

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

«Управление персоналом в бизнес-организациях
и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

«Совершенствование технологии найма персонала в энергетической
организации (на примере АО «Газпром газораспределение Пенза»)»

Студент

 01.02.2021
(подпись, дата)

Кузнецова Н.Н.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 01.02.2021
(подпись, дата)

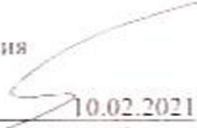
Корж Н.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 05.02.2021
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент Директор Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

 10.02.2021
(подпись, дата)

Бондаренко В.В.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Основные этапы найма в организации	8
1.2 Источники привлечения персонала.....	17
ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕНЗА» И ПУТИ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	27
2.1 Характеристика деятельности предприятия и системы найма АО «Газпром газораспределение Пенза»	27
2.2 Анализ технологии найма персонала АО «Газпром газораспределение Пенза».....	35
2.3 Рекомендации по совершенствованию технологии найма персонала АО «Газпром газораспределение Пенза»	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Одно из управленческих функций является – отбор персонала. Данная функция реализуется в полном объеме, когда необходимые программы и планы для успешного функционирования разработаны.

Кадровая политика любой организации, касаясь именно отбора кадров, определяется как набор методов, принципов, определенных критериев отбора персонала, разработка и реализация программы адаптации, которые необходимы для качественного выполнения своих должностных обязанностей.

Можно сказать, что экономические результаты предприятия напрямую зависят от качественного состава и эффективного применения кадрового потенциала организации, ведь важным ресурсом каждой организации являются именно персонал. Для получения максимальной эффективности всему персоналу, который состоит в организации, необходимо быть на соответствующем уровне, предусмотренным конкретным требованиям. Реализации данной проблемы будет способствовать именно процесс эффективной отлаженной системы отбора и подбора человеческих ресурсов.

Подбор персонала можно считать одной из важнейших функций управления, так как ошибки, связанные с этим этапом управления, руководству компании обходятся очень дорого.

В современных реалиях полностью меняется подход к управлению персоналом, руководство компаний понимает, что одним из важнейших факторов эффективного функционирования предприятия является именно человек.

Совершенно любая организация имеет понимание о том, что есть необходимость формирования штатного состава организации для нормального функционирования. Ведь процесс найма новых сотрудников закладывает основу для успешного функционирования организации и

обеспечивает эффективное функционирование деятельности. Процесс подбора и отбора нового персонала выступает одной из составляющих проводимой организацией кадровой политикой, тесно взаимосвязан с главными направлениями и определяется как один из основных элементов системы управления человеческими ресурсами. От эффективности построения кадровой работы по подбору и отбору нового персонала, в большой степени зависит качественная составляющая возможных сотрудников, зависит качество предоставляемых услуг или продукции.

Актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы подбору и найму кадров придается особо важное значение, так как меняется статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются отбор и найм персонала. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

Целью выпускной квалификационной работой является совершенствование технологии найма персонала АО «Газпром газораспределение Пенза».

Для достижения указанной цели необходимо последовательно решить ряд задач, а именно:

1. исследовать теоретические основы найма персонала;
2. изучить источники привлечения персонала;
3. дать краткую характеристику деятельности АО «Газпром газораспределение Пенза»;
4. проанализировать состояние системы найма персонала в АО «Газпром газораспределение Пенза»;

5. предложить мероприятия по совершенствованию системы найма и отбора персонала в АО «Газпром газораспределение Пенза».

Объектом исследования является персонал АО «Газпром газораспределение Пенза».

Предметом исследования выступает технология найма персонала в энергетической организации.

Теоретико-методологической основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: Долинина Т.Н., Кибанов А.Я., Куршакова Н.Б., Пименов А.С., Стрыгина В.А., Филина Ф.Н. и других.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность по найму персонала, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности предприятия.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Основные этапы найма в организации

В теории и практики управления постоянно происходили изменения относительно роль человека в организации. До 1900-х гг. технологии производства считались главным объектом в управлении руководством и только после 1960-х гг. главным изучаемым объектом сферы управления персоналом становятся именно человеческие взаимоотношения.

В современных представлениях человек является одним из главных составляющих организационного функционирования, а также позволяет достигать новых результатов в функционирование организации.

Наиважнейшей составляющей эффективного функционирования предприятия являются именно человеческие ресурсы. От опыта, степени знаний и компетенций сотрудников, их профессиональной квалификации напрямую зависит будет ли предприятие функционировать эффективно или нет, как в целом, так и структурные подразделения в отдельности.

Для любого предприятия особое значение имеют вопросы, которые связаны с процессом совершенствования подбора, отбора и найма сотрудников, так как особо важным и необходимым является поиск и подбор, в дальнейшем и прием, именно перспективных и талантливых сотрудников, которые свои должностные обязанности исполняли бы эффективно и результативно [28, с.695].

Совершенно любая организация имеет понимание о том, что есть необходимость формирования штатного состава организации для нормального функционирования. Ведь процесс найма новых сотрудников закладывает основу для успешного функционирования организации и обеспечивает эффективное функционирование деятельности. Процесс

подбора и отбора нового персонала выступает одной из составляющих проводимой организацией кадровой политикой, тесно взаимосвязан с главными направлениями и определяется как один из основных элементов системы управления человеческими ресурсами. От эффективности построения кадровой работы по подбору и отбору нового персонала, в большой степени зависит качественная составляющая возможных сотрудников, зависит качество предоставляемых услуг или продукции.

Необходимо отметить, что удовлетворение потребности предприятия в количественном и качественном спросе на сотрудников является одной из основных задач, которая решается при приеме на работу [34, с.23].

Найм персонала – вторая после планирования функция службы управления персоналом, которая является одной из ключевых для эффективной деятельности организации в будущем.

В современных условиях постоянно растущей конкуренции каждое предприятие нуждается в хорошо обученных, квалифицированных сотрудниках, которые будут оказывать содействие в достижении целей и задач, поставленных руководством.

На сегодняшний день современным организациям на рынке для эффективного функционирования и постоянного роста крайне необходим квалифицированный персонал – это компетентные специалисты того или иного направления. Результаты исследования компанией Accenture среди 300 успешно развивающихся организаций в России выявили, что 72% руководящего состава главным своим конкурентным преимуществом считают персонал.

Потребность в сотрудниках испытывают любые организации практически всегда. Эта потребность вызывает необходимость разработки программы привлечения сотрудников, которая в свою очередь отвечала бы требованиям по согласованности данных мероприятий и общей стратегии организации [24, с.379].

Под наймом персонала понимают комплекс мероприятий, которые направлены поиск и подбор сотрудников, обладающих таким набором личных и профессиональных характеристик, которые необходимы для эффективного достижения поставленных результатов и целей пред организацией.

Найм персонала состоит из целого ряда действий (рисунок 1):



Рисунок 1 – Система найма сотрудников

Источник: составлено автором на основе материала Гнатышина Е. В., Гребенщикова И. В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — № 13. — С. 39-41

Найм персонала представляет собой единый комплекс 5-ти форм его обеспечения:

- научно-методической;
- организационной;
- кадровой;
- материально-технической;
- программной.

Основную методологию найма сотрудников, его критерии, методы и действующие принципы определяет научно-методическое обеспечение.

В виде комплекса научно-обоснованных мероприятий, которые проводятся с целью как повышения качества найма, так и сокращения его сроков последовательно или одновременно выступает организационное обеспечение процесса найма сотрудников.

Процесс привлечения необходимых для полного функционирования организации сотрудников в структурные подразделения организации определяется как кадровое обеспечение процесса найма [15, с.39].

Для оснащения сотрудников необходимым для работы оборудованием, определенными финансируемыми мероприятиями под этим понимается материально-техническое обеспечение найма сотрудников.

С использованием определенных компьютерных программ осуществляется автоматизация определенных этапов найма сотрудников, это можно определить, как программное обеспечение найма персонала.

Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники ограничено впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Найм персонала актуализируется в следующих случаях (рисунок 2):

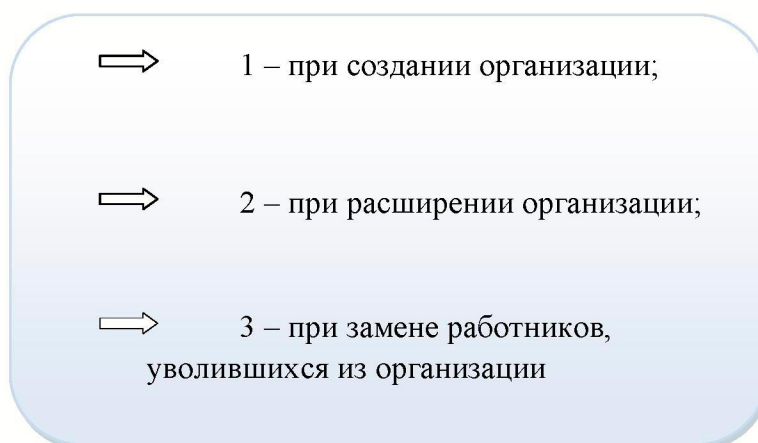


Рисунок 2 – Условия для осуществления процесса найма

Источник: составлено автором на основе материала Гущина Н.Н. Новые возможности для подбора персонал // Служба кадров и персонал. - 2020. - № 2. – С. 32-37.

Первый этап процесса найма персонала является изучение состояния рынка труда. Данное изучение дает результаты, которые показывают динамику изменения и количественные показатели.

К ним можно отнести следующее:

- предоставляемые условия труда и размер заработной платы в компаниях-конкурентах;
- информационные показатели от служб, которые занимаются трудоустройством;
- сравнительный анализ показателей спроса и предложения на необходимые организации профессии [18, с.32].

Процесс эффективного найма предполагает реализацию нескольких обязательных этапов (рисунок 3):

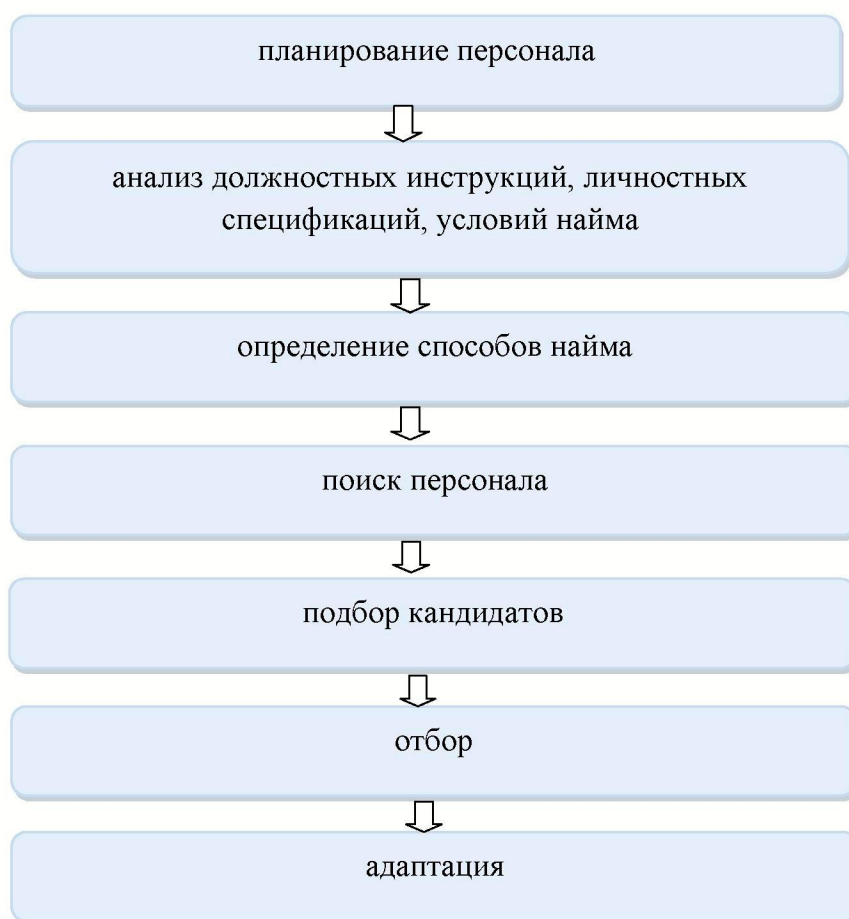


Рисунок 3 – Этапы процедуры найма

Источник: составлено автором на основе материала Куршакова Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ // Кадры предприятия. - 2019. - № 4. – С. 31-37

Необходимо более подробно остановиться на каждом этапе:

1. Планирование персонала: на данном этапе происходит процедура составления прогноза как качественной его составляющей, так и количественной, данный прогноз сопоставляется с действующей ситуацией по кадровому распределению с тем, что желает реализовать организация с имеющимся персоналом. На данном этапе подлежит определению следующее:

- источники привлечения персонала;
- количественный состав сотрудников, их степень профессиональной квалификации;
- объемы необходимых затрат, рассчитанные на использование новых кадровых мероприятий;
- источники сокращения трудового состава организации;
- развитие, адаптация персонала в изменяющихся условиях;
- рациональный подход к распределению персонала организации.

2. Данный этап характеризуется проведением различного рода анализа места должности, его значения, уточнением области ответственности за полученные результаты, определением описания и содержания трудовой деятельности. Этот этап характеризуется определением условий найма, процессом составления профиля должности, а также личностных характеристик и инструкций согласно должностным инструкциям [33, с.31].

3. Каждая организация имеет в своем распоряжении определенный объем трудовых ресурсов. На данном этапе определяется набор способов найма персонала с учетом внутренних трудовых ресурсов, а также анализируются внешние источники привлечения персонала.

В случае если организация использует внешние источники, она может прибегнуть к следующей технологии привлечения:

1. Скрининг используют для поиска сотрудников на линейные должности и работников младшего звена. Оценка претендентов проводится по нескольким формализованным критериям.

2. Рекрутинг позволяет быстрого закрыть «массовые» вакансии. Поэтому в качестве источника обычно используют объявления в СМИ и другие способы привлечения большого количества соискателей.

3. Executive Search - это целевой поиск; применяется для поиска работников с уникальными навыками, а также представителей руководящего звена, от которых требуется не только наличие профессиональных знаний, но и определенные качества характера.

4. Headhunting — самая сложная технология подбора персонала, которая позволит переманить высококлассного специалиста из штата другой компании.

Кроме того, некоторые компании используют и нестандартные источники для подбора. Например, сайты знакомств, email-рассылки, подкасты, онлайн-площадки, где дизайнеры и программисты делятся своими работами [13, с.29].

В настоящее время широкое применение нашел интернет-рекрутинг. Сейчас под интернет-рекрутингом (или онлайн-рекрутингом) подразумевают широкий спектр методов в поиске сотрудников разного уровня и отраслевой принадлежности, а также способы коммуникаций работодателя и кандидата, использующие интернет-ресурсы.

Таким образом, главной задачей при проведении процедуры найма персонала выступает полное удовлетворение потребности персонала организации как в качественном, так и в количественном отношении.

4. Данному этапу присущ процесс формирования последовательных действий по поиску персонала, осуществляется сбор и подготовка информации о вакантной должности для целевой аудитории, в последствии чего она передается по наиболее экономичным и эффективным каналам. Также, на данном этапе происходит обработка полученной информации.

5. Пятым этапом является подбор персонала. На данном этапе отдел кадров получает необходимую для них информацию о кандидатах: образование, возраст, профессиональные навыки, умения. Здесь следует

процесс принятия решения об отказе или дальнейшем приглашении на собеседование.

6. Этот этап процесса определяется как отбор. Данный этап позволяет провести процесс выявления на соответствие профессиональным, личностным характеристикам для замещения вакантной должности.

7. Завершающий этап - это адаптация принятого сотрудника. Все действия направлены на скорейшее его внедрение в трудовую деятельность, ведь чем быстрее он освоит свои должностные обязанности, тем лучше будет его приемлемый уровень эффективной деятельности [33, с.35].

Если придерживаться и соблюдать вышеназванные этапы, то это приведет к сокращению возможных ошибок, а также к созданию позитивного образа организации.

Работодатель в процессе реализации процедуры найма может столкнуться с некоторыми проблемами, выделим основные из них:

- нет определенного представления кого искать, какие профессиональные требования к нему предъявляются, чтобы он смог выполнять должностные обязанности согласно вакансии;

- неспособность выявить способ и источник для осуществления поиска нового сотрудника. В результате чего происходит расход времени и денежных средств, а подходящих резюме достаточно мало, и приглашенные кандидаты на собеседование приходят редко;

- отсутствие представления у кадрового сотрудника, который занимается отбором персонала, какими профессиональными компетенциями и навыками должен обладать подходящий кандидат, какие методы и способы поиска необходимо использовать, какие методы оценивания подходят для этой должности. Такого рода непрофессионализм сотрудника приводит к либо к завышенной, либо к заниженной оценке как личностных, так и профессиональных характеристик приглашенных кандидатов;

- большое значение имеет последовательная программа с определенными мероприятиями по адаптации новых сотрудников.

Отсутствие такой программы очень оттягивает процесс вхождения нового сотрудника на должность, что также приводит к откладыванию эффективной самостоятельной трудовой деятельности [40, с.26].

Найм персонала, с практической точки зрения, определяется как система определенных организационных мероприятий, данная система включает в себя этапы подбора персонала, в том числе, процессы отбора, последующей оценки и процедуры приема персонала на работу.

В Положении о найме закрепляются основные ее принципы, процедура и стратегия найма персонала. Выделяют стандартные структурные компоненты такого Положения:

1. Общие принципы найма:

- определение вида найма согласно группированию персонала;
- определенные требования к персоналу в соответствии с корпоративной культурой;
- наложение ограничительных рамок в соответствии с опытом работы и т.д.;
- сравнительный анализ между внутренним кадровым резервом и потока нового персонала.

2. Эффективное применение различных технологий и инструментов найма:

- определенные установки по применению способов отбора и оценивания кандидатов;
- определенные установки по применению разных каналов при поиске кандидатов.

3. Утверждение и определение необходимости в кадрах:

- выстраивание плана по подбору персонала в компанию, определение механизмов, которые помогут выявить потребность в конкретном персонале;
- внеплановые и плановые открытия вакантных мест на должности.

4. Определение последовательных этапов процесса подбора персонала, за каждым этапом и задачей стоит ответственный.

5. Определенные установки бюджетирования процесса найма [7, с.74].

Правильная организация подбора персонала поможет минимизировать издержки предприятия от деятельности некомпетентных работников. Она позволит повысить производительность труда за счет согласованной и слаженной работы специалистов, которые подходят для выполнения определенных функций. Перед началом привлечения новых сотрудников следует определить потребность компании в количестве и качестве новых работников.

Таким образом, главной задачей при проведении процедуры найма персонала выступает полное удовлетворение потребности персонала организации как в качественном, так и в количественном отношении.

Найм персонала выступает как определенный набор действий, которые направлены на привлечение тех кандидатов, которые наделены определенными необходимыми качествами и характеристиками для реализации выдвинутых целей и задач организации.

1.2 Источники привлечения персонала

Нельзя отрицать важность персонала для успешного функционирования любой организации. Ведь размер дохода и конкурентная способность организации среди других на рынке как товаров, так и услуг, во многом зависит от тех людей, которые выполняют те или иные обязанности и функции в организации.

Исходя из этого, процесс подбора и отбора персонала является важнейшей составляющей менеджера по кадрам, в обязанности которого входит поиск, найм, обучение и адаптация новых сотрудников.

Правильная организация подбора персонала поможет минимизировать издержки предприятия от деятельности некомпетентных работников.

Она позволит повысить производительность труда за счет согласованной и слаженной работы специалистов, которые подходят для выполнения определенных функций [39, с.27].

Перед началом привлечения новых сотрудников следует определить потребность компании в количестве и качестве новых работников.

Под источниками привлечения персонала понимаются сферы, организации, где можно найти кандидатов, претендующих на вакантные должности в организации.

Все источники привлечения новых сотрудников можно поделить на внутренние и внешние (таблица 1).

Таблица 1 — Источники привлечения персонала

Внешние (найм со стороны)	Внутренние (внутренний рынок труда)
Наем новых работников (интернет-ресурсы (сайты, сообщества) , центры занятости, СМИ, кадровые агентства)	Дополнительная работа (совмещение профессий)
Лизинг персонала	Перераспределение заданий или перемещение работников (ротация)

Источник: составлено автором на основе материала Кауфман Н. Ю. Стратегия отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики // Молодой ученый. — 2019. — № 8. — С. 160-163.

Процесс поиска нового сотрудника лучше начать внутри организации, возможно уже среди действующего персонала есть сотрудник, который готов выполнять предъявляемые обязанности. Сообщение об открытии вакантной должности внутри организации можно объявить с помощью корпоративной газеты, информационном стенде, на официальном сайте организации, осуществить рассылку электронных писем на почту и т.д. В некоторых случаях, эффективнее и лучше, обязанности вакантной должности перераспределить между действующим персоналом, провести процедуру ротации персонала. Возможным вариантом выступает обращение к друзьям и знакомым, которые работают в других организациях [26, с.160].

При применении поиска сотрудников внутри действующего коллектива требуется меньше финансовых затрат, а также, этот вид поиска персонала

можно назвать как наиболее эффективный, так как работодатель уже в курсе уровня профессиональной подготовки, навыков и умений, личностных качеств действующего коллектива. Плюсом также служит то, что им не нужен длительный период прохождения адаптации. И сотрудники реализуют свои потребности как в профессиональном, так и в карьерном развитии. Но, при появлении нескольких желающих занять вакантную должность может возникнуть некое напряженное состояние, вызвать ряд сложностей в установлении взаимоотношений с руководителем, если он ранее занимал также место подчиненного сотрудника.

Если при проведении поиска сотрудника внутри организации процесс не дает эффективных результатов, то здесь уже следует прибегнуть к внешним источникам побора и отбора персонала.

При использовании внешних источников поиска персонала каналы распространения информации о вакансии могут различны, в зависимости от того, какая должность открыта. Это могут быть Интернет, СМИ, кадровые агентства, ВУЗы и т.д. [44, с.32].

Одна из главных проблем при поиске новых сотрудников – это непрофессионализм и неподготовленность сотрудника отдела кадров, который проводит подбор и отбор персонала. Эти функции должны осуществлять грамотные люди, которые могут провести анализ способностей кандидата и предъявляемым требованиям к должности, который имеет богатый опыт проведения подобных бесед, который изучает и знает состояние рынка труда той отрасли, которую занимает организация.

Нельзя не сказать о важности выбора методов и способов оценивания как личностных, так и профессиональных характеристик возможных кандидатов. Поэтому следующая проблема – это неправильное использование таких способов и методов.

Для отбора подходящего кандидата из всех возможных необходимо провести сравнительный анализ. Для этого нужны определенные способы

отбора, оценивания кандидатов. Подходящими считаются тесты, интервью, бизнес-кейсы [19, с.39].

Процесс найма невозможен без взаимодействия с внутренним и внешним кадровым резервом организации. Во внутренний кадровый резерв попадают сотрудники исходя из результатов оценочных, обучающих и аттестационных мероприятий, проводимых организацией по постоянной основе. Во внешний кадровый резерв попадают резюме тех кандидатов, которые уже проходили собеседование и получили соответствующую оценку.

Необходимо выделить недостатки и преимущества внутренних и внешних источников привлечения персонала.

Среди преимуществ внутренних источников выделяют:

- возможность карьерного роста для действующего сотрудника;
- сокращение денежных затрат на привлечение;
- руководство уже имеет объективное представление о кандидате;
- прозрачность кадровой политики;
- появление нового вакантного места для молодого сотрудника;
- сокращение текучести персонала;
- увеличение производительности.

Недостатки при использовании внутренних источников заключаются в следующем:

- ограничение в возможности выбора;
- возможное напряжение внутри коллектива;
- панибратство [22, с.720].

К преимуществам внешних источников привлечения персонала относят:

- широкий круг выбора кандидатов;
- закрытие потребности в новых кадрах;
- отсутствие возможных конфликтов внутри коллектива;

- возможность найти сотрудника совершенно новыми навыками и умениями, что приведет к развитию организации или структурного подразделения.

Внешние источники характеризуются следующими недостатками:

- возможность текучести среди коллектива;
- увеличение денежных затрат на привлечение персонала;
- возможное негативное влияние на социально-психологический климат внутри коллектива;
- более длительный процесс адаптации нового сотрудника;
- низкая вероятность прохождения кандидатом испытательного срока.

Обозначим ещё одну составляющую, которая находится в системе организации и формировании процесса отбора и найма персонала – это окружающая среда [43, с.25].

Существуют обстоятельства и причины, которые имеют большую значимость и воздействие на процесс – это факторы найма.

Обуславливая необходимость познания факторов найма, ученые руководствуются разными моделями исследования, каждая из которых по-своему объясняет подходы к их выявлению, классифицированию и специфике проявления. Экономическая теория трактует факторы как результат эволюции производственных отношений. Во главу угла социологов и психологов поставлен индивид как «суммарное выражение» физической силы, интеллекта и психических особенностей, влияющих на шкалу ценностей и поведение нанимающихся и работодателя. С позиций органов государственной власти и государственного управления, отражающих общественный строй и экономическую структуру государства, деятельность общественных классов и партий, изучает факторы найма политология. С точки зрения влияния на найм законов о регламентации деятельности профсоюзных организаций, установления режима рабочего времени, дискриминации по полу, возрасту, принадлежности к национальным и расовым меньшинствам — юриспруденция. Демографические факторы,

определяющие политику найма, входят в область науки о народонаселении и т.д.

Во взаимодействии друг с другом внешняя среда, человек и предприятие образуют так называемое «силовое поле»:

- исторические аспекты становления общества;
- установленные обществом порядки;
- знания и потенциал;
- установки и ценности.

Складывающиеся под влиянием длительных эволюционных и стремительных революционных изменений в обществе характеризующиеся системами, взаимодействуя и находясь в определенных взаимозависимостях, формируют совокупные синтетические факторы, воздействующие на все аспекты жизнедеятельности, включая специфику работы с людьми, формы и методы управления человеческими ресурсами [31, с.57].

По возможности можно дифференцировать внешнюю среду, которую можно разложить на два уровня.

Первый внешний уровень, согласовываясь с архитектурой и логикой модели, можно считать образованным четырьмя охарактеризованными системами, являющимися природой возникновения, соответственно, внешних факторов первого уровня.

Воздействуя на «силовое поле», они сосредоточиваются в зоне каждого из образующих его элементов и таким образом продолжают существовать в факторах нижеследующего уровня, которые, несмотря на специфику порождающих их источников, не являются свободными от влияния истории, порядков, ценностей и знаний.

Окружающая среда, как интегрирующая экологию, общество, экономику система также является по отношению к предприятию (и к человеку) внешней, соответственно, и обусловленные ею факторы можно квалифицировать как внешние факторы второго уровня.

Таким образом, под влиянием внешних факторов первого уровня формируются соответственно две группы факторов (рисунок 4):



Рисунок 4 – Факторы, влияющие на процесс найма сотрудников

Источник: Вершинина К.Е. Анализ найма и адаптации // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. — 2019. — № 2. — С. 74-79

- внешние факторы второго уровня, природой возникновения которых является окружающая среда и человек;
- внутренние факторы, обусловленные предприятием.

Выявление и анализ внешних факторов, воздействующих на механизм найма, является, таким образом, одной из начальных стадий «описания или объяснения реальности происходящего» с учетом порождающих эту реальность элементов [7, с.79].

В рамках долгосрочного планирования на предприятии важную роль играет оценка будущего развития предложения на рынке труда, в дополнение к этому идентифицируются факторы и уточняются имеющиеся между ними связи, влияющие на будущее предложение на трудовые услуги. В группу таких факторов могут быть включены следующие:

- демографические, социальные, экономическое и техническое развитие;
- влияние профсоюзов, работодателей и других заинтересованных групп в формировании политики на рынке труда.

В отличие от долгосрочного, для краткосрочного привлечения персонала (обеспечения текущей потребности) построение балансовой модели труда уже не нужно, в данном случае для предприятия более важна детализированная и актуальная информация о значимых для него рыночных сегментах. Частичные рынки труда, согласно исследованиям, образуются вследствие того, что предложение рабочей силы разделяется в соответствии с качественными, количественными, временными и пространственными аспектами [17, с.16].

С точки зрения качества предложение рабочей силы можно дифференцировать по способностям, мотивациям и установкам. Сведения о способностях дают — в очень общем плане — данные о профессии и образовании, которые должны дополняться, в том числе собственным опытом или опытом других организаций по работе с отдельными профессиональными и образовательными группами (например, по требованиям к образованию учебного заведения). Анализ мотиваций может быть соотнесен с ожиданиями в отношении профессии и профессионального опыта, которые нередко дают сведения о причинах текучести рабочей силы. Из анализа установок вероятен сбор данных об имидже нанимающего предприятия и его потенциальных конкурентах, из чего могут следовать рекомендации по формированию «внутреннего образа» предприятия, а также представление о нем в кругах общественности.

Важность демографических факторов обусловлена, во-первых, тем, что предложение на совокупный общественный труд явно коррелирует с изменением численности населения, что, во-вторых, влияет на выбор стратегии отбора и найма предприятия-работодателя.

Внедрение современных технических средств в практику проведения кампании отбора и найма предполагает переобучение или повышение квалификации участников отборочной комиссии, а также сокращение их числа.

Весомый фактор внешней среды — политика, формируемая на рынке труда и в целом в сфере отбора и найма различными заинтересованными группами и прежде всего государством, профсоюзами и союзами работодателей [11, с.343].

Со стороны правительства трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений затрагивают следующие области:

- законодательное установление равных возможностей приема на работу, отбора кадров, их оценки, продвижения по службе и обучения;
- гарантированное обеспечение работой (трудоустройство) маргинальных групп населения трудоспособного возраста;
- регулирование условий оплаты труда, продолжительности рабочего дня, безработицы и т.п.;
- регулирование пособий, влияние на пенсионное обеспечение;
- охрана здоровья;
- законы, регулирующие трудовые отношения.

Государство также воздействует на вид и масштабы долгосрочного предложения на рынке труда через политику в области образования, как школьного, так и профессионального — для взрослых. При этом оно может с помощью инфраструктурной политики (например, содействия развитию транспорта или организации свободного времени), посредничества в поиске работы, инвестиционной политики и т.д. изменять ситуацию с привлечением рабочей силы для предприятий [44, с.32].

Социальные факторы в свою очередь могут, например, стать причиной изменения методов привлечения кандидатов для найма.

Найм в Японии осуществляется на предприятие в целом, а не на конкретное место и должность; обязательные заявительные документы

помимо прочих — написанная в произвольной форме «клятва верности» и рекомендация уже занятого здесь работника. Найм на многих предприятиях пожизненный. Как и в Китае, больше внимания уделяется группе, чем индивиду.

В опыте найма немецких и английских предприятий — приоритет «своим» кандидатам, в процедуре отбора заметен переход от прямых к косвенным методам, снижение интереса к тестированию. В этих странах существует культ национального языка. В ФРГ кадровые службы нелегально используют кодовые языки фиксирования информации о персонале. Приоритет при отборе отдается молодым менеджерам, имеющим практику самостоятельной работы на предприятиях Африки и Латинской Америки.

Французские работодатели гарантируют 10—15%-ную доплату к окладу кандидатам — выпускникам элитарных отечественных и зарубежных вузов, за которыми кадровики устраивают «охоту». В стране выражена тенденция негативного отношения к тестированию — предвестнику стрессов, ослабляющих генофонд нации, но этот метод тем не менее применяется шире, чем в других странах [16, с.203].

Таким образом, можно сделать вывод, что наём персонала — многогранное понятие, содержащее в себе сложные процессы и процедуры, тщательное выполнение которых способствует успешному функционированию всей организации. Грамотно выстроенная система найма персонала становится одним из главных факторов борьбы организаций в условиях высококонкурентной среды. Минимальные вложение и максимальное использование человеческих ресурсов позволяет организации занять лидирующие позиции на рынке труда. Поэтому с особой ответственностью следует подходить к вопросу привлечения персонала, так как подбор новых сотрудников обеспечивает порядок функционирования организации, но и формирует основы будущего успеха. От того насколько тщательно проработана технология найма персонала зависит качество человеческих ресурсов, их участие в достижении цели организации.

ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕНЗА» И ПУТИ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

2.1 Характеристика деятельности и системы найма АО «Газпром газораспределение Пенза»

АО «Газпром газораспределение Пенза» координирует работу всей газораспределительной системы региона, вносит весомый вклад в обеспечение энергетической безопасности Пензенской области.

В настоящий момент АО «Газпром газораспределение Пенза» оказывает услуги по транспортировке природного газа в системе единого оператора.

Технологический комплекс газораспределительной системы природного газа Пензенской области представляет собой газопроводную сеть протяжённостью более 18187,13 километров, на которой установлено 9048 газораспределительных и шкафных регуляторных пунктов, 1938 единиц электрохимзащиты.

В том числе 1191 станция катодной защиты. Ежегодно по газораспределительным сетям транспортируется более 2,4 миллиардов кубических метров природного газа. Процент газификации Пензенской области составляет 98% (по количеству населённых пунктов).

Главное направление деятельности АО «Газпром газораспределение Пенза» - надёжная и безопасная эксплуатация распределительных газовых сетей и бесперебойное газоснабжение. Компания обеспечивает надёжное снабжение природным газом 693 населённых пунктов, более 451 тысяч квартир и домовладений, 282 сельскохозяйственных, 1486 промышленных и 6138 коммунально-бытовых потребителей. АО «Газпром газораспределение Пенза» обслуживает 14 758,28 км газопроводов.

Основными видами деятельности АО «Газпром газораспределение Пенза» являются:

- Поставка, транспортировка и реализация газа непосредственно его потребителям на территории Пензенской области.

- Проведение единой технической политики, координация производственной деятельности и комплексное решение вопросов, связанных с эксплуатацией газораспределительных систем и газификацией региона и разработка прогнозов потребления газа на территории области.

Разработка и реализация комплекса мер по:

- оптимальному развитию системы газоснабжения;
- внедрению энергосберегающих технологий, оборудования и приборов;
- реконструкции объектов газового хозяйства;
- рациональному использованию и учету расхода и качества газа, внедрению вычислительных комплексов с автоматическими корректорами расхода;
- техническому обслуживанию, мониторингу, диагностике и ремонту систем газоснабжения;
- созданию информационной системы газораспределительных организаций;
- программному и информационному обеспечению;
- разработке стандартов, норм, правил и инструкций по вопросам газификации, газоснабжения и эксплуатации газовых хозяйств.

Организационная структура предприятия - это состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Организационная структура компании АО «Газпром газораспределение Пенза» является линейной.

Состав персонала газовой отрасли неоднороден, так как люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, категории и т. п.

Общая штатная численность работников АО «Газпром газораспределение Пенза» в 2020 году составила 1919 человек, а фактическая – 1752 человек. Количественные и качественные показатели обеспеченности персоналом по категориям представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Структура и состав персонала предприятия по категориям

Категория персонала	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
Рабочие	659	53,32	550	59,28	840	47,94
Руководители	260	21,03	242	21,68	346	19,74
Специалисты	317	25,65	268	19,04	506	32,32
Всего	1236	100	1116	100	1752	100

В таблице 2 за период 2018-2020 гг. видно, что в структуре персонала предприятия преобладают рабочие их удельный вес в 2019 г. по отношению с прошлым годом снизился на 9,56%, а с 2019-2020 гг. увеличивается на 0,91% или на 182 человек.

Динамика состава персонала предприятия по категориям представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика категории состава персонала предприятия по категориям

Наименование показателя	2018 г.	2019г.	Изменение		2020 г.	Изменение	
			Абс. тыс. чел.	Отн. %		Абс. тыс. чел.	Отн. %
Рабочие	659	550	-109	-16,54	840	290	34,52
Руководители	260	242	-18	-6,92	346	104	30,05
Специалисты	317	268	-49	-18,28	506	238	47,03
Всего	1236	1116	-120	-9,71	1752	349	31,27

Анализируя данные таблицы 3 за период 2018-2020 гг. можно сделать следующий вывод: наибольший рост численности персонала был в 2019 году, и увеличился на 792 чел., но в 2018-2019 гг. в тоже время в 2019 году численность служащих увеличилась на 134 чел. Но в 2018 году по отношению с прошлым годом численность служащих выросла на 97,78% за счет того, что присоединилось АО «Метан», сотрудники которого были уволены в порядке перевода и заново приняты в АО «Газпром газораспределение Пенза».

Результаты анализа показывают, что состав работающих по категориям персонала в АО «Газпром газораспределение Пенза» изменился следующим образом: численность работников предприятия в конце 2019 года увеличилась на 912 чел. и составила 1752 чел.

В 2020 году по сравнению с прошлым численность рабочих уменьшилась и составила 33,77 %, что в абсолютном выражении составило 276 чел.

Структуру персонала АО «Газпром газораспределение Пенза» по половому признаку представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Структура персонала по половому признаку

Показатели	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
Мужчин, чел.	835	67,56	825	73,92	1270	71,26
Женщин, чел.	401	32,44	291	26,08	462	28,74
Фактическая численность, чел.	1236	100	1116	100	1752	100

В таблице 4 за период 2018-2020 гг. видно, что в структуре персонала предприятия по половому признаку преобладают мужчины, их удельный вес в 2019 г. по сравнению с 2018 и 2020 годами увеличился на 6,36 %, а с 2020 гг. снизился на 281 человека. Преобладание работников мужского пола обусловлено спецификой деятельности предприятия - рабочие специальности связаны с тяжелым физическим трудом, который может выполнять только

работник мужского пола. Женщины составляют наименьшую часть в структуре персонала, их удельный вес снижается с 2020 гг. на 6,36%, а в 2019 гг. увеличивается на 2,66% или на 302 человека.

Численность мужчин и женщин в структуре персонала значительно изменяется, преимущественно из-за выбытия работников мужского пола в 2018 и 2019 гг.

Функционирование и формирование документопотока АО «Газпром газораспределение Пенза» имеет свои особенности, обусловленные факторами деятельности организации, сложившимися традициями организационной структуры, специфическими чертами акционерного общества. Однако деятельность службы персонала АО «Газпром газораспределение Пенза» регламентируется и регулируется нормативными актами РФ, кадровая документация также оформляется в соответствии с рекомендациями нормативно-методических указаний, утвержденных и действующих на всей территории нашей страны.

Также, как и в любом кадровом делопроизводстве в службе персонала используются унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты (приложение Б).

Из представленного перечня кадровых документов, входящих в систему документации службы персонала АО «Газпром газораспределение Пенза» видно, что документы, представленные в нем, являются, во-первых, минимально необходимыми для ведения кадрового делопроизводства, во-вторых, обусловлены спецификой деятельности АО «Газпром газораспределение Пенза», в-третьих, связаны с текучестью кадров в организации.

Так, актуальным для АО «Газпром газораспределение Пенза» является взаимодействие со Службой занятости в связи с постоянным наличием вакантных мест.

Ниже представлены некоторые документы, которые оформляются рядом других организаций и, в частности, являются обязательными на

данном этапе развития российского законодательства. Так, например, в АО «Газпром газораспределение Пенза» имеется положение о защите персональных данных; представлено положение и премировании, и материальном стимулировании сотрудников, об их обучении (это связано с текучестью кадров в системе должностей рабочего и обслуживающего характера); документы, связанные с медицинским освидетельствованием, газоопасным производством (что подтверждает наличие данных факторов в АО «Газпром газораспределение Пенза»).

Отдел по работе с персоналом организации состоит из 5 человек: начальник отдела, одного специалиста 1 категории и трех специалистов 2 категории.

Основные функции по работе с персоналом и кадровой работе, найму, отбору и приему персонала осуществляют сотрудники отдела по работе с персоналом. Начальник отдела по работе с персоналом контролирует работу своих подчиненных, планирует, прогнозирует, составляет план работы.

В своей работе начальник отдела по работе с персоналом руководствуется нормами трудового законодательства РФ, локальными нормативными актами, утвержденными в организации, а также приказами и распоряжениями генерального директора [41].

На данный момент свои обязанности все сотрудники отдела по работе с персоналом выполняют на основании утвержденной в организации должностной инструкции.

В организации функции управления персоналом (ведение кадрового делопроизводства, привлечение, набор и отбор персонала, адаптация, аттестация и т.д.) распределены между начальником отдела персонала и специалистами по кадрам, которые находятся у него в подчинении.

Планирование потребности в персонале проводится специалистами по кадрам на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе (по действующему штатному расписанию) и фактического состояния обеспеченности кадрами на определенную дату, т.е. планирование

проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе [41].

Набор и отбор персонала осуществляется на основе заявки, поданной в отдел персонала руководителем службы в соответствии со штатным расписанием. Далее специалист по кадрам размещает объявление о вакансии в различных внешних источниках (СМИ: сайт hh.ru, SuperJob.ru, на сайте компании и др.).

В последствие ведется работа с входящим потоком кандидатов (рисунок 5):



Рисунок 5 – Процесс работы с входящим потоком кандидатов

1. кандидат заполняет непосредственно в организации анкету, либо присылает на электронный адрес резюме. На этом этапе происходит анализ резюме. В большинстве случаев, специалист отдела кадров не делает выводов из представленных данных. Подходит кандидат или нет – решается на этапе отбора. Первичный отбор проводится для того, чтобы исключить тех, кто изначально не подходит под заявленные требования, указанные в вакансии;

2. специалист по кадрам проводит первичное телефонное интервью с кандидатом;

3. определяет круг кандидатов, прошедших отбор и передает анкеты непосредственно руководителю структурного подразделения.

Далее руководитель структурного подразделения (службы, отдела, или

начальник участка) просматривает и отбирает анкеты кандидатов, затем специалист по кадрам созванивается с кандидатами и согласовывает дату и время собеседования с руководителем. После собеседования и отбора кандидата руководитель определяет дату выхода на работу кандидата, прошедшего отбор.

Следующим этапом будет официальное трудоустройство и адаптация нового сотрудника. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в 2-х экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в АО «Газпром газораспределение Пенза». Получение работником экземпляра трудового договора подтверждается подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся в службе персонала АО «Газпром газораспределение Пенза». Трудовой договор подписывается со стороны АО «Газпром газораспределение Пенза» генеральным директором. Рабочий процесс «новичков» предполагает начало производственной адаптации.

Процесс адаптации нового сотрудника происходит в рамках следующих этапов:

- непосредственный руководитель проводит беседу с новым сотрудником, знакомит с организационной структурой, с традициями организации и ее историей и т.д.;
- непосредственный руководитель представляет нового сотрудника его коллективу;
- происходит процедура ознакомления с его должностными обязанностями, инструктажами, правилами и т.д.;
- начало этапа адаптации с привлечением более опытного сотрудника.

После этого, на этапе приема в АО «Газпром газораспределение Пенза» непосредственный руководитель оказывает психофизиологическую помощь в виде предоставления и знакомства нового сотрудника с новым рабочим местом, кабинетом, а также с графиком работы.

Одним из приоритетных и важных направлений деятельности АО «Газпром газораспределение Пенза» выступает создание таких условий труда, которые были бы безопасными для труда, сохранения жизни и здоровья персонала, проведение работ по снижению рисков возникновения аварийных ситуаций и событий на опасных объектах производства.

В АО «Газпром» как головной организации ведется работа по разработке профессиональных стандартов. На данный момент разработаны и утверждены профессиональные стандарты по некоторым должностям, в т.ч. специалист по эксплуатации газотранспортного оборудования, специалист по эксплуатации газораспределительных станций, специалист по аварийно-восстановительным и ремонтным работам в газовой отрасли, специалист по абонентскому обслуживанию газового хозяйства.

Данные профессиональные стандарты используются на этапе найма для оценки кандидатов на ту или иную вакантную должность.

Таким образом, в АО «Газпром газораспределение Пенза» применяется большинство функций управления персоналом.

Большинство из них – на среднем и хорошем уровне, с применением ряда современных методов. Однако, есть и недостатки в части функций управления персоналом, связанные с неэффективностью планирования.

Говоря о документации оформления работника, следует отметить о таких документах юридического характера, как трудовой договор и договор о материальной ответственности.

2.2 Изучение эффективности технологии найма персонала АО «Газпром газораспределение Пенза»

Для полного анализа технологии найма АО «Газпром газораспределение Пенза» был проведен социологический опрос сотрудников при помощи анкетирования.

В анкетном опросе приняли участие 100 человек, из них 11 руководителей, 33 специалиста и 56 рабочих. Из них руководителей женского пола – 35%, мужского пола – 65%. Специалистов женского пола – 47%, мужского – 53%. Всего респондентов женского пола – 39%, мужского – 61%.

22% опрошенных имеют высшее образование, 56% среднее профессиональное, 22% среднее общее.

Преобладающим возрастом респондентов является 31-40 лет – 44%, возраст 21-30 лет имеет 17% опрошенных, 31% составляет возраст 41-50 лет, 9% имеет возраст 51-60 лет.

Социально-демографические характеристики респондентов приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Социально-демографические характеристики респондентов (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Количество респондентов по половому признаку	женщин	39%
	мужчин	61%
Количество респондентов по возрастному признаку:	в возрасте от 31 до 40 лет	44%
	в возрасте от 41 до 50 лет	30%
	в возрасте от 21 до 30 лет	17%
	в возрасте от 51 до 60 лет	9%
Количество респондентов по уровню образования	имеют среднее профессиональное образование	56%
	имеют высшее профессиональное образование	22%
	имеют среднее общее образование	22%
Количество респондентов по стажу работы на данном предприятии	работают уже более 5 лет	41%
	работают от 3 до 4 лет	26%
	работают от 4 до 5 лет	15%
	работают от 1 до 2 лет	13%
	работают менее 1 года	5%
Количество респондентов по категории сотрудников	рабочие	56%
	специалисты	33%
	руководители	11%

Анализ результатов социологического исследования показал то, что сотрудники АО «Газпром газораспределение Пенза» считают привлекательным в стабильность компании (31%). Газпром, как государственная компания, всегда оставалась стабильным работодателем, это радует практически всех сотрудников. Уровень зарплаты (24%) на втором месте, на третьем - отношения в коллективе (17%) (рисунок 6).

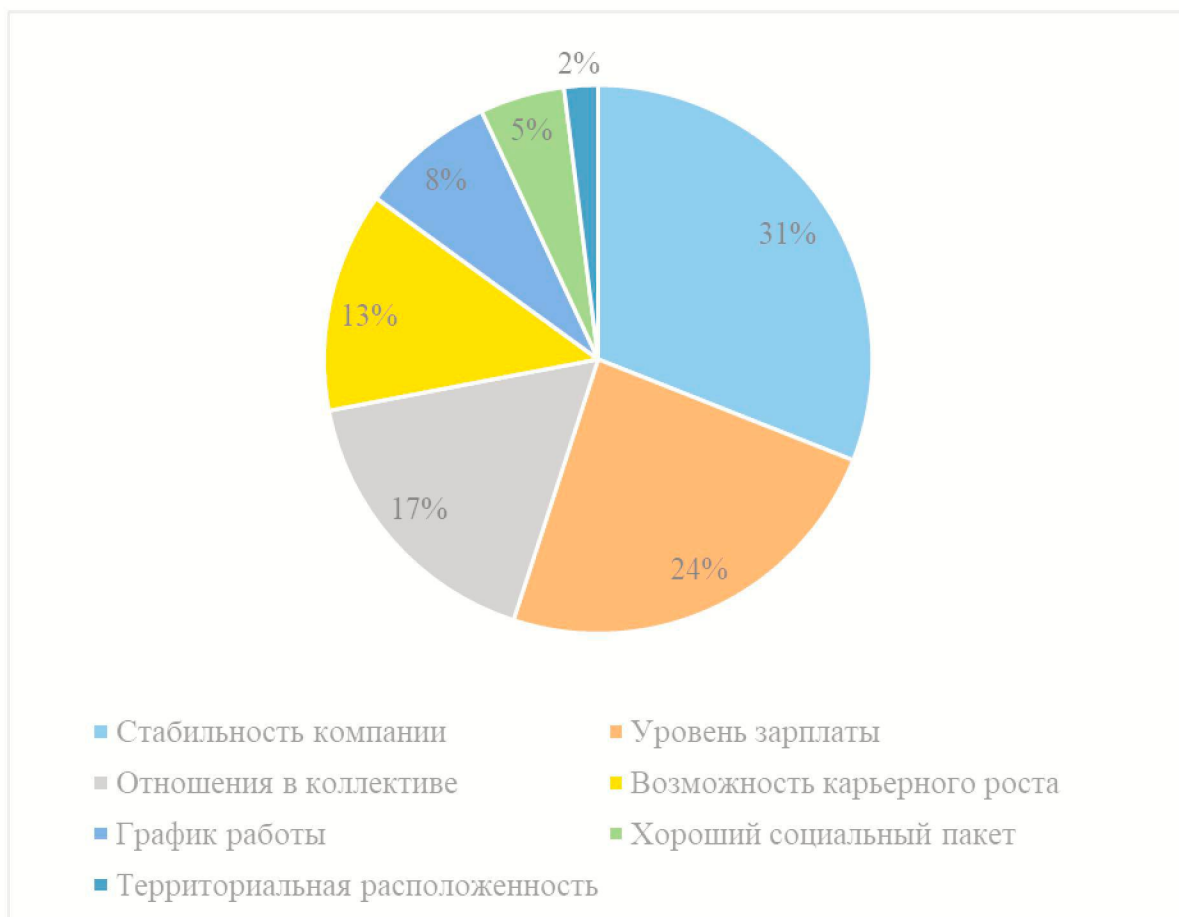


Рисунок 6 - Распределение ответов на вопрос: «Устраивает ли Вас система повышения квалификации на предприятии?»
(в процентах от числа опрошенных, n=100)

Данные двумерного распределения показали, в данной организации преобладает найм через знакомых среди таких категорий персонала как специалисты (72%). Поиск руководителей и рабочих осуществляется через интернет источники (руководители (53%); рабочие (57%) и через родственные связи (руководители -47%; рабочие- 43%) (таблица 6).

Таблица 6 – Распределение ответов на вопрос: «Из каких источников Вы узнали о вакансии на занимаемую Вами должность?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	Итого
От знакомых и родственников	47% 26%	72% 34%	43% 40%	51 100%
Из интернет- источников	53% 26,9%	28% 57%	57% 16,1%	44 100%
Итого	100% 11	100% 33	100% 56	

Самым популярным интернет-ресурсом среди сотрудников АО «Газпром газораспределение Пенза» при поиске работы стал headhunter.ru (рисунок 7). И это неспроста, ведь HeadHunter — один из самых крупных сайтов по поиску работы и сотрудников в мире (по данным рейтинга Similarweb).

HeadHunter составляют рейтинг работодателей России с 2010 года. Методика оценки состоит из результатов опроса соискателей, сотрудников и HR-работников компаний, подавших заявку на участие в рейтинге. Участвовать в нём могут фирмы, в которых работает более 100 человек, по словам представителя HeadHunter, в 2020 году было получено 900 таких заявок. Газпром занимает лидирующие позиции в рейтинге привлекательных работодателей России, по мнению соискателей.

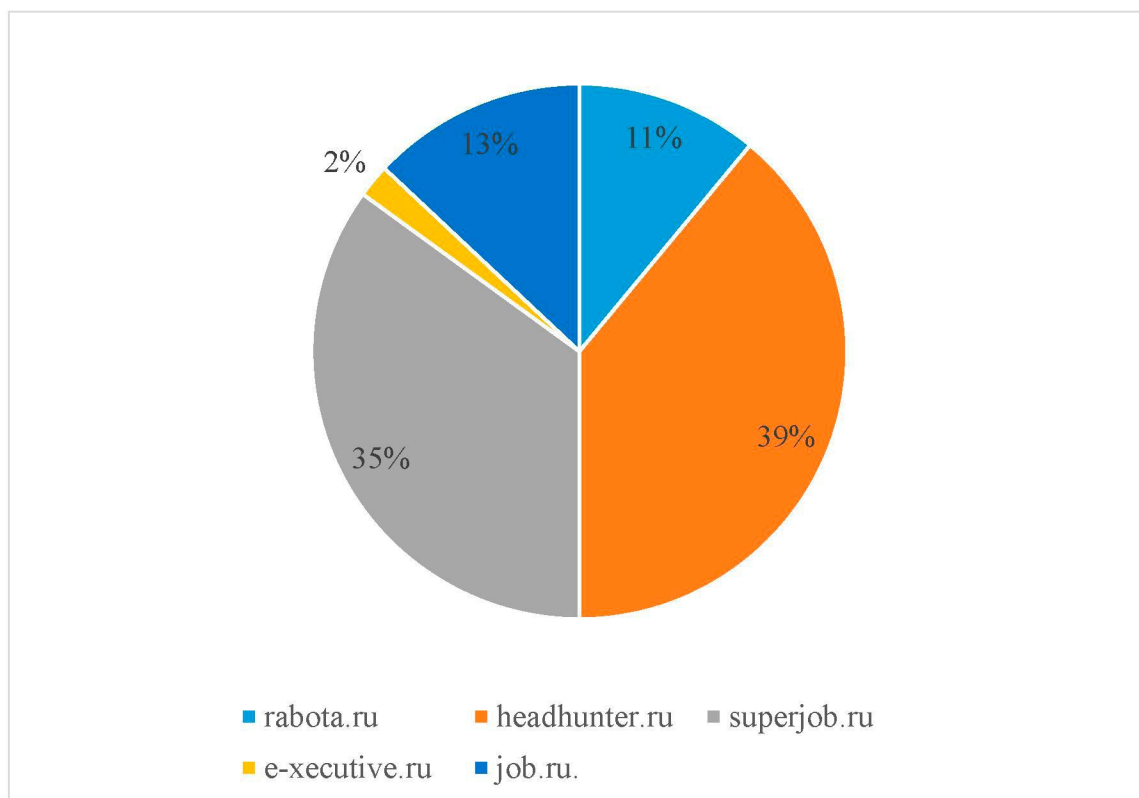


Рисунок 7 - Распределение ответов на вопрос:
«Какой интернет - ресурс Вы использовали при поиске работы?»
(в процентах от числа опрошенных, n=100)

Как показывают данные двухмерного распределения в АО «Газпром газораспределение Пенза» большинство собеседований проходили с сотрудником отдела кадров, для 27% сотрудников, занимающих руководящую должность, собеседование проводил сотрудник отдела кадров; руководитель отдела учувствовал в 17% случаев из числа специалистов и 26,7% служащих (таблица 7).

Таблица 7 – Распределение ответов на вопрос: «Кто проводил с Вами собеседование?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа / Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	Итого
Сотрудник отдела кадров	27%	54%	41%	67
	29%	34%	37%	100%

продолжение таблицы 7

Руководитель отдела	51% 41%	17% 27%	19% 32%	21 100%
Затрудняюсь ответить	22% 38%	29% 23%	40% 39%	12 100%
Итого	100% 11	100% 33	100% 56	

Данные двухмерного распределения показывают, что максимальное время проведения интервью – более 1 часа, проводилось только у 25% сотрудников из числа руководителей и 18% сотрудников из числа состава рабочих; преимущественно время на проведение собеседования варьируется в пределах 20-40 минут; для 41,5% сотрудников из числа специалистов собеседование проводилось 10-20 минут (таблица 8).

Таблица 8 – Распределение ответов на вопрос: «Сколько времени потратил сотрудник на собеседование с Вами?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	Итого
Менее 10 мин	54% 27%	0 0	28% 33,5%	11 100%
10 – 20 мин	0 0	41,5% 59,1%	37% 27,9%	18 100%
20 – 40 мин	21% 37%	37,5% 63%	0 0	34 100%
40 – 60 мин	0 0	21% 56%	17% 10%	31 100%

продолжение таблицы 8

Более 1 час	25%	0	18%	6
	67%	0	33%	100%
Итого	100%	100%	100%	
	11	33	56	

Результаты опроса показали, что наиболее распространенным методом отбора является собеседование. Так, 53% респондентов при приеме на работу проходили собеседование, 19% - тестирование, 28% выполняли профессиональное задание.

Профессиональное тестирование — предпочтительный вид тестовых заданий на собеседовании, так как способно отразить реальный уровень профессиональной грамотности соискателя.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущество тестирования состоит в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности.

Полученные данные позволяет проанализировать критерии, которые стали решающими при приёме на работу, по мнению сотрудников. 48% опрошенных считают, что таким критерием стал опыт работы и навыки, 21% - профессиональные знания, 16% - образование и 15% семейное положение (рисунок 8). 85% руководителей поддержали, что важнейшим критерием при приёме на работу стал опыт работы и навыки. Это обусловлено тем, что выбор кандидата на руководящую позицию носит сложный характер и предполагает точечный отбор, так как процесс управления людьми предполагает наличие соответствующих качеств и наличие, хотя бы минимального, руководящих навыков.

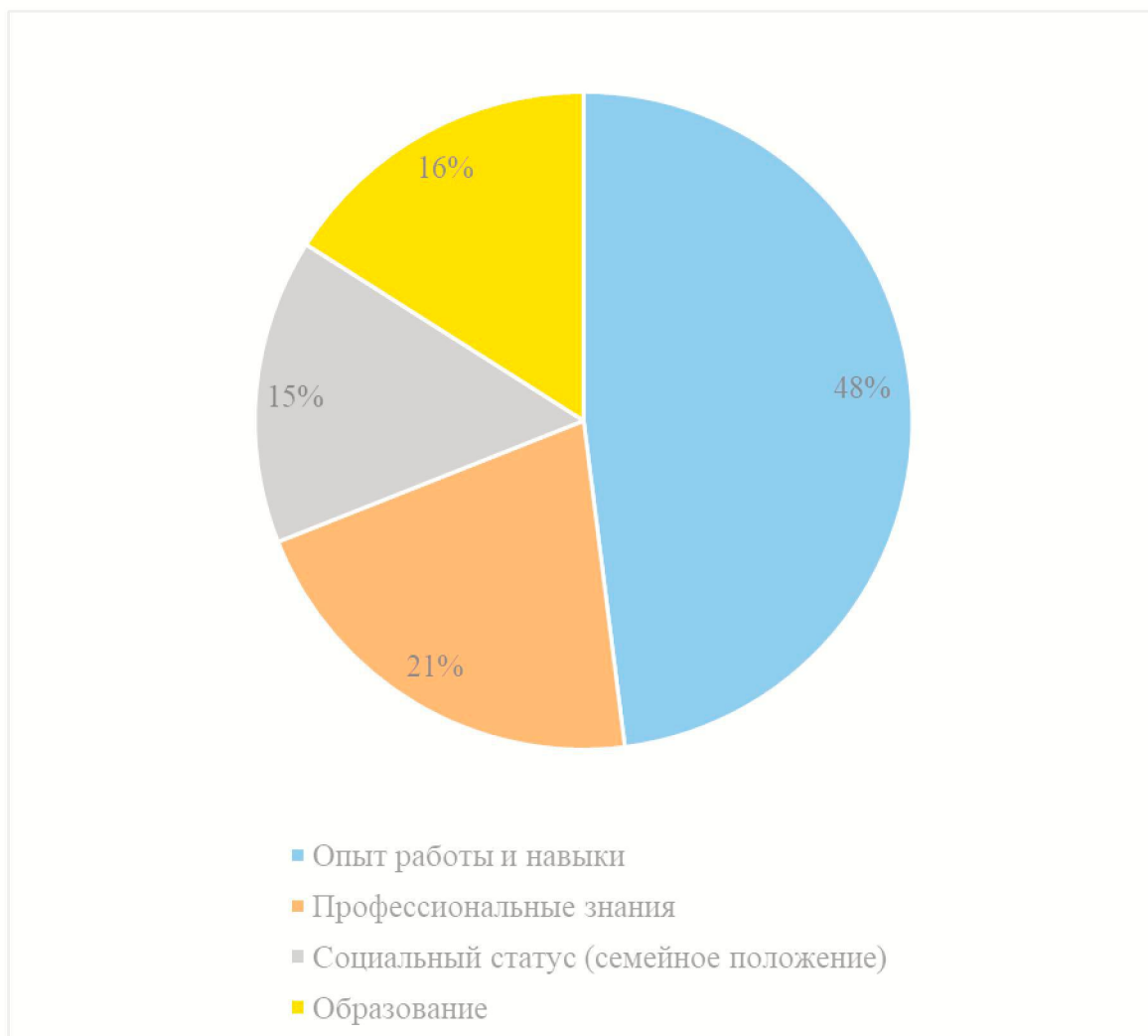


Рисунок 8 - Распределение ответов на вопрос: «Какие критерии, на ваш взгляд, были решающими при приёме Вас на работу?»
(в процентах от числа опрошенных, n=100)

В АО «Газпром газораспределение Пенза» на этапе приема систематически проводится ознакомление с документами, действующими в организации, все респонденты (100%) были ознакомлены с действующими документами. С 99% респондентов был заключён трудовой договор (контракт) при приёме на работу (таблица 9), в котором были прописаны условия работы в АО «Газпром газораспределение Пенза» (таблица 10). Здесь можно подчеркнуть, что один из опрошенных сотрудничает с АО «Газпром газораспределение Пенза» на основе договора ГПХ, а не трудовом.

Таблица 9 - Распределение ответов на вопрос: «Был ли с Вами заключён трудовой договор (контракт) при приёме на работу?»

№ п/п	Вариант ответа	%
1	Да	99
2	Нет	1
ИТОГО		100

Таблица 10 - Распределение ответов на вопрос: «Были ли прописаны условия работы в Вашем трудовом договоре (контракте)?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

№ п/п	Вариант ответа	%
1	Да	100
2	Нет	0
ИТОГО		100

Для 87% был установлен испытательный срок при приёме на работу в АО «Газпром газораспределение Пенза» (таблица 11) без закрепленного наставника, чаще всего испытательный срок был ограничен 3 месяцами (рисунок 9). Испытательный срок устанавливается для сотрудников с целью проверки профессиональных навыков и качеств будущего сотрудника.

Таблица 11 - Распределение ответов на вопрос: «В начале приема на работу был ли установлен испытательный срок?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

№ п/п	Вариант ответа	%
1	Да	87
2	Нет	13
ИТОГО		100

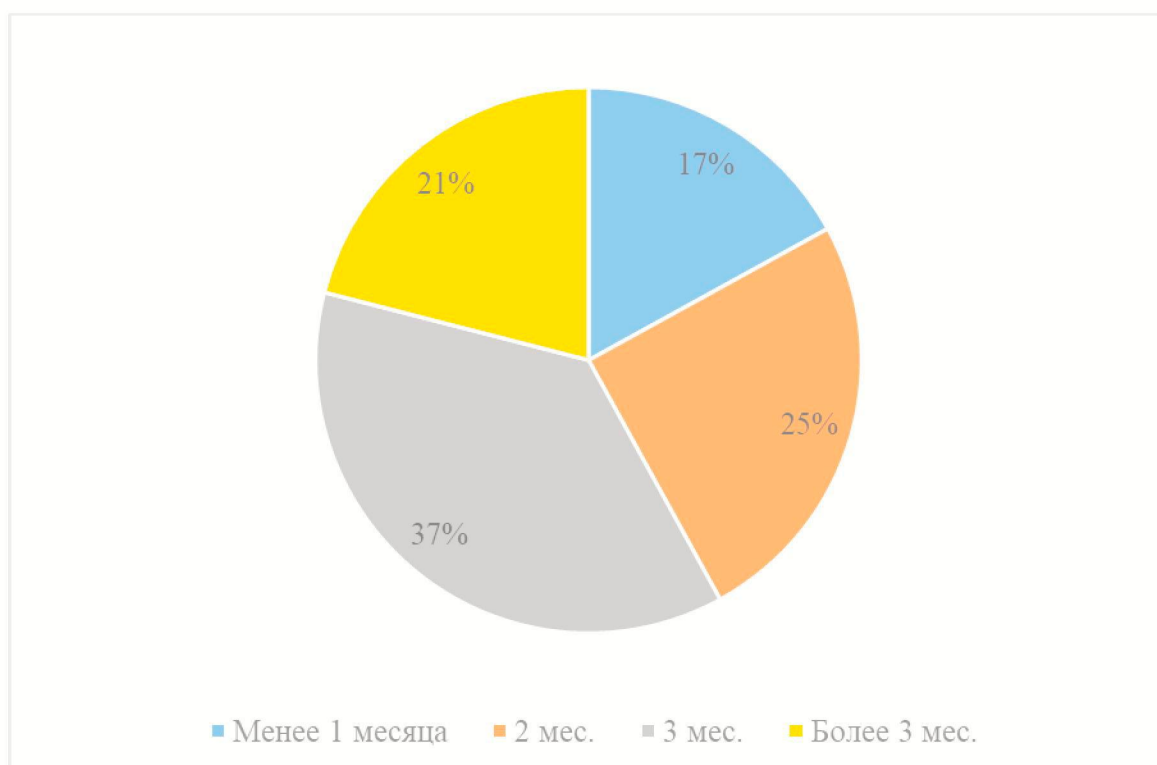


Рисунок 9 - Распределение ответов на вопрос:
«Какой продолжительностью был установленный испытательный срок?»
(в процентах от числа опрошенных, n=100)

При анализе ответов на вопрос «Проводилось ли для Вас обучение?» выяснилось, что 21% из опрошенных не проходили вводное обучение (таблица 12), а 77% респондентов определили вводное обучение полезным, помогающим влиться в работу (таблица 13). Исходя из полученных данных хотелось бы добавить, что большая часть опрошенных, которая не проходила обучение в силу специфики своей работы, являются рабочие.

Таблица 12 - Распределение ответов на вопрос: «Проводилось ли для Вас обучение?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

№ п/п	Вариант ответа	%
1	Да	79
2	Нет	21
ИТОГО		100

Таблица 13 - Распределение ответов на вопрос: «На сколько вводное обучение помогло Вам влиться в работу?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

№ п/п	Вариант ответа	%
1	Очень помогло	77
2	Мог(ла) бы и сам(а) во всем разобраться	23
ИТОГО		100

В АО «Газпром газораспределение Пенза» соблюдается техническая безопасность, в связи с этим проводится обязательный инструктаж при приеме на работу.

В рамках исследования были выявлены проблемы сотрудников касаемо их подразделения. 33% опрошенных считают главной проблемой недостаток опыта работы, 28% - слабую адаптивность в коллективе, 19% - недостаточное знание специфики деятельности, на последнем месте недостаток образования и теоретических знаний (8%) (рисунок 10).



Рисунок 10 - Распределение ответов на вопрос: «В чем, на Ваш взгляд, общие проблемы сотрудников, поступивших на работу в Ваше подразделение?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Данное исследование помогло выяснить мнение сотрудников касательно мер, которые необходимо принять АО «Газпром газораспределение Пенза» для увеличения эффективности работы принятых сотрудников. Когда сотрудник чувствует, что от него что-то зависит, к нему прислушиваются, его идеи воплощаются в жизнь, это сильно повышает лояльность и эффективность работы; командный дух. Решением проблем, связанных с системой найма, по мнению сотрудников, является: более тщательный отбор в соответствии с квалификацией – 29%, повышение уровня стимулирования сотрудников – 25%, совершенствование процессов адаптации – 24%, обучение сотрудников на рабочем месте – 22% (рисунок 11).

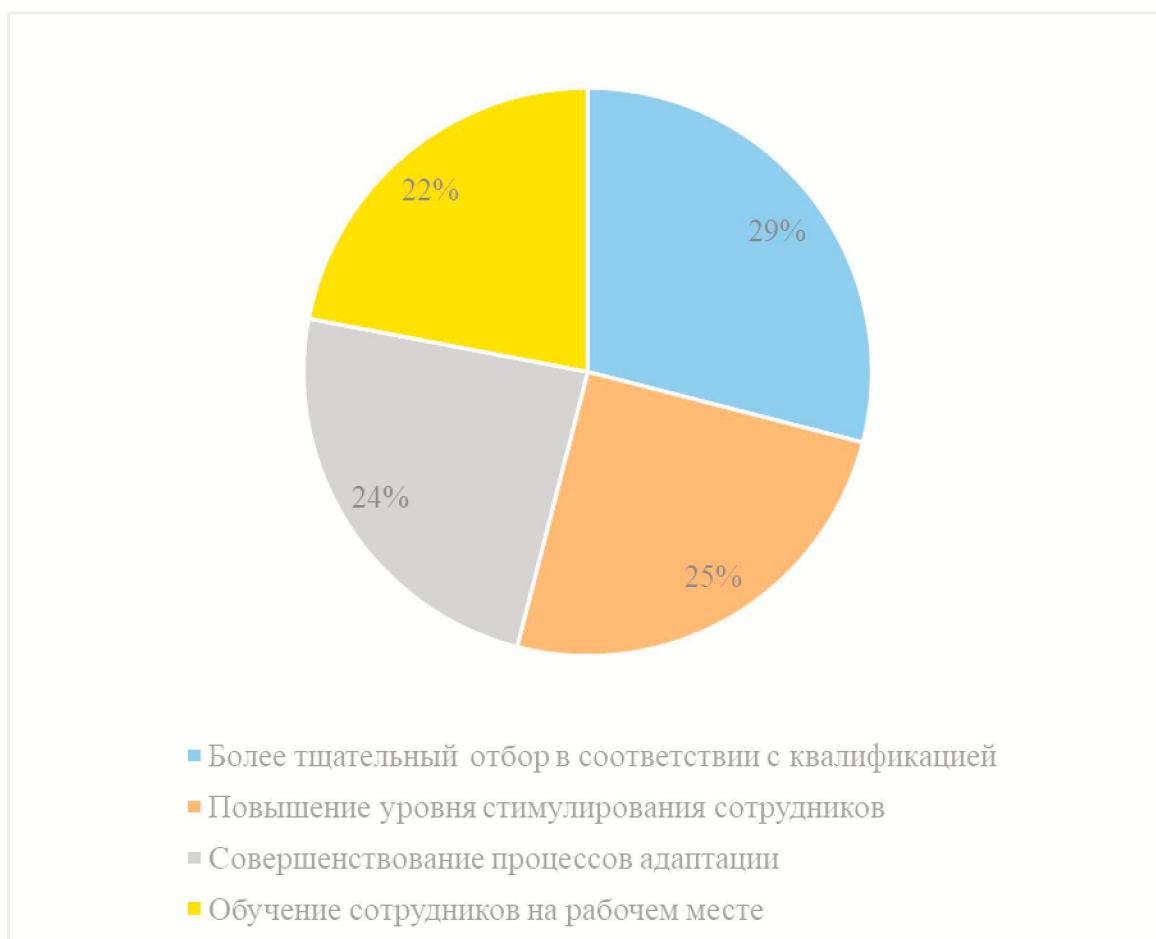


Рисунок 11 - Распределение ответов на вопрос: «Какие меры должны быть приняты для увеличения эффективности работы принятых сотрудников?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

32% опрошенных считают причиной текучести кадров в АО «Газпром газораспределение Пенза» невысокую заработную плату, 30% неудовлетворенность работой в целом, 24% несовершенство системы подбора и 14% наличие более выгодных предложений на рынке труда для специалистов их подразделения (рисунок 12).

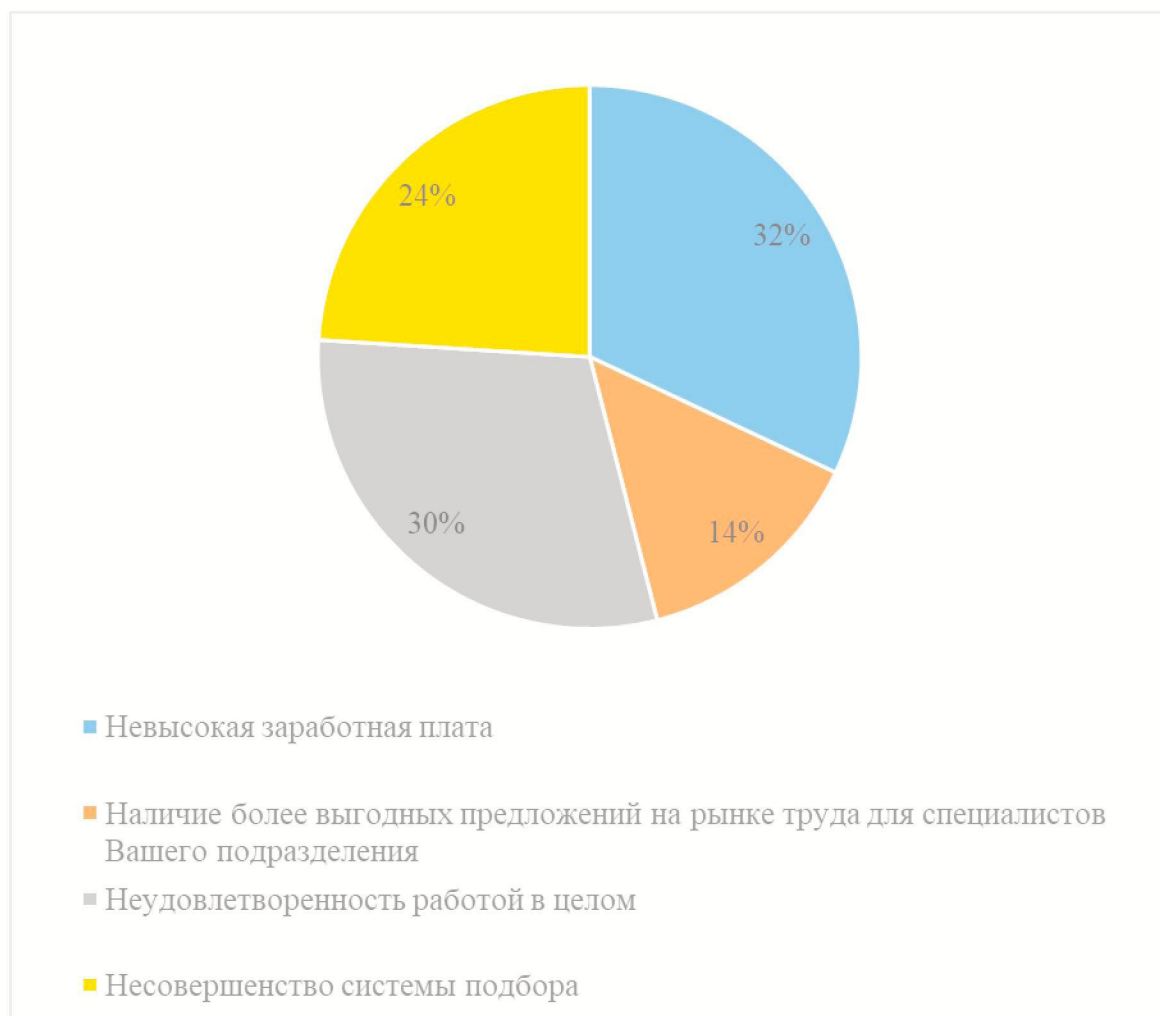


Рисунок 12 - Распределение ответов на вопрос: «В чем Вы видите причины текучести кадров в Вашем подразделении?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Процентное соотношение позволяет сделать вывод, что 42% опрошенных работают в АО «Газпром газораспределение Пенза» более 5 лет, 26% - от 4 до 5 лет, работают менее 1 года 3% опрошенных.

По итогам исследования сотрудников АО «Газпром газораспределение Пенза», обработки и анализа полученных результатов представляется возможным выделить повышенную текучесть среди рабочих, молодых специалистов, отсутствие разработанного Положения об отборе.

Исходя из полученных результатов можно предложить ряд мероприятий по совершенствованию технологии найма в АО «Газпром газораспределение Пенза».

2.3 Рекомендации по совершенствованию технологии найма персонала АО «Газпром газораспределение Пенза»

Современные технологии постоянно вносят коррективы в управление человеческими ресурсами. Система найма, та сфера, которая постоянно изменяться и совершенствуется. Процесс найма, в данной организации, не является исключением. Только усовершенствованная система найма персонала позволит сократить отток сотрудников и привлечь новых специалистов.

Для того чтобы разработать программу совершенствования системы найма персонала, необходимо выделить преимущества и недостатки существующей системы найма персонала представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Преимущества и недостатки системы найма и адаптации персонала в АО «Газпром газораспределение Пенза»

Преимущества	Недостатки
Поиск кандидатов осуществляется в основном из внешних источников	Рост коэффициента по выбытию персонала
Среди внутренних источников отбора допускается наём родственников, знакомых	Упрощенный отбор кандидатов с помощью родственников
Компания заинтересована в молодых кадрах	Отсутствие полноценной программы адаптации молодых специалистов

Исходя из полученных данных, можно определить основные моменты, которые требуют доработки.

Можно выделить мероприятия, которые в дальнейшем позволят улучшить процессы отбора, подбора и адаптации персонала в АО «Газпром газораспределение Пенза» (рисунок 13).



Рисунок 13 – Мероприятия по совершенствованию найма в АО «Газпром газораспределение Пенза»

Найм персонала сложный комплексный процесс, который включает подбор и отбор. Предложенные рекомендации помогут улучшить данную технологию. Так, на этапе подбора можно применить технологию «Прелиминаринг».

В рамках совершенствования процесса подбора персонала предлагается применение технологии прелиминаринг, цель которой привлечение студентов учебных заведений города к работе посредством стажировки. Акцент делается именно на стажировке, а не на производственной или преддипломной практике, так как практика – это обязательный элемент учебной программы, а стажировка является личной инициативой студента.

Применение прелиминаринга на предприятии предлагается осуществлять следующим образом:

1. Для начала необходимо выявить целевую аудиторию, то есть определить учебные заведения и специальности, которые представляли бы интерес для компании.

2. Следующим шагом будет установление контактов с представителями учебных заведений, заключение договоров о сотрудничестве между учебным заведением и организацией. Организация должна понимать, что с момента заключения договоров о сотрудничестве, она становится участником учебного процесса и научно-исследовательской деятельности обучающихся. Также с этого момента компания обязана предоставлять места для стажировки и практики, которые предусмотрены учебным планом.

3. Необходимо определить источники привлечения студентов и выпускников в рамках данной технологии.

- Это может быть прямое информирование студентов о появившихся вакансиях. Или же, наоборот, компания получает сведения о выпускниках тех направлений и специальностей, которые представляют наибольший интерес на момент подбора персонала на вакантную должность. Информирование касается не только свободных вакансий, но и возможности стажировки.

- Организация может участвовать в «Ярмарках вакансий», которые проводят учебные заведения. Также при необходимости АО «Газпром газораспределение Пенза» может проводить самостоятельные презентации.

Прелиминаринг не стал бы одним из основных методов привлечения персонала, если бы не обладал определенными достоинствами. И знать о них следует каждому работодателю, желающему повысить эффективность работы с персоналом и добиться лучших результатов от ведения экономической деятельности предприятия в целом. К плюсам прелиминаринга в подборе сотрудников можно отнести следующие:

- Получение подготовленных работников. Так как до момента фактического трудоустройства будущий сотрудник проходит стажировку и иные мероприятия по специализированному обучению, в момент оформления взаимоотношений предприятия получает сотрудника, который уже обладает определенными навыками, должной квалификацией и знает специфику деятельности компании и представителей своей должности в рабочем процессе.

- Лояльность сотрудников. За счет того, что работники, набранные по принципу прелиминаринга, фактически устраиваются к первому работодателю, он может рассчитывать на их более высокий уровень лояльности. Кроме этого, современные кадровые методики предполагают и дополнительные меры воздействия для создания стойкой приверженности бренду и компании у сотрудников, набранных по принципу прелиминаринга.

- Минимальные риски. Благодаря тому, что компания до заключения трудового договора может внимательно ознакомиться с ходом обучения работника, посмотреть на его деятельность во время стажировки, риски того, что сотрудник сообщит недостоверные сведения о своей квалификации и рабочих способностях являются минимальными.

- Повышение репутации бизнеса. Сейчас для многих молодых специалистов поиск работы является большой проблемой. И компании, набирающие работников по методам прелиминаринга могут рассчитывать на значительное улучшение своей репутации, предоставляя молодым специалистам возможность получить работу и развиваться.

- Эффективность при дефиците кадров. В случае, если на рынке наблюдается недостаток специалистов определенной квалификации, прелиминаринг может стать хорошим решением, так как позволит получить работников, которые будут иметь нужное образование и специфические знания и навыки. Особенно актуально это в случае, если профессия необходимого работника не является ни особо востребованной работодателями, ни популярной среди студентов.

Как было отмечено ранее, среди внутренних источников отбора допускается наём родственников.

Основные проблемы, с которыми сталкивается работодатель – это упрощенный отбор кандидатов-родственников, который приводит к созданию конфликтных ситуаций в коллективе, а также производственным ошибкам, так как данный источник является для АО «Газпром газораспределение Пенза» наиболее используемым. В рамках мероприятий, направленных на совершенствование системы найма персонала, предлагает введение правил найма родственников и знакомых персонала.

- коллеги-родственники не должны работать в одном подразделении; линейный руководитель не может быть родственником нанятого сотрудника.

- отбор кандидатов-родственников должен проводиться на условиях, которые распространяются на всех соискателей. Кандидатам необходимо проходить наравне со всеми анкетирование, собеседование, испытания и т.п. Специалист по подбору персонала и линейный руководитель должны сразу создать обстановку, в которой кандидат не будет чувствовать себя особенным.

- на собеседовании линейному руководителю необходимо уделить внимание определенным моментам. Например, тому факту, что личные конфликты не должны влиять на работу, а также они не должны способствовать увольнению одного из сотрудников. Кандидат должен понимать и нести ответственность в данной ситуации.

Проведение анкетирования и анализ анкетных данных на этапе первичного отбора, как мероприятие, направленное на совершенствование системы найма персонала, способствует качественному отбору кандидатов. Основная цель анкетирования – исключить кандидатов, которые не обладают минимальными навыками, необходимыми для занятия вакантной должности. Часто, резюме не дает никакой дополнительной информации о кандидате, так как составляется по шаблону. Анкета может требовать тех же данных, что и резюме: опыт работы, сведения об образовании, навыки и компетенции. В

идеальном варианте анкета должна содержать вопросы, которые позволят оценить соискателя с точки зрения соответствия личностной спецификации.

Предлагается анкета, которая не дублирует вопросы резюме, а является дополнением, позволяющим определить личные факторы и обстоятельства, которые могут, как помешать, так и поспособствовать работе кандидата.

Перед тем как разработать анкету, была обозначена цель – получение дополнительной информации о соискателе для более адекватной оценки и оптимизации времени, выделенного на собеседование. На некоторые позиции в компании проводится большое количество собеседований, поэтому предварительное знакомство с кандидатом на должность позволит сократить продолжительность собеседований, а также заранее выделить интересных кандидатов.

Также, предлагается разработать заявку, которая по формату будет в форме стандартного бланка. В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, руководитель структурного подразделения формулирует требования к соискателю и условия его занятости, заполняет заявку, подписывает ее и передает в отдел по работе с персоналом для дальнейшей работы (приложение Д).

Необходимо разработать Положение об отборе персонала. Данное Положение об отборе персонала выступает документом, который формализует процесс приема новых работников в штат компании и устраняет причины недопонимания между отделом по работе с персоналом и линейными руководителями-заказчиками нового персонала.

Положение о подборе персонала на предприятии помогает устранить причину обвинений в медлительности, которые нередко звучат в адрес отдела по работе с персоналом со стороны руководства. Регламент позволяет формализовать требования к подбору и избавиться от напряженности между руководством компании и отдела по работе с персоналом. Чтобы регламент работал, он должен:

- соответствовать существующим бизнес-процессам и сложившимся в компании корпоративным принципам;
- устанавливать правила подбора персонала;
- определять степень вовлеченности в процесс подбора специалистов других подразделений, кроме отдела кадров.

Нередки случаи, когда линейные руководители не могут точно сформулировать свои потребности в персонале и предоставляют неактуальные данные. Поэтому определять потребность в сотрудниках линейные руководители должны вместе с отделом по работе с персоналом.

Процесс поиска персонала должен состоять из трех последовательных этапов, которые необходимо отразить в Положении:

- составить планы развития — увеличить выпуск продукции, повысить продажи;
- определить приблизительное количество требуемых сотрудников;
- передать запрос рекрутерам.

Такой подход позволит скорректировать расчеты линейных руководителей, а также позволит понять работникам отделом по работе с персоналом, какие функции будет выполнять новый персонал. В дальнейшем эти сведения помогут подбирать наиболее подходящих кандидатов.

Основные разделы которого представлены ниже (приложение Е):

1. Общие положения.
2. Формирование заявки на подбор.
3. Методы поиска персонала.
4. Отбор резюме кандидата
5. Телефонное интервью.
6. Собеседование с кандидатом.
7. Прекращение поиска соискателей.

Согласно полученным результатам исследования, было выявлено, что одной из основных причин текучести персонала в АО «Газпром газораспределение Пенза» является неудовлетворенность сотрудников

оплатой труда, а именно – размером заработных плат и системой материального вознаграждения за труд.

Данную проблему можно решить, придерживаясь следующих рекомендаций:

- необходимо провести мониторинг заработных плат подобной категории сотрудников у конкурирующих предприятий в регионе. Сделать это можно, к примеру, при помощи анализа вакансий необходимых профессий на порталах, ориентированных на вопросы трудоустройства. Если после проведения анализа заработная плата сотрудника оказалась неконкурентоспособной, то предприятие должно быть готово к ее повышению. В данной ситуации необходимо учитывать соответствие размера заработных плат должностям, которые следует расставить в порядке их значимости на предприятии или в подразделении, кроме того не оставлять без внимания профессионализм сотрудника.

- усовершенствовать систему поощрительных выплат – организовать выплаты премий лучшим работникам месяца или года, за выслугу лет (тринадцатая заработная плата), за свежие идеи и предложения, и др.

- усовершенствовать систему стимулирующих выплат. Для этого следует оценить профессиональные компетенции сотрудника, чтобы определить размер квалификационной надбавки.

Соблюдение предложенных материальных денежных методов снижения текучести персонала способно повысить качество работы и эффективность труда сотрудников предприятия, содействовать проявлению активности, а также обеспечить рост удовлетворенности работника своим трудом и его полученными результатами.

После внедрения и реализации вышеперечисленных мероприятий эффективность найма и адаптации персонала должна увеличиться. Рассмотренные мероприятия могут способствовать улучшению качества отбора сотрудников и более быстрому процессу их адаптации.

Предложенные мероприятия должны повысить экономический и социальный эффект. В первую очередь, они будут способствовать созданию благоприятной социально-психологической обстановки в коллективе, повышению уровня корпоративной культуры и лояльности новых сотрудников к компании и руководству. Также ожидается снижение процента уволенных по собственному желанию сотрудников в течение первого месяца официального трудоустройства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс найма персонала представляет собой ряд определенных действий, которые имеют своей целью привлечение кандидатов, а также удовлетворение качественной и количественной потребности организации в кадрах. В настоящее время именно персонал является главной производительной силой, главным ресурсом достижения бизнес-целей, именно он определяет результат, получаемый бизнесом, обеспечивает успех в конкуренции. Многие организации постоянно совершенствуют технологию найма для того, чтобы привлечь в организации высококвалифицированных сотрудников.

Анализ системы найма персонала АО «Газпром газораспределение Пенза» показал то, что в ее функционировании есть ряд недостатков, выделим их:

- отсутствие разработанного Положения об отборе персонала;
- отсутствие сопровождающих документов по оформлению порядка и правил найма нового сотрудника;
- текучесть персонала.

Для совершенствования и решения выявленных недостатков предлагается система прелиминаринг. Технология прелиминаринг заключается в привлечение студентов через стажировку в организации.

Применение технологии прелиминаринг позволит привлечь в компанию молодых и перспективных сотрудников. Данная технология обеспечит новым сотрудникам минимальный период адаптации и обучения, а также кандидаты уже будут иметь необходимые навыки, получаемые в ходе обучения по приоритетным специальностям и направлениям подготовки.

Проведение анкетирования и анализ анкетных данных на этапе первичного отбора, как мероприятие, направленное на совершенствование системы найма персонала, способствует качественному отбору кандидатов.

Было разработано Положение об отборе, которое является регламентирующим документом, позволяющим установить порядок подбора и отбора кандидатов.

Таким образом, привлечение новых сотрудников является одной из ключевых функций кадрового менеджмента, так как оказывает самое непосредственное влияние на будущее организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. - М.: Финансы и статистика, 2017. — 960 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова Е.А. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2016. – 554 с.
3. Бершова Л.В. Оценка личного трудового вклада руководителя // Справочник кадровика. - 2019. - № 1. - С. 45-51.
4. Блинов А.О. Управление персоналом. – М.: Элит, 2017. – 210 с.
5. Бычин В.Б. Найм и повышение квалификации персонала // Эффективный менеджер. - 2018. - № 4. – С. 23-35.
6. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. — 2018. — № 9. — С. 391-394.
7. Вершинина К.Е. Анализ найма и адаптации // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. — 2019. — № 2. — С. 74-79.
8. Володина Н.А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2017. – 240 с.
9. Воронина Л.И. Аудиторская деятельность. Основы организации. - М.: ЭКСМО, 2017. - 282 с.
10. Владимирова В.В. Отбор персонала // Кадры предприятия. - 2018. - № 5. – С. 17-23.
11. Галина А. Э., Евдокимова К. В. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации // Молодой ученый. — 2018. — № 14. — С. 343-345.
12. Гайворонюк В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. - № 10. – С.34–42.
13. Герасимова С.О. Поиск и подбор руководителей // Советник. - 2018. - № 12. – С. 25-29.

14. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. – 2017. – № 12. – С. 6-8.
15. Гнатышина Е. В., Гребенщикова И. В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — № 13. — С. 39-41.
16. Голубихина Е. Как оптимизировать процедуры найма персонала // Кадровик. - 2019. - № 3. - С. 200-203.
17. Гурова Л.С. Психологические аспекты отбора персонала // Деловой журнал. – 2018. - № 6. - С. 12-16.
18. Гущина Н.Н. Новые возможности для подбора персонал // Служба кадров и персонал. - 2019. - № 2. – С. 32-37.
19. Гущина Н.Н. Человек для рабочего места // Служба кадров и персонал. - 2019. - № 5. – С. 39-43.
20. Денисова С.А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом. - 2017. - № 24. - С. 66-70.
21. Долинина Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования // Экономика. Финансы. Управление. - 2018. - № 7. - С. 40–44.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2017. – 720 с.
23. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 160 с.
25. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 379 с.
26. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 234 с.
27. Кауфман Н. Ю. Стратегия отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики // Молодой ученый. — 2019. — № 8. — С. 160-163.
28. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2017. – 334 с.

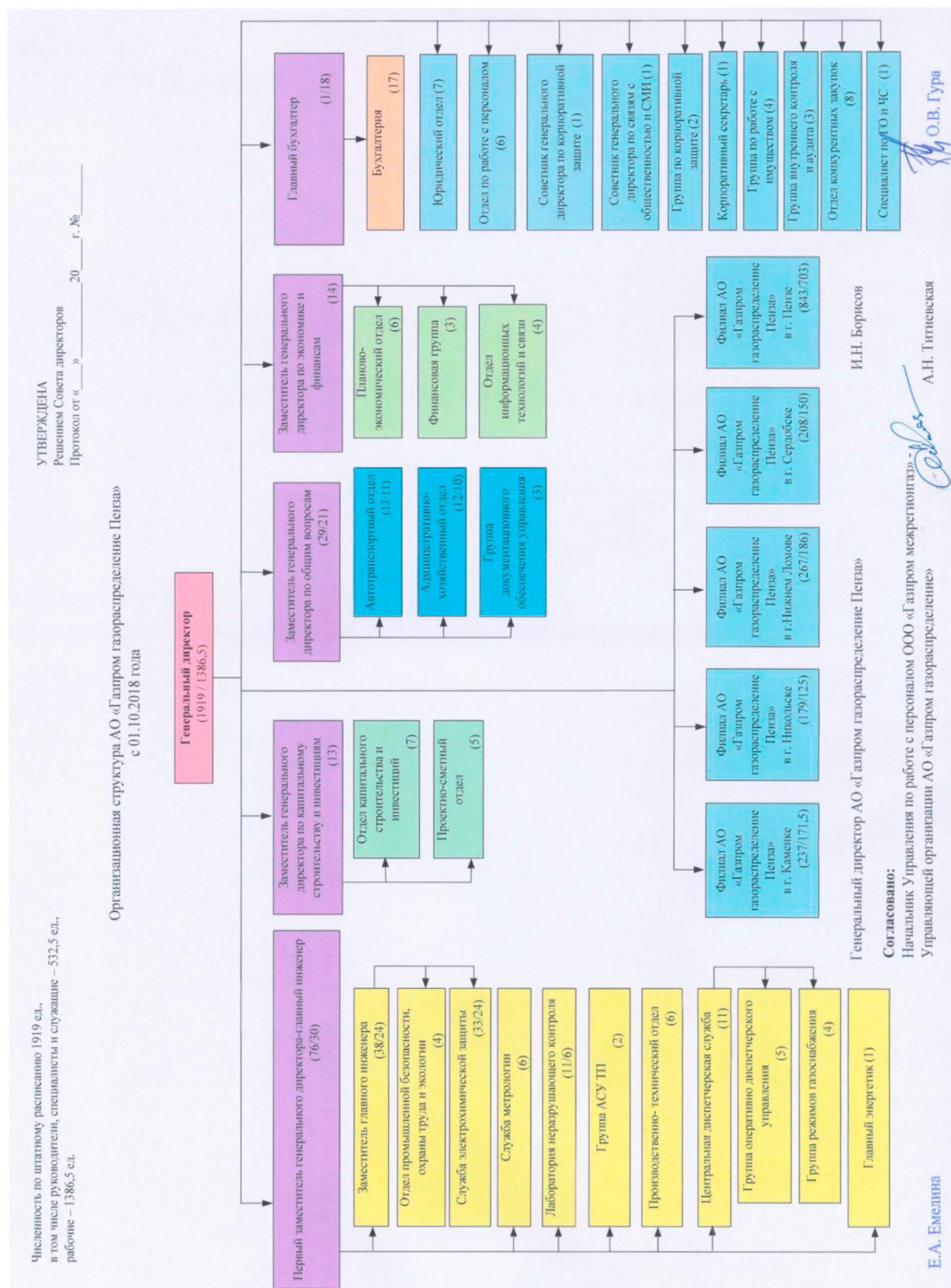
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
30. Коновалова В.Г. Организация отбора и оценки. — М.: Экзамен, 2017. 64 с.
31. Корнелиус Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2017. — 520 с.
32. Корепанова О.В. Партнерские отношения кадрового агентства и компании залог эффективного подбора персонала // Управление персоналом. - 2017. - № 11. – С.57-64.
33. Кошарная Г.Б. Современные кадровые технологии: метод. указания / сост.: Г.Б. Кошарная, Н.В. Корж, Л.Ф. Каримова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. - 92 с.
34. Куршакова Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ // Кадры предприятия. - 2019. - № 4. – С. 31-37.
35. Лазарев И.В. Отбор и повышение квалификации персонала // Эффективный менеджер. - 2018. - № 4. – С. 23–35.
36. Мясоедова Т., Рубан В., Чибисов А. Процедура найма на управленческие должности: пути совершенствования // Кадровик. - 2018. - № 3. - С. 166-173.
37. Никитина Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию руководителя // Университетское управление. - 2018. - №3. – С. 43-47.
38. Устав Акционерного общества «Газпром газораспределение Пенза» утвержден 01 октября 2020 года решением годового общего собрания акционеров.
39. Пименов А.С. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2018. - № 5. - С. 46-52.
40. Пугачев В.П. Оптимизация состава персонала // Справочник кадровика. – 2017. - № 4. – С. 27–31.

41. Побегайлов О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров // Инженерный вестник Дона. – 2018. – № 7. – С. 21-26.
42. Положение об отделе персонала АО «Газпром газораспределение Пенза» от 27 июня 2017 года.
43. Ренков А.А. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами // Управление персоналом. - 2018. - № 7. - С. 37-41.
44. Рубан В.А. Психологическое тестирование при отборе и оценке персонала // Управление персоналом. – 2018. - № 1. – С. 23-28.
45. Севостьянов М.И. Технология управления // Генеральный директор. - 2018- № 4. - С. 32-38.
46. Скрипник А.К. Тестирование и оценка персонала // Управление персоналом. - 2018. - № 4. - С. 56-61.
47. Стрыгина В.А. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2018. - № 11. - С. 54-64.
48. Сурков С.А. Обеспечение отбора и найма персонала // Управление персоналом. - 2018. - № 12. - С. 43-46.
49. Торшина К.Е. Тестирование при приеме на работу // Управление персоналом. – 2017. - № 12. - С. 39-41.
50. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 29.12.2020 г.) // «Российская газета» – 2021. – 11 января (Федеральный выпуск № 1(8352)).
51. Филина Ф.Н. Технологии найма персонала для вашей фирмы // Генеральный директор. - 2019. - № 2. - С. 17-24.
52. Франк Э. Отбор персонала фирмах // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - № 1. – С. 35-41.
53. Шамарин А.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии // Управление персоналом. — 2019. - № 7. – С. 79-82.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура АО «Газпром газораспределение Пенза»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Унифицированные формы документации, функционирующей в системе
службы персонала АО «Газпром газораспределение Пенза»

Первичная учетная документация по учету труда и его оплаты	Основные документы, функционирующие в системе службы персонала
<p>№ Т-1 "Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу";</p> <p>№ Т-2 "Личная карточка работника";</p> <p>№ Т-3 "Штатное расписание";</p> <p>№ Т-5 "Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу";</p> <p>№ Т-6 "Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику";</p> <p>№ Т-7 "График отпусков";</p> <p>№ Т-8 "Приказ (распоряжение) о прекращении; (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)";</p> <p>№ Т-9 "Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку".</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР). 2. Штатное расписание (ф. Т-3) (штатная расстановка). 3. Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним. 4. Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним. 5. Положение об оплате труда. 6. Положение об аттестации работников. 7. График отпусков. 8. Трудовой договор. 9. Должностные инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием. 10. Приказы о приеме на работу. 11. Приказы о переводе на другую работу. 12. Приказы об увольнении. 13. Приказы о предоставлении отпусков. 14. Заявления работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы. 15. Личная карточка работника (форма Т-2). 16. Трудовая книжка. 17. Договор о полной индивидуальной материальной ответственности. 18. Договор о полной коллективной материальной ответственности. 19. Книга учета (журнал регистрации) приказов о приеме на работу. 20. Книга учета (журнал регистрации) приказов об увольнении. 21. Книга учета (журнал регистрации) приказов о предоставлении отпусков. 22. Журнал регистрации командировочных удостоверений. 23. Табель учета рабочего времени. 24. График сменности. 25. Журнал учета проверок инспектирующих органов. 26. Порядок действий при несчастном случае. 27. Отчетность в Службу занятости о вакантных местах.

Анкета для проведения социального исследования

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты.

Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким-либо знаком. Просим отвечать искренне. Ответы будут использованы в обобщенном виде. Участие в опросе анонимное.

1. Что Вас привлекает в данной организации? (можно выбрать несколько вариантов)

- 01. Уровень зарплаты
- 02. Хороший социальный пакет
- 03. Отношения в коллективе
- 04. Стабильность компании
- 05. Возможность карьерного роста
- 06. Территориальная расположенность
- 07. График работы
- 08. Другое _____

2. Из каких источников Вы узнали о вакансии на занимаемую Вами должность?

- 01. От знакомых и родственников
- 02. Из интернет-источников (переходим к вопросу 3)
- 03. Из центра занятости
- 04. Из СМИ (телевидение, газеты)
- 05. На мероприятии при участии компании
- 06. Другое _____

3. Какой интернет - ресурс Вы использовали при поиске работы?

- 01. headhunter.ru
- 02. rabota.ru
- 03. superjob.ru

04. e-executive.ru

05. job.ru.

06. Другой

4. Кто проводил с Вами собеседование?

01. Сотрудник отдела кадров

02. Руководитель отдела

03. Затрудняюсь ответить

5. С какими методами отбора Вы столкнулись при приёме на работу?

(выберете не более 3 вариантов)

01. Собеседование

02. Тестирование

03. Профессиональное задание

04. Другое _____

6. Сколько времени потратил сотрудник на собеседование с Вами?

01. Менее 10 мин

02. 10 – 20 мин

03. 20 – 40 мин

04. 40 – 60 мин

05. Более 1 час

7. Какие критерии, на ваш взгляд, были решающими при приёме Вас на работу?

01. Опыт работы и навыки

02. Профессиональные знания

03. Социальный статус (семейное положение)

04. Образование

04. Другое _____

8. Были ли Вы ознакомлены с документами, действующими в организации?

(коллективный договор, положение об оплате труда и др.)

01. Да

02. Нет

9. Был ли с Вами заключён трудовой договор (контракт) при приёме на работу?

01. Да

02. Нет

10. Были ли прописаны условия работы в Вашем трудовом договоре (контракте)?

- 01. Да
- 02. Нет

11. В начале приема на работу был ли установлен испытательный срок?

- 01. Нет (переходим к вопросу 13)
- 02. Да (переходим к вопросу 12)

12. Какой продолжительностью был установленный испытательный срок?

- 01. Менее 1 месяца
- 02. 2 мес.
- 03. 3 мес.
- 04. Более 3 мес.

13. Проводилось ли для Вас обучение?

- 01. Да (переходим к вопросу 14)
- 02. Нет (переходим к вопросу 15)

14. На сколько вводное обучение помогло Вам влиться в работу?

- 01. Очень помогло
- 02. Мог(ла) бы и сам(а) во всем разобраться

15. Проводился ли вводный инструктаж для Вас?

- 01. Да
- 02. Нет

16. На этапе испытательного срока был ли у Вас наставник?

- 01. Да
- 02. Нет

17. В чем, на Ваш взгляд, общие проблемы сотрудников, поступивших на работу в Ваше подразделение? (выберете не более 3 вариантов)

- 01. Недостаток опыта работы
- 02. Недостаточное знание специфики деятельности
- 03. Недостаток образования, теоретических знаний
- 04. Слабая адаптивность в коллективе
- 05. Отсутствие мотивации к работе
- 06. Другое _____

18. Какие меры, на Ваш взгляд, должны быть приняты для увеличения эффективности работы принятых сотрудников? (выберете не более 3 вариантов)

- 01. Более тщательный отбор в соответствии с квалификацией

- 02. Повышение уровня стимулирования сотрудников
- 03. Совершенствование процессов адаптации
- 04. Обучение сотрудников на рабочем месте
- 05. Другое _____

19. В чем Вы видите причины текучести кадров в Вашем подразделении?

(выберете не более 3 вариантов)

- 01. Невысокая заработная плата
- 02. Наличие более выгодных предложений на рынке труда для специалистов

Вашего подразделения

- 03. Неудовлетворенность работой в целом
- 04. Несовершенство системы подбора
- 05. Другое _____

20. Ваш возраст:

- 01. Менее 20
- 02. 21-30
- 03. 31-40
- 04. 41-50
- 05. 51-60
- 06. 61-70

21. Ваш пол:

- 01. Мужской
- 02. Женский

22. Ваш уровень образования?

- 01. Основное
- 02. Среднее основное
- 03. Среднее профессиональное
- 04. Неоконченное высшее
- 05. Высшее
- 06. Ученая степень

23. Укажите продолжительность вашей работы в организации?

- 01. Менее 1 года
- 02. От 1 до 2 лет
- 03. От 2 до 3 лет
- 04. От 3 до 4 лет
- 05. От 4 до 5 лет

06. Более 5 лет

24. К какой категории сотрудников Вы относитесь?

01. Руководитель

02. Специалист

03. Рабочий

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Сводные результаты анкетного опроса сотрудников АО «Газпром газораспределение Пенза»

Таблица Г.1 – Распределение ответов на вопрос: «Что Вас привлекает в данной организации?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	Итого
Уровень зарплаты	2% 24%	10,8% 37%	12% 39%	24 100%
Хороший социальный пакет	8% 26,9%	14% 54%	34,8% 19,1%	5 100%
Отношения в коллективе	24,3% 31%	3% 19%	9% 50%	17 100%
Возможность карьерного роста	22,2% 19%	21,8% 36%	5,8% 45%	13 100%
Стабильность компании	7,7% 35%	20% 25,7%	19% 39,3%	31 100%
Территориальная расположенность	28,5% 51%	13,9% 21,5%	15,4% 27,5%	2 100%
График работы	7,3% 29%	14,7% 27%	5% 44%	8 100%
Другое	0 0	0 0	0 0	0 0
Итого	100% 11	100% 33	100% 56	

Таблица Г.2 – Распределение ответов на вопрос: «С какими методами отбора Вы столкнулись при приёме на работу?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	Итого
Собеседование	100% 23%	57% 41%	38,6% 36%	53 100%
Тестирование	0 0	0 0	61,4% 64%	19 100%
Профессиональн ое задание	0 0	43% 100%	0 0	28 100%
Итого	100% 11	100% 33	100% 56	

Таблица Г.3 – Распределение ответов на вопрос: «Сколько времени потратил сотрудник на собеседование с Вами?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	Итого
Менее 10 мин	54% 56,9%	0 0	28% 33,5%	11 100%
10 – 20 мин	0 0	41,5% 59,1%	37% 40,9%	18 100%
20 – 40 мин	21% 37%	37,5% 63%	0 0	34 100%
40 – 60 мин	0 0	21% 53%	17% 47%	31 100%
Более 1 час	25% 67%	0 0	18% 33%	6 100%
Итого	100% 11	100% 33	100% 56	

Таблица Г.4 – Распределение ответов на вопрос: «Какие критерии, на ваш взгляд, были решающими при приёме Вас на работу?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	Итого
Опыт работы и навыки	0 0	23,9% 45%	23,1% 55%	48 100%
Профессиональны е знания	0 0	41,5% 39,1%	42,2% 60,9%	21 100%
Социальный статус (семейное положение)	38,4% 51%	0 0	34,7% 49%	16 100%
Образование	61,6% 47%	34,6% 53%	0 0	15 100%
Итого	100% 11	100% 33	100% 56	

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Заявка на вакантную должность в организации

I. Сведения о заявке	
Дата составления заявки	
Регион (город, в котором открыта вакансия)	
Подразделение (отдел, в которых открыта вакансия)	
Вакансия(название должности)	
Количество сотрудников(которых нужно подобрать)	
Основания для подбора (причина актуализации вакансии или основания для замены или исполнения обязанностей работающего сотрудника)	
Желательная дата выполнения заявки	
ФИО и должность составителя заявки	
II. Организация труда по вакантной должности	
Руководители	
Административный руководитель (должность руководителя, осуществляющего оперативное руководство в регионе)	
Функциональный руководитель (должность руководителя, осуществляющего методическое руководство по группе компаний)	
Подчиненные (должности и количество)	

Обязанности	
Критерии оценки выполнения должностных обязанностей	
Ответственность	
Испытательный срок (продолжительность)	
Критерии оценки результатов работы за период испытательного срока	
Перспективы профессионального развития	
Обучение (если предусмотрено)	
Адрес офиса	
Оборудование рабочего места	
График работы (рабочие и выходные дни, время начала и окончания работы, время обеденного и других перерывов)	
Отпуск (желательная продолжительность частей отпуска, желательное время отпуска)	
Сверхурочная работа (работа за пределами продолжительности рабочего времени, предусмотренного графиком (возможна или нет, в каком объеме и как часто)	
Оплата труда	
Заработная плата на и/с (размер оклада, размер премиальной, сдельной части)	
Заработная плата после и/с (размер оклада, премиальной, сдельной части)	

Компенсации <i>(денежные выплаты в целях возмещения расходов, связанных с исполнением трудовых обязанностей)</i>	
на транспорт	
мобильную связь	
Льготы <i>(предоставление скидок на услуги компании, оплата/возмещение расходов или части расходов на товары и услуги других компаний)</i>	
Прочие выплаты	
Прочие условия труда	
III. Требования к кандидату на вакантную должность	
Возраст	
Пол	
Место жительства	
Гражданство	
Образование (основное)	
Образование (дополнительное)	
Опыт работы <i>(содержание и продолжительность)</i>	
Знания	
Навыки	
Наличие водительских прав	
Прочие требования	
IV. Другие сведения, полезные в работе над заявкой	

Положение об отборе персонала

Общие положения.

1. Настоящее положение определяет порядок поиска, отбора и найма персонала в АО «Газпром газораспределение Пенза».
2. Основной целью отбора персонала является своевременная комплектация организации эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.
3. Отбор персонала осуществляется на вновь вводимые в структуру Компании должности или при замене увольняющегося/увольняемого сотрудника. Отбор также может проводиться без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющих на рынке труда, для составления внешнего кадрового резерва.

Формирование заявки на подбор.

1. Отбор персонала проводится на конкурсной основе.
2. В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, Руководитель структурного подразделения формулирует требования к соискателю и условия его занятости, излагая их в форме стандартного бланка Заявки на подбор персонала (приложение Д), подписывает ее и передает в Отдел по работе с персоналом.
3. Днем принятия Заявки в работу является дата утверждения Заявки Руководителем. Общий срок конкурса не должен превышать одного месяца со времени появления вакансии. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально, в каждом конкретном случае.

Методы поиска персонала.

1. Отдел по работе с персоналом организует поиск, используя различные методы, зависящие от уровня и требований, предъявляемых к вакантной должности.

К методам поиска и подбора соискателей относятся следующие:

- ротация (внутренний набор);
- использование специализированных сайтов сети Интернет;
- использование печатных изданий;
- использование услуг государственных центров занятости;
- прямой поиск соискателей;

2. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью:

- сокращения расходов на поиск и упрощения процедуры подбора;
- реализации программы профессионального развития сотрудников.

3. Внутренний набор осуществляется следующим образом:

- информирование сотрудников об открытии вакансии;
- сбор и анализ информации о сотрудниках, желающих участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности;
- собеседования кандидатов с должностными лицами организации;
- принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность; — оформление трудового договора в соответствии с действующим законодательством;
- информирование сотрудников о закрытии вакансии.

4. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющих кандидатов в базе.

5. В случаях подбора кандидатов с использованием сети Интернет и СМИ предполагается:

- разместить объявление об имеющейся вакансии на специализированных сайтах;
- опубликовать объявление в средствах массовой информации;

— оформить договор на оказание услуг (при необходимости).

6. В случае подбора соискателей с использованием услуг кадровых, рекрутинговых агентств, государственных центров занятости работа ведется согласно договору об оказании услуг.

7. Прямой поиск кандидатов осуществляется посредством:

- поиска информации о компаниях и потенциальных кандидатах;
- сбора рекомендаций;
- установления контакта с интересующими кандидатами.

Отбор резюме кандидата

1. Отбор поступающих резюме осуществляется посредством анализа резюме, выбора кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, указанным в Заявке.

2. На основании конкурсного отбора резюме осуществляется дальнейшее взаимодействие с кандидатами.

3. Отобранные резюме могут предоставляться лицу, ответственному за Заявку, по запросу.

Телефонное интервью.

1. Целью проведения телефонного интервью является:

- уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме;
- отбор кандидатов, наиболее соответствующих требованиям, указанным в Заявке, для приглашения на собеседование в Компанию или передачу лицу, ответственному за Заявку.

2. На основании информации, полученной от соискателя, интервьюером формируется Характеристика кандидата (приложение Е).

3. При невозможности проведения первичного собеседования в Отдел по работе с персоналом резюме кандидата и Характеристика передается на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку.

Собеседование с кандидатом.

1. Целью очного собеседования является окончательный отбор соискателей для предоставления к рассмотрению лицу, ответственному за Заявку.
2. В ходе первичного собеседования в Отделе по работе с персоналом соискатель заполняет анкету кандидата.
3. С целью получения более развернутой информации о соискателе практикуется тестирование. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в Заявке, личностных особенностей соискателя.
4. По результатам проведенного собеседования интервьюер заполняет форму Характеристики кандидата или вносит коррективы в уже заполненную по итогам телефонного интервью Характеристику.
5. Интервьюер производит анализ анкеты, результатов тестирования, собеседования и принимает решение о допуске кандидата на собеседование с лицом, ответственным за Заявку.
6. С целью получения информации о профессиональной деятельности кандидата осуществляется сбор рекомендаций с предыдущих мест работы. Сбор рекомендаций должен осуществляться корректно, с учетом положения кандидата и ситуации его взаимоотношений с предыдущим работодателем.
7. Данные кандидата (резюме, анкета, результаты тестирования, характеристика кандидата), положительно прошедшего отбор в Отделе по работе с персоналом, комментируются и предоставляются на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку.
8. Организация собеседования кандидата с лицом, ответственным за Заявку, осуществляется представителем Отдела по работе с персоналом.
9. Лицо, ответственное за Заявку, в трехдневный срок объявляет о результатах собеседования в Отдел по работе с персоналом в виде комментариев в соответствующей графе характеристики кандидата.

10. Заключительный этап собеседования и принятие решения о приеме на работу осуществляется Руководителем подразделения, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

11. Если кандидат по ряду причин не выдерживает конкурс, он заносится в банк данных соискателей (кадровый резерв).

Прекращение поиска соискателей.

12. В случае если необходимость в подборе отпадает, лицо, ответственное за Заявку, должно немедленно сообщить об этом в Отдел по работе с персоналом (с указанием причины) для прекращения работы над этой Заявкой.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Характеристика кандидата

ОБРАЗЕЦ ОЦЕНКИ КАНДИДАТА СОТРУДНИКОМ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ: _____

ФИО КАНДИДАТА: _____

ДАТА СОБЕСЕДОВАНИЯ: _____

ФИО и должность сотрудника, проводящего собеседование: _____

ОЦЕНКА ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ ОТ КАНДИДАТА: _____

НАЗНАЧЕНО ВРЕМЯ ПРИХОДА: _____

ФАКТИЧЕСКОЕ ВРЕМЯ ПРИХОДА (ПРИ ОПОЗДАНИИ УКАЗАТЬ ЗАЯВЛЕННУЮ ПРИЧИНУ): _____

№	Качества в соответствии с профилем должности	Данные кандидата	Оценка	Комментарии

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ:

1. ОЦЕНКА НЕВЕРБАЛЬНЫХ СИГНАЛОВ:
2. РЕЧЬ КАНДИДАТА (ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ):
3. ОЦЕНКА ВНЕШНОСТИ:
4. ОЦЕНКА ПРЕДОСТАВЛЕННОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ:

ВЫВОДЫ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ: _____

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 53 наименования.

Рисунков 13, таблиц 14 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«01» февраля 2021 г.

Кузнецова Н.Н.