.М. Суханова // Кадровые решения. - М., 2015. - №9 - 24 -32.

27. Чумак, В.Г. Модели стимулирования экономической эффективности трудовой деятельности. [Текст] / В.Г. Чумак, О.А. Горбунова // Экономические науки. М.: Изд-во ООО «Экономические науки», 2013. - №54. – С.66-72.

28. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2013.- 695 с.- (Высшее образование).

29. Управление персоналом : теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебное пособие / Е. А. Митрофанова , В. Г. Коновалова , О. Л. Белова – 2016 - 67 с.

30. Экономика предприятия./ Под ред. Ф.К.Беа, Э.Дихтла, М.Швайцера. - М.: ИНФРА - М, 2012.-928 с.

31. Экономика и статистика фирмы: Учебник/ Под ред. Ильенковой С.Д. - М.: Финансы и статистика, 2015.-240 с.

32. Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий, и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, утвержденное Постановлением Государственного комитета Совета Министров СССР по науке и технике и Государственного комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы от 5 октября 1973 г. N 470/267 URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_136658/e2924b1376343bbf9b89ff9e446911a5a3a7bde6/

33. Словарь экономических терминов [Электронный ресурс] // Режим доступа: ru.wikipedia.org/wiki/.

34. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2009. - 384 p.

35. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2009. - 384 p.