

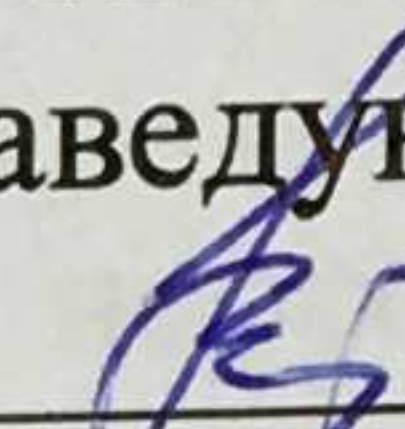
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись

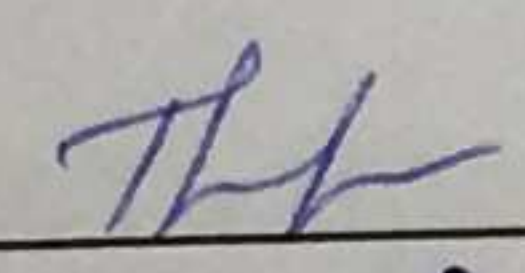
«»  2017 г.

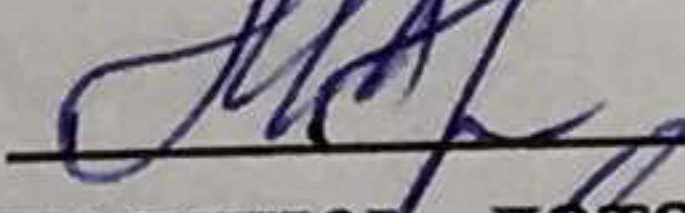
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

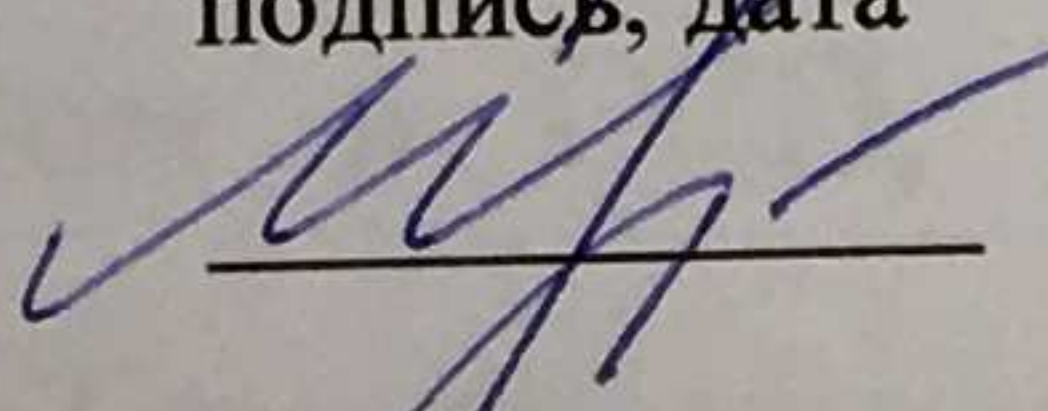
Система сбалансированных показателей в управлении персоналом  
строительных организаций

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель  доцент, канд. экон. наук Е.Г. Григорьева  
подпись, дата

Выпускник  А.В. Микова  
подпись, дата

Рецензент  директор КК Talent & Development,  
подпись, дата канд. филос. наук М. И. Майорова

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Система сбалансированных показателей как инструмент управления персоналом	6
1.1 Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического менеджмента	6
1.2 Подходы к определению стратегии управления персоналом для формирования системы сбалансированных показателей	15
1.3 Содержание раздела «Персонал» в системе сбалансированных показателей	22
1.4 Особенности управления персоналом в строительстве	27
2 Разработка раздела «Персонал» в системе сбалансированных показателей ПАО «Томскгазстрой»	32
2.1 Характеристика системы управления персоналом ПАО «Томскгазстрой»	32
2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом ПАО «Томскгазстрой»	45
2.3 Показатели реализации кадровой стратегии ПАО «Томскгазстрой»	48
3 Внедрение системы сбалансированных показателей в управление персоналом ПАО «Томскгазстрой»	54
3.1 Механизм внедрения системы сбалансированных показателей в управление персоналом ПАО «Томскгазстрой»	54
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий разработки системы сбалансированных показателей в системе управления персоналом	57
Заключение	59
Список использованных источников	60
Приложение А Организационная структура ПАО «Томскгазстрой»	73

Приложение Б Анкета удовлетворенности работой	74
Приложение В Положение об отделе кадров	78
Приложение Г Должностная инструкция специалиста по кадрам	82
Приложение Д Должностная инструкция начальника отдела кадров	85
Приложение И Должностная инструкция заместителя начальника отдела кадров	89

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время организациям очень трудно достичь конкурентных преимуществ только за счет финансового менеджмента и инвестиций в физические активы. Более значимым фактором становится умение привлекать и использовать нематериальные активы организации. В связи с этим организации пытаются внедрять в свою деятельность новые технологии управления, которые ориентируются на стратегию.

Однако лишь небольшая часть этих организаций успешно ее реализует. Причиной этому стали многочисленные ошибки при реализации стратегии, не связанность стратегических целей, а также недостаточная согласованность планов с ежедневной деятельностью сотрудников и организации в целом. Для решения данной проблемы в 1990 г. Д. Нортон и Р. Капланом был разработан подход, который помогает успешно реализовывать стратегию предприятий как средних и крупных, так и мелких. Таким инструментом является сбалансированная система показателей.

Целью данной работы является разработать и обосновать блок по управлению персоналом при внедрении ССП в строительной организации ПАО «Томскгазстрой». Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

- уточнить перечень показателей по блоку «Персонал» ССП строительной организации;
- выявить особенности управления персоналом в строительных организациях;
- оценить эффективность системы управления персоналом в строительной организации;
- проанализировать механизм внедрения блока «Персонал» ССП в систему управления персоналом строительной организации.
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования магистерской диссертации является система управления персоналом строительной организации ПАО «Томскгазстрой». Предметом исследования – система сбалансированных показателей как инструмент совершенствования системы управления персоналом строительной организации ПАО «Томскгазстрой».

Результатом исследования – мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом с помощью системы сбалансированных показателей.

В данном исследовании были рассмотрены теоретические основы системы сбалансированных показателей, системы управления персоналом в строительных организациях, описана характеристика организации и приводится анализ структуры предприятия, также даётся оценка эффективности системы управления персоналом ПАО «Томскгазстрой» и разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

При написании выпускной квалификационной работы использовалась теория и методология, изложенная в трудах американских ученых Д. Нортон и Р. Каплана, разработавших данную концепцию, в трудах отечественных авторов: А.С. Соломатиной, С.В. Третьяка, А.Е. Адушкина, А.В. Александровой, Е.Н. и др., материалы учебников по менеджменту профессоров Виханского О. С. и Наумова А. И., внутренняя документация организации, а также различные статьи по данной теме.

# **1 Система сбалансированных показателей как инструмент управления персоналом строительных организаций**

## **1.1 Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического менеджмента**

Стратегическое планирование стало доступным для многих организаций. Среди них есть те, которые убедились на собственном опыте, что создание стратегии не гарантирует ее реализации. Поэтому необходимы инструменты, позволяющие управлять процессом реализации стратегии, особенно в ситуации высокой конкуренции и неопределенности. Таким инструментом, в настоящее время, является система сбалансированных показателей.

Вопросам развития корпоративной стратегии и системе сбалансированных показателей, а также исследованию отдельных аспектов формирования системы сбалансированных показателей уделено внимание в работах таких зарубежных авторов, как Ф. Аналоуи, Караме А. [3], А.А. Али-Заде, В.Н. Логин [2], Ф. Котлер [16], J.Rhodes, P. Lok, P. Walsh [45], А.В. Ерохина [64], Д.М. Ершов [65] и др.

Среди исследователей, занимающихся оптимизацией управления персоналом на основе внедрения системы сбалансированных показателей следует отметить Р. Каплан, Д. Нортон [15], А. Набоков [37], А.С. Соломатина [42], В.А. Гумённый [59; 60], А.В. Киселев [74; 73], С.И. Крылов [78].

В условиях развития стратегического менеджмента появилась возможность и необходимость акцентировать внимание на блоках, которые ранее были неприметными. По нашему мнению, к таким блокам следует отнести персонал, отношения с потребителями, бизнес-процессы и инновации. В рамках данных критериев можно выявить четыре перспективы, на которые менеджмент организации должен обращать самое что ни на есть пристальное внимание. Это финансы клиентов, внутренние процессы, обучение и развитие.

Именно правильно построенная сбалансированная система показателей позволит организации сосредоточить кадровые, финансовые, информационные, и технологические ресурсы для стратегического развития.

В отличие от России, на Западе изучение проблем формирования системы сбалансированных показателей насчитывает не одно десятилетие. В настоящее время существует большое множество различных трактовок и подходов к этому достаточно сложному явлению.

Наибольший интерес представляют такие концепции стратегического управления, которые, во-первых, уже показали свою эффективность и результативность при практическом применении, и, во-вторых, могут адаптироваться к потребностям организации в зависимости от внешних условий и стоящих перед ней бизнес-задач. Кроме того, современная система стратегического управления должна описывать деятельность предприятия комплексно, учитывая влияние ее деятельности как внешнюю, так и на внутреннюю среду. Одной из наиболее перспективных и удовлетворяющих перечисленным требованиям к системам стратегического управления является сбалансированная система показателей (ССП). Сбалансированная система показателей является эффективным инструментом стратегического и оперативного управления развитием организации. Она позволяет трансформировать её стратегические цели в показатели бизнес-процессов и конкретных действий сотрудников на каждом уровне управления и последовательно контролировать процесс реализации стратегии. Концепция СПП была разработана в начале 1990-х гг. американским консультантом по вопросам управления, директором Института Нолана Нортана (научного подразделения KPMG) Д. Нортоном и профессором бизнес-школы при Гарвардском университете (Harvard Business School) Р. Капланом в рамках проекта «Показатели деятельности организации будущего» [15].

Базовой предпосылкой концепции СПП явилось понимание недостаточности использования традиционных финансово-экономических показателей для определения стратегической успешности и устойчивости

развития предприятия и создания эффективной обратной связи между различными уровнями управления. Исследование показало, что между стратегическими и тактическими показателями деятельности организации нередко существуют серьезные противоречия. Ориентация на текущие финансовые аспекты деятельности часто приводила тому, что для достижения высоких финансовых показателей в текущем периоде предприятия снижали расходы, в том числе на такие стратегически важные направления как маркетинг, обслуживание клиентов, обучение персонала. В долгосрочном периоде такая политика резко отрицательно отражалась на лояльности клиентов, конкурентоспособности и эффективности деятельности организации, и, в итоге, на ее финансовых показателях. Таким образом, был сделан вывод о том, что подходы к оценке деятельности предприятия, опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, дают незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, что в целом не способствует его устойчивости и тормозит развитие.

Для решения задачи стратегического управления развитием организации авторы предложили использовать сбалансированный набор показателей, который описывает различные аспекты ее деятельности и позволяет контролировать факторы, определяющие успешность реализации стратегических целей. Сбалансированность используемых показателей реализуется с помощью увязки между стратегическим и тактическим уровнями управления, прошлыми и будущими результатами предприятия, финансовыми и нефинансовыми показателями, внутренними и внешними эффектами деятельности организации.

ССП является достаточно гибкой системой и не навязывает организации жесткий набор обязательных для использования показателей. Она предлагает структурный подход к формированию системы показателей результативности предприятия, основным принципом которого является сбалансированность. В традиционном варианте СПП предполагает оценку деятельности организации в четырех основных стратегических аспектах: финансы, отношения с клиентами,



внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. В то же время организация не обязательно должна строго следовать предложенным аспектам (или перспективам) оценки. Она может выбрать большее или меньшее число аспектов и конкретных показателей, их характеризующих, исходя из специфики своего бизнеса. Анализ и сопоставление циркулирующих в научной литературе многочисленных определений и формулировок позволяет выявить содержательную компоненту системы сбалансированных показателей деятельности организации.

А. В. Ильдяков определяет ССП как концепцию:

Сбалансированная система показателей – концепция внедрения сформулированных стратегий организации, система контроля эффективности и выполнения стратегических целей [74].

Как отмечают многие авторы, правильно составленная сбалансированная система должна быть неким комплексом показателей результатов и факторов, способствующих их достижению. Без указания этих факторов невозможно понять, какие были достигнуты результаты. Кроме того, с помощью только показателей невозможно оценить на ранних этапах, насколько успешно осуществляется стратегия организации и эффективно ли инвестированы в нее средства. Хорошо разработанная сбалансированная система показателей должна включать сбалансированный комплекс результатов и факторов достижения будущих результатов.

В настоящее время существует множество определений понятия системы сбалансированных показателей, суть которых сводится к рассмотрению ССП как управленческого инструмента достижения целей организации.

Д. Нортон и Р. Каплан [15] определяют ССП как инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат для стратегического управления и контроля.

В.А. Гумённый [60] определяет ССП как систему управления организацией, обеспечивающую планомерную реализацию ее стратегических

планов, их интерпретацию на язык операционного управления и контроль над осуществлением стратегии на основе ключевых показателей деятельности организации.

А.С. Соломатина [42] определяет ССП как управленческую и стратегически-измерительную систему, которая переводит миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей.

Крылов С.И. [78] определяет ССП как механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей организации и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности.

Мозговой А.И. [37] определяет ССП как это систему управления (а не просто система измерения), которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия.

Несомненно, эффективность сбалансированной системы показателей будет зависеть от качества ее внедрения в организации. Качественное внедрение, в свою очередь, требует, как отмечают многие ученые, дифференцированной системы и продуманной структуры.

Благодаря поэтапному внедрению сбалансированной системы показателей создается концепция менеджмента, которая и обеспечивает успешную реализацию стратегии развития организации.

Внедрение сбалансированной системы показателей необходимо осуществлять с помощью следующих этапов: создание организационных условий внедрения; проведение стратегического анализа в организации; разработка сбалансированной системы показателей; обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей [12].

При этом необходимым и важным условием внедрения сбалансированной системы показателей является активное участие в нем высшего руководства.

На этапе создания организационных условий внедрения необходимо уделить внимание организации работ по выполнению проекта, определению сбалансированной системы показателей, а также проработке аспектов информации, коммуникации и участия.

На втором этапе внедрения сбалансированной системы показателей необходимо провести стратегический анализ деятельности организации, а именно дать оценку стратегических предпосылок.

Третий этап включает: определение стратегических целей, построение «стратегической карты», выбор показателей, определение целевых значений и разработку стратегических мероприятий.

Четвертый этап, в свою очередь, предусматривает последовательное использование сбалансированной системы показателей в деятельности организации.

В настоящее время серьёзной проблемой в управлении организацией является способность органов управления успешно разрабатывать и реализовать программы собственного развития, достигать поставленных в них целей. При этом, на наш взгляд, основными причинами трудностей становятся такие факторы как низкое качество разработанных программ развития предприятия и многочисленные ошибки в их реализации, связанные с несогласованностью стратегических целей с текущей деятельностью. Для решения данной проблемы необходимо использовать инструмент, способный обеспечить сбалансированность задач и результатов, интересов участников. Таким инструментом и может являться сбалансированная система показателей, то есть система показателей, которые взаимосвязаны на основе причинно-следственных отношений.

Показатели результатов – это отсроченные индикаторы, которые говорят о конечных результатах стратегии о том, какие из них уже достигнуты. Необходимо отметить также, что факторы достижения результатов – это опережающие индикаторы, извещающие управленческому составу о том, что каждый из них должен сделать для создания будущего развития системы.

Таким образом, сбалансированная система показателей обладает следующими существенными преимуществами:

- позволяет организации быстро реагировать на изменение конкурентной ситуации и рыночной конъюнктуры;
- полностью отвечает многообразию задач и направлений деятельности организации;
- ее элементы согласованы и непротиворечивы с точки зрения ключевых факторов успеха и развития организации;
- сохраняет четкую структуру и причинно-следственную определенность показателей в условиях хаотично действующей внешней среды;
- соответствует современным представлениям о стратегическом управлении.

Основной целью ССП является перевод миссии организации в конкретные, достижимые и измеримые цели, задачи и показатели. Практическая значимость ССП заключается в возможности измерения и контроля результатов достижения стратегических целей организации. Логика ССП предполагает преобразование миссии предприятия в ее стратегию и раскрытие стратегии через набор стратегических целей в области четырех перечисленных аспектов. Результаты достижения поставленных целей измеряются с помощью ключевых показателей эффективности (KeyPerformanceIndicators).

Ключевые показатели эффективности представляют собой систему финансовых и нефинансовых показателей, описывающих количественное или качественное изменение результатов деятельности организации по отношению к стратегической цели (заранее определенному желаемому результату). ССП должна включать ключевые показатели эффективности в каждом контролируемом направлении деятельности, а также методологию их оценки. Ключевые показатели эффективности являются базой принятия решений, определяемой оценкой эффективности деятельности организации и

направленной на реализацию стратегических целей ее развития. Ключевые показатели эффективности заключаются в следующих основных функциях:

- выявление закономерностей развития бизнеса;
- демонстрация влияния конкретного хозяйственного процесса на итоговый результат;
- оценка и определение целесообразности принятия конкретного управленческого решения;
- выявление «узких» (или «проблемных») мест и процессов; формирование базиса для краткосрочного и долгосрочного бюджетирования;
- определение наиболее перспективных с точки зрения дальнейшего развития направлений бизнеса;
- оценка вклада каждого структурного подразделения организации (группы), конкретного работника в итоговые результаты работы предприятия; мотивация сотрудников на достижение стратегических целей организации; повышение ответственности каждого сотрудника за результаты работы на конкретном участке.

Также в системе сбалансированных показателей имеются и недостатки, к которым можно отнести следующее:

- не обеспечивается однозначность определенных связок «цель – средство» и «стратегической карты»;
- чрезмерное внимание на управлении, базирующемся на показателях, и игнорирование «мягких» факторов;
- компоненты «проводки» сверху-вниз по иерархии организации могут тормозить мотивацию осуществления проекта;
- концепцией не предусмотрены механизмы разрешения конфликтов;
- ещё не решены многие проблемы измерения.

Большую часть преимуществ, выявленных на практике, можно кратко выразить следующим образом: сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия

с оперативным бизнесом. Кроме того, новая система даёт возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов.

Проанализировав научные источники, можно обозначить «белые пятна» в теории управления персоналом по применению системы сбалансированных показателей, которые заключаются в следующем:

- авторы сходятся во мнении, что ССП в управлении персоналом современно необходима, поскольку учитывает комплексность современного управления и как концепция выражает комплексность управления. Однако, не учитывается реалистичности применения ССП как инструмента управления, поскольку не разработаны мероприятий воздействия на управляемую систему (персонал) для повышения эффективности управления;

- при разработанных авторами принципах построения ССП внедрение ССП слабо освещено, поскольку не отражает урегулирования возникающих проблем при внедрении ССП, таких как сопротивление персонала переменам, частого непонимания персоналом (особенно рядовыми исполнителями) необходимости внедрения ССП при ее эффективности.

С нашей точки зрения, система сбалансированных показателей представляет собой учетно-аналитический инструмент, необходимый для реализации стратегии, включающий в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели эффективности деятельности предприятия, использование которых обеспечивает рациональную разработку стратегических целей, их управление и контроль над достижением.

Таким образом, система сбалансированных показателей – новое направление, позволяющее на основе коммуникации гибко и эффективно управлять предприятием при помощи немногих, но решающих показателей.

## 1.2 Подходы к определению стратегии управления персоналом для формирования ССП

Стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегией организации, поэтому управление людьми является одной из наиболее трудных и важных функций менеджмента.

Персонал - решающее условие постановки и эффективной работы менеджмента на предприятии. И для его удачной работы необходимо внедрить эффективную систему управления, направленную на использование в управлении современных методов и стиля руководства персоналом.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Этой теме посвящены работы таких авторов, как О.С. Виханский [8] А. Исаенко [27].

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или её отдельных элементов, причем такие изменения требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, так как их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Составляющими кадровой стратегии являются:

- тщательный отбор кадров при приёме на работу;
- адаптация персонала к конкретным условиям работы;

- классификация персонала по полу, возрасту, профессиональным навыкам и т.д.;

- выработка гибкой модели поведения по отношению к каждому из работников;

- определение сильных и слабых сторон персонала для того, чтобы привлекать определённую часть сотрудников для выполнения конкретных задач;

- принятие решений о сокращении штатов, переводе сотрудника с одной на другую должность и др.

Также не менее важной составляющей кадровой стратегии организации являются:

- материальное стимулирование сотрудников;

- наличие корпоративной культуры, что способствует повышению сплоченности персонала;

- создание благоприятных условий для профессионального совершенствования сотрудников (проведение тренингов, семинаров и т.д.).

В настоящее время разработано несколько подходов к классификации стратегии управления персоналом [106].

Ориентация организации на свои силы, на уже принятый персонал;

Ориентация на прием готовых специалистов;

Ориентация на индивидуальную работу;

Ориентация на работу в группах.

Остановимся более подробно на содержании каждого из предлагаемых видов стратегии в соответствии с данными критериями, рассмотрим примеры конкретных формулировок стратегии в соответствии с этими видами.

Ориентация на свои силы. Выбор данной стратегии работы с персоналом предполагает, что организация, её избравшая, прочно обосновалась на рынке и ориентируется в предстоящих изменениях на ближайшие 5-7- лет, планирует смену своих стратегических ориентиров с учетом изменений на рынке. В предстоящий период организация планирует сформировать команду



специалистов, готовых производить и реализовать будущие новые продукты (изделия). Период прогнозирования определяется уровнем проработанности нового (новых) изделий. Это - работа на будущее. В настоящее же время целесообразно подобрать молодых перспективных людей из числа своих специалистов и начать их готовить.

Затраты определяются стоимостью приобретения молодых специалистов и повышения их квалификации. Кроме того, на величину затрат окажет влияние и стоимость выявления соответствующей квалификации у работающих сотрудников, их перемещение и повышение квалификации.

При реализации общей цели организации через промежуток времени в п лет существует определенная степень вероятности, что подготовленные таким образом специалисты будут не в состоянии решить поставленные перед организацией задачи. Но эта опасность может быть сведена к минимуму рационально построенной системой набора специалистов (в сочетании с другими видами системы управления персоналом), а также определенным уровнем избыточности количества набираемых специалистов.

Показателями реализации данной стратегии являются:

- количество молодых специалистов, имеющих в организации;
- количество специалистов, которое может быть принято;
- уровень квалификации кадров организации;
- наличие перспектив роста в будущем для молодых специалистов;
- уровень обучения сотрудников организации

Данное положение реально осуществимо в первую очередь для крупных предприятий, организационно оформленных в виде крупных структур: холдингов, финансово-промышленных групп.

Ориентация на прием готовых специалистов. Выбор только данной стратегии для организации может быть интересен и выигрышен, но, во-первых, разорителен, поскольку готовые специалисты довольно дороги; во-вторых, сложно реализуем, если требуется хоть какая-то совместная деятельность между специалистами, работа в группах или командах. Данный вид системы

управления персоналом реализуется на практике небольшими организациями консалтингового или внедренческого типа.

Еще одной разновидностью второго вида системы управления персоналом является стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточно большом количестве. Данный вид стратегии предполагает, что организация находится в стадии зрелости (стратегия управления – «прибыли»), у ее руководителя преобладает высокий уровень авторитаризма и специалистами средней квалификации, при прочих равных условиях, легче и экономичнее управлять. Реализация общей цели деятельности возможна при условии достаточно четкой организации и разделении труда, и видении всей работы одним специалистом - руководителем этой организации. Преимущества данного вида стратегии возможны за счет экономии средств на оплату труда специалистов и времени на повышение их квалификации, существования значительной зависимости специалистов от первого руководителя (или линейных руководителей, подобранных таким же образом). Ограниченность применения данной стратегии связана со сложностью решаемых задач и видами деятельности организации.

Показателями реализации данной стратегии являются:

- количество принятых готовых сотрудников;
- количество специалистов с повышенной квалификацией;
- показатель экономии затрат на оплату труда специалистов;

Ориентация на индивидуальную работу. В организациях, выбравших данный вид стратегии, для достижения общей цели не требуется интенсивного общения специалистов между собой, работа каждого зависит только от него самого, команда не создается. Примерами таких организаций могут служить страховые организации, фирмы по распространению готовых изделий, по оказанию сервисных услуг. В таких организациях достаточно часто внедряется политика «стукачества» одного специалиста на другого, руководители используют метод «сталкивание лбами» специалистов, чтобы легче было ими управлять.

Показателями такой стратегии управления являются:

- показатель производительности труда;
- показатель перспективы роста для каждой категории сотрудников;
- показатель отношения специалистов к индивидуальной работе;

Ориентация на работу в команде. При данном виде системы управления персоналом, организация создает из своих сотрудников единый коллектив, работающий на общую всеми разделяемую цель: фирма – семья.

Таким образом, выбор вида системы управления персоналом - определение варианта долгосрочной работы с персоналом (на перспективу в 5-7 лет). Выбор только одного из них на практике не реален, происходит совмещение одного или нескольких вариантов при доминировании определенного. Кроме того, в процессе деятельности организации, достижения ею общей цели, замены вида стратегии управления меняется и вариант системы управления персоналом.

Показателями такой стратегии управления являются:

- численность сотрудников, ориентированных на работу в команде от общей численности;
- уровень квалификации по категориям работающих (индивидуальные и организационные компетенции).
- уровень заработной платы по категориям работающих в организации.
- социальные «льготы», предоставляемые организацией ее сотрудникам.

Далее предполагается:

- разработка плана реализации всей стратегии управления персоналом;
- определение точек контроля успеха при реализации выбранного вида системы управления персоналом;

Система управления персоналом определяет общее направление деятельности организации в области работы с персоналом, но необходимо это общее направление конкретизировать для каждого подразделения, сформулировать конкретные задачи по реализации именно для данного подразделения. Если в организации выбирается принцип разработки стратегии

«сверху- вниз», то общая стратегия разбивается на стратегии подразделений и отделов, т.е. на основные направления деятельности подразделений в части работы с персоналом. Факторы, влияющие на систему, в целом учитываются в результате участия высших руководителей организации в выработке системы управления персоналом. Если же в организации предпочитают разрабатывать её «снизу-вверх», то стратегические планы подразделений объединяются в общую стратегию организации. Но при таком подходе возникают опасения, что недостаток компетенции отдельных руководителей не позволит учесть влияние всех факторов на уровне организации в целом.

Определение точек контроля успеха реализации выбранного вида системы управления персоналом предполагает разработку измеряемых параметров общей стратегии развития организации при выбранном варианте работы с персоналом. Например, сможет ли организации силами подготовленных ею специалистов увеличить объем продаж готовой продукции через заданный промежуток времени; или, смогут ли подготовленные специалисты разработать принципиально новый вид изделия, с которым организация завоюет рынок. Этот процесс крайне сложен, носит в определенной степени вероятностный характер, поскольку связан не только с возможностями, но и с желаниями специалистов, но в целом определяет возможные коррективы в реализации выбранной стратегии. Например, включить в программу подготовки специалистов других сотрудников, изменить характер подготовки, улучшить систему стимулирования проделанной работы и т.д.

Важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации тому делу, которое ведет организация, в частности делу осуществления стратегии, реализуемой организацией. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться сделать все, чтобы у сотрудников выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Кроме того, успех осуществления

стратегии во многом зависит от того, насколько работникам присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов [8, с. 100-101].

Это говорит о том, что механизм реализации стратегии предприятия в отличие от простой схемы разработки планов включает в себя как главный компонент работу с персоналом - достижение ясного понимания каждым исполнителем не только своего «маневра», но и связи между достигнутыми результатами и стимулами. Хорошо известно, что, если работник принимает на себя более активную роль в организации, следует ожидать лучшего понимания им проблем, большей готовности прислушаться к рекомендациям руководителя, вложить больше усердия в достижение целей, намеченных при его участии. При этом одной из главных предпосылок успеха является осознание самим работником возможности улучшить свои карьерные позиции, повысить профессиональный уровень и развить личностные навыки [27, с. 18].

Квалификация работников так же является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития предприятия. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность эволюции организации. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию—обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм,

традиций, правил поведения в коллективе и т.п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т.д.

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

### **1.3 Содержание раздела «Персонал» в системе сбалансированных показателей**

Основной целью применения сбалансированной системы показателей является обеспечение количественной и качественной согласованности между различными показателями, которые помогают целостно определить успешность деятельности предприятия.

Целевой функционал, обеспечивающий процессы с точки зрения BSC, состоит из таких блоков как: клиенты, процессы, финансы и персонал и развитие (рис. 1, с. 23). Более подробно мы остановимся на блоке «Персонал».

-BSC: Блок «Персонал» в системе сбалансированных показателей определяет инфраструктуру, которую необходимо создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование. Для оценки кадровой ситуации любого предприятия используют три ключевых показателя: удовлетворенность работника, сохранение кадровой базы, эффективность работника.

Концепция Balanced ScoreCard в сфере управления человеческими ресурсами (HRBSC) помогает проанализировать согласованность стратегических задач и результатов, выявить ключевые факторы успеха кадровой деятельности, оптимизировать распределение ресурсов.

Проекция «обучение и развитие» предполагает обучение и карьерный рост персонала предприятия для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на рынке. ССП дает возможность не только оценить профессиональный уровень персонала на данный момент, но и определить возможности для работников предприятия в дальнейшем, то есть речь идет о трудовом потенциале [15].



Рисунок 1 – Составляющие системы сбалансированных показателей.

В рамках концепции ССП выделяют направления проекции «Обучение и развитие», а именно: возможности работника, возможности информационных систем, мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

Возможности персонала являются переменной величиной, которые зависят от многих побуждающих факторов: благоприятный психологический климат в коллективе, технологическая инфраструктура, компетентность

персонала и другое. Поэтому целесообразно выделить следующие общие направления, через которые оценивают персонал предприятия:

- удовлетворенность работника. Удовлетворенность работника своей деятельностью свидетельствует о потенциальном росте таких показателей, как производительность труда, ответственность, качество продукции, что в конечном итоге повышает эффективность деятельности всего предприятия;

- сохранение кадровой базы. Этот показатель определяется процентом текучести кадров и направлен на сохранение сотрудников, проработавших длительное время на предприятии и в профессионализме которых предприятие заинтересовано;

- эффективность работника. Следует отметить, что эффективность – это отражение конечных результатов использования ресурсов. В данном случае, когда речь идет о персонале предприятия, под эффективностью понимают конечный показатель общего влияния таких факторов как физическое и моральное состояние работников, условия труда, степень удовлетворения клиентов.

В качестве функций и показателей по управлению персоналом на предприятии могут быть выбраны:

- реализация политики управления персоналом (удовлетворенность работой службы персонала предприятия; количество реализованных на предприятии кадровосоциальных проектов),

- организация труда персонала и мотивация (средний уровень заработной платы; средний уровень компенсационных, социальных выплат; отклонения среднесписочной численности от плановой; производительность труда; отклонения фонда оплаты труда от бюджета (плана)),

- обеспеченность потребности в персонале (рейтинг предприятия как работодателя; процент внутреннего заполнения вакансий; средний уровень расходов на наем одного работника),

- управление составом сотрудников (средний возраст сотрудников; уровень образования должностных лиц предприятия; средний стаж работы



должностных лиц предприятия; коэффициент текучести кадров; коэффициент оборота по приему; коэффициент оборота по увольнениям; коэффициент постоянства (стабильности) кадров; коэффициент соотношения основного и вспомогательного персонала),

- адаптация персонала,
- развитие персонала,
- оценка персонала,
- обучение персонала,
- развитие корпоративной культуры (уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры; количество общих собраний, проведенных в течение года).

Следует отметить, что организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры. Первые три составляющие сбалансированной системы показателей проявляют большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми возможностями, которые нужны для прорыва в деятельности. Для того, чтобы его ликвидировать, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, совершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели и находят отражение в этой составляющей.

Рассмотрим, как строится сбалансированная система показателей при работе с персоналом организации. Прежде всего необходимо формализовать стратегические цели предприятия в области управления персоналом. Например, цель организации - формирование профессионального трудового коллектива, способного вывести ее на лидирующие позиции в конкретной области.

После этого определяются направления деятельности, необходимые для реализации сформулированной стратегической цели, и выделяются функциональные HR-блоки [1].

Трансляция корпоративных целей и стандартов.

Этот блок включает организацию мероприятий, направленных на выработку у сотрудников корпоративных стандартов, трансляцию и развитие норм и ценностей для достижения эффективности бизнес-процессов организации, а также мониторинг их исполнения. Реализация корпоративной стратегии предприятия должна стать общей задачей для всех сотрудников: каждый должен понимать, в чем цель его действий в рамках общей цели организации.

Данная HR-функция непосредственно связана с нематериальной мотивацией работников, она уменьшает уровень сопротивления персонала изменениям, повышается согласованность действий в повседневной работе.

Обучение и развитие персонала.

Процесс выстраивания системы обучения и развития включает следующие действия:

1. Работа с моделью компетенций. Выделение основных стандартов рабочего поведения менеджеров и специалистов, которые необходимы для успешной реализации выбранной стратегии. Например, ключевыми могут быть такие компетенции руководителей, как лидерство при достижении целей или умение работать в условиях неопределенности.

2. Конкретизация потребностей в обучении и развитии для каждой группы сотрудников. Выявление сотрудников, обучение которых целесообразно с учетом перспектив карьерного и профессионального роста (оценка персонала на основе принятой модели компетенций). Развитие компетенций предполагает составление индивидуальных планов обучения, проведение организационных изменений (корректировка прежних должностных инструкций, параметров отчетности и контроля, условий стимулирования, оснований для поощрения).

3. Разработка эффективных и экономичных программ профессионально-делового обучения.

Основа эффективности бизнес-процессов обучения - комплексность, которая предполагает использование различных методов и форм обучения и развития: развитие на рабочем месте за счет включения в рабочие планы сотрудников задач, которые обладают развивающим потенциалом; горизонтальная ротация менеджеров из аппарата организации в региональные подразделения и наоборот, а также в смежные подразделения; специально разработанная система наставничества; пакет бизнес-тренингов и семинаров, центров развития; сессии индивидуального развития.

Материальная мотивация персонала.

Без эффективной системы мотивации, донесения до сотрудников миссии и цели деятельности невозможно реализовать ни одну стратегию. Ведь для персонала важен не только размер материального вознаграждения, но и понимание, зачем они работают именно в этой организации; наличие дополнительных мотивов - социального пакета, благоприятный внутрифирменный климат и т.д.

Блок предполагает создание ясных и прозрачных для персонала организации мотивационных схем, а также внедрение системы компенсаций, адаптированной к ситуации на рынке и задачам предприятия. Мотивирование подчиненных - ключевая управленческая компетенция современного менеджера.

#### **1.4 Особенности управления персоналом в строительстве**

Организация всего инвестиционно-строительного процесса значительно отличается от производственного процесса в других отраслях. Так, организации, функционирующие в строительстве, специализируются по:

– характеру работ (например, проектно-изыскательские, строительные);

- видам работ (работы нулевого цикла, монтаж каркаса здания, отделочные работы, специальные работы и т.п.);
- функциями в инвестиционно-строительном процессе (инвестор, заказчик, подрядчик);
- по назначению строительства (общественное, жилое, промышленное, сельское и т.п.) [40].

Управлению персоналом в строительной организации посвящены работы таких авторов, как Каплан, Р.Е. Булат [7], Н.А. Шлапакова [28], М.В. Симонова [43], Н.И. Барановская [55], А. Набоков [40] и др.

Специализация работ обычно прямо влияет на структуру организации, на состав функциональных обязанностей работников, предъявляемых квалификационных требований. Так, инженер-сметчик, который работает в проектной организации, составляет инвесторскую сметную документацию, исходными данными для которой являются чертежи и объемы работ, выдаваемые инженерами-проектировщиками, и информация, предоставляемая заказчиком: цены на материальные ресурсы, уровень заработной платы рабочих, уровень общепроизводственных и административных расходов, прибыли и т.п.

Р. Е. Булат в своем исследовании делает вывод, что структура строительно-производственного персонала во многих случаях формируется стихийно, потребность в численности рабочих для выполнения вспомогательных работ не обосновывается соответствующими нормативами, недостаточно внедряется система оперативного нормирования труда рабочих-повременщиков. Такая ситуация негативно отражается на уровне производительности труда в строительных организациях [7]

К основным особенностям строительства, которые влияют на процесс управления персоналом, производством следует отнести:

- уникальность подавляющего большинства объектов строительства, что определяет потребность в разработке новой проектной документации, применении новых организационно-технических решений;

- разнообразие выполняемых видов строительных работ;
- зависимость значительной части работ от погодных условий;
- значительная продолжительность строительства (как правило, свыше 1 года);
- оценка экономической эффективности принимаемых организационно-технических и управленческих решений осложняется значительной продолжительностью реализации строительных проектов;
- наличие значительных, объективно обусловленных перерывов в загрузке специализированных строительных организаций или отдельных специализированных бригад в составе строительных организаций, вызванных окончанием строительства объекта в целом или окончанием выполнения отдельных видов работ;
- длительный жизненный цикл продукции строительства (может быть больше 100 лет) в совокупности с необходимостью обеспечения безопасности эксплуатации объектов строительства на протяжении всего цикла;
- квалификация персонала как управленческого (на стадии подготовки и реализации) так и производственного (в процессе выполнения строительномонтажных работ) в значительной степени влияет на безопасность дальнейшей эксплуатации объекта строительства;
- многостадийность реализации строительных проектов, большое количество участников, в сочетании со сложным процессом организации документооборота, следствием чего является сложность определения субъекта и уровня ответственности за неоднозначные или ложные решения.
- территориальная разобщенность администрации строительного предприятия и производства: офис строительной организации находится в одном постоянном месте, в то время как строительные работы осуществляются в разных местах, регионах, иногда даже странах.

В последние десятилетия заметна тенденция снижения качества строительномонтажных работ, широкого привлечения к выполнению работ

малоквалифицированных рабочих кадров, снижения качества подготовки инженерно-технических работников [7].

Строительство также характеризуется достаточно высоким уровнем травматизма и профессиональной заболеваемости, что также влечет за собой особенности в управлении персоналом строительных организаций.

Н. И. Барановская выделила следующие особенности строительства:

– строительство выполняется одновременно на многих объектах и на широкой территории, поэтому трудно обеспечить централизацию оценки деятельности работников предприятия;

– строительные работы, как правило, осуществляются в открытой местности, где постоянно меняются метеорологические условия. В некоторых случаях строительство осуществляется в тяжелых условиях: на территории действующих предприятий, в недоступных для транспорта местах, вблизи линий электропередач и т.п. [57]. Это отражается на организации и технологии выполнения работ, и, соответственно, на оценке результатов работы сотрудников, что требует особой системы мотивации.

Также автор [57] указывает на снижение ответственности и дисциплины труда, уровень культуры и морали исполнителей, что тоже влияет на качество работы.

В целом, система включает три субъекта управления персоналом строительной организации – руководитель организации, служба управления персоналом, линейный руководитель (начальник участка, прораб, заведующий отделом).

Персонал предприятия является основным его ресурсом. Отсутствие слаженной, качественной работы персонала сводит на нет обеспечение предприятия другими видами ресурсов, в том числе и финансовыми

Таким образом, система управления персоналом строительного предприятия должна быть построена с учетом указанных особенностей отрасли.

Так, к одной из функций службы по управлению персоналом можно отнести организацию работы, включающую участие в разработке производственной программы предприятия. Производственная программа предприятия должна учитывать имеющийся состав персонала, уровень его нагрузки, и наоборот состав персонала должен соответствовать производственной программе.

Также эта функция предусматривает непосредственное участие службы по управлению персоналом в процессе производства, в частности текущий контроль соответствия качества персонала производственным задачам, реальности производственных задач, в частности достаточность времени для его выполнения. Вместе с линейным руководителем служба по управлению персоналом должна осуществлять аттестацию рабочих мест.

Таким образом, одной из наиболее актуальных проблем строительства в современных условиях является обеспечение соответствующего необходимого качества строительно-монтажных работ, что требует соответствующего кадрового обеспечения строительных организаций. Также проблемами управления персоналом в строительстве являются: ограниченность методов оценки персонала; распространение практики временного найма рабочего персонала; снижение уровня престижности профессии строителя.

## **2 Разработка раздела «Персонал» в системе сбалансированных показателей на примере ПАО «Томскгазстрой»**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «Томскгазстрой»**

Полное наименование организации – публичное акционерное общество «Томскгазстрой».

ПАО «Томскгазстрой» с момента своего образования и до настоящего времени является одним из крупнейших в Западносибирском регионе предприятием, специализирующимся на строительстве, реконструкции и капитальном ремонте трубопроводов различного назначения; строительстве объектов подготовки и транспорта нефти и газа, обустройстве нефтегазовых месторождений.

Трест «Томскгазстрой» основан в 1968 году на базе специализированного управления № 15 Треста «Мегионгазстрой», входящего в структуру Главка «Главтюменьнефтьстрой» Министерства строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности.

В 1992 году Трест «Томскгазстрой» был преобразован в открытое акционерное общество (1992 год АООТ «Томскгазстрой», 1996 год ОАО «Томскгазстрой»).

За период своей деятельности силами ПАО «Томскгазстрой» построены тысячи километров магистральных и промысловых трубопроводов, десятки площадочных объектов подготовки и транспорта нефти и газа, обустроены многие нефтяные и газовые месторождения, для таких крупных Заказчиков как: ОАО «Томскнефть» ВНК (ПАО НК «Роснефть»), АО «Центрсибнефтепровод» (ПАО «Транснефть»), ООО «Газпром трансгаз Томск» и ООО «Востокгазпром» (ПАО «Газпром»), ПАО АНК «Башнефть». «Томскгазстрой» принимал активное участие в строительстве городов Стрежевой и Кедровый, расположенных на территории Томской области, были



построены – сотни тысяч квадратных метров жилья, административные здания, школы, детские сады, больницы, аэропорт, сети тепло и водоснабжения.

В состав производственного блока входят: два строительно-монтажных управления (СМУ), управление механизации и автотранспорта (УМиА), лаборатория контроля качества. В городе Стрежевой Томской области расположен «Стрежевской филиал ПАО «Томскгазстрой».

Предприятие располагает собственными производственными базами в городах Томск и Стрежевой: складскими помещениями, производственными цехами, ремонтными мастерскими и административными зданиями.

Строительно-монтажные управления и управление механизации и автотранспорта оснащены полным комплексом строительных машин, механизмов и автотранспорта, в том числе и импортного производства - Komatsu, Caterpillar, Hitachi, необходимые для выполнения работ по строительству трубопроводов диаметром до 1420 мм. Парк машин и механизмов постоянно обновляется. Собственная лаборатория контроля качества аттестована в соответствии с требованиями нормативно-технической документации, оснащена современным оборудованием и инструментами и позволяет осуществлять контроль качества на всех этапах строительства, от входного контроля строительных материалов до контроля качества выполнения строительных работ.

За время работы предприятие зарекомендовало себя как надежного и добросовестного партнера, о чем свидетельствуют отзывы Заказчиков. Объекты, построенные ПАО «Томскгазстрой» обеспечивают надежную работу, без аварий и ущерба для Заказчиков, перекрывая гарантийные сроки эксплуатации. Тесное сотрудничество с предприятиями, способными оказывать разноплановые услуги для организаций Заказчиков позволяет ПАО «Томскгазстрой» комплексно реализовывать строительные проекты любой сложности.

В 2006 году ПАО «Томскгазстрой» вошло в состав Инвестиционно - промышленной группы «Гидравлические машины и системы» (в настоящий момент - АО «Группа ГМС»).

На данный момент стратегией предприятия в области персонала является ориентация на свои силы, т.е. планируется сформировать команду специалистов для реализации целей организации, а именно наращивание производственной мощности через обновление парка машин и механизмов, эффективное использование возможностей каждого специалиста организации, подбор еще более квалифицированного персонала, способного обеспечить организацию высококачественным производством работ, стимулирование и поддержку благоприятного климата сотрудников, создание условий, при которых сотрудники могут реализовать свои знания.

В ПАО «Томскгазстрой» более 1000 квалифицированных работников. Организация дает перспективы развиваться по карьерной лестнице, так же проводится полугодовая аттестация ИТР работников и их обучение.

Структура данной организации линейно-функциональная. Функциональная организационная структура управления – это такая схема работы органов управления, при которой каждому из них предписано выполнение определенного круга технологических, производственных, проектных, финансовых или информационных функций. Производственные подразделения, находящиеся в подчинении функционального органа, обязаны выполнять все его указания. Схема организационной структуры ПАО «Томскгазстрой» представлена в приложении А. Исходя из неё видно, что в организации один непосредственный руководитель (генеральный директор), у него есть четыре заместителя, у которых есть свои производственные отделы, в каждом отделе определенное количество сотрудников, которые не посредственно выполняют приказы руководителей. Также в организации есть самостоятельные отделы, которые тоже при помощи своих начальников подчиняются генеральному директору.

Рассматривая структуру отдела кадров можно сказать, что отдел является самостоятельным т.к. сотрудники отдела, выполняют все приказы непосредственно через своего начальника, а не через заместителей генерального директора.

Структура кадровой службы в организации линейная. В отделе кадров 6 сотрудников из них один начальник, один заместитель начальника и 4 специалиста (рис. 2)

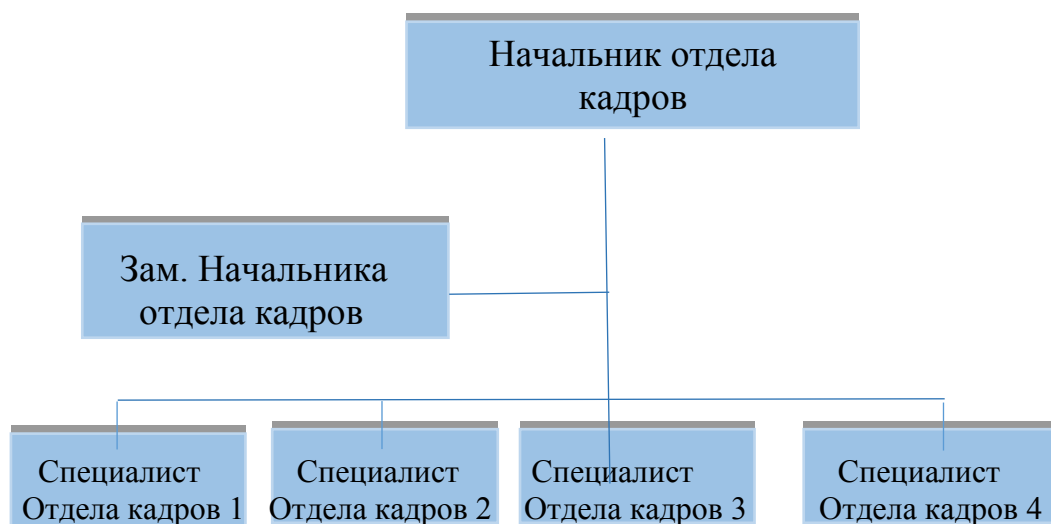


Рисунок 2 – Схема структуры кадровой службы ПАО «Томскгазстрой»

Обязанности в отделе кадров распределены между каждым специалистом равномерно. В обязанности специалистов входит введение структурных подразделений СМУ-1, СМУ-2, УМиА; начальник отдела кадров занимается аппаратом управления и лабораторией качества, сдачей отчетности в ПФР и т.д.; зам. начальник отдела кадров занимается СФ и т.д.

Отдел кадров в организации занимается такими направлениями как: учетно-контрольное (прием работников, увольнение работников, учетом работников), плано-регулятивное направление (подбор персонала и их адаптация на рабочем месте), отчетно-аналитическое направление (подготовка отчетов, оценка работы сотрудников), координационно- информационное

направление (переподготовка сотрудников, обучение сотрудников, архивная и справочная работа), организационно-методическое направление (кадровая работа в подразделениях предприятия, руководство и планирование кадровой работы).

Также была возможность ознакомиться с нормативными документами по работе отдела кадров. Так как данная организация работает с программой 1С: Предприятие 8, то все приказы имеют унифицированную форму. К нормативным документам кадровой службы относятся: приказы по личному составу организации, приказы, имеющие произвольную форму, первичные учетные документы, личные документы сотрудников, информационно-справочные документы, положения, разработанные для ознакомления и качественной работы сотрудников.

К положениям для ознакомления и качественной работы сотрудников относятся: положение о премировании, надбавках, материальном стимулировании; положение о защите персональных данных работников; положение об оплате труда; коллективный договор; положение об аттестации (оценке) персонала; график проведения аттестации; аттестационный лист; должностные инструкции.

Должностные инструкции менеджера по персоналу (специалиста по кадрам):

- выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.
- принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановки кадров, на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
- оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам.
- ведет учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

- формирует и ведет личные дела сотрудников, вносит в них изменения, связанные с их трудовой деятельностью.

- подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и предоставление работников к поощрениям и награждениям.

- заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, готовит справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников.

- принимает участие в подготовке документов, необходимых для назначения пенсий работникам.

- производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях, работающих.

- составляет сводный табель учета рабочего времени сотрудников Предприятия на основании данных предоставленных лицами ответственными за ведение табелей на объектах.

- ведет учет предоставление ежегодных и дополнительных отпусков, составляет график отпусков на основании предоставленных данных от начальников подразделений.

- составляет установленную отчетность.

- составляет штатное замещение.

- ведет учет отработанных часов сверх графика работы.

- составляет списки работников Предприятия для страхования.

- формирует документы по личному составу по истечению установленных сроков текущего хранения для сдачи на хранения в архив.

- проверяет состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдения работников правил внутреннего распорядка.

- по поручению начальника отдела кадров выполняет задания, относящиеся к деятельности отдела.

При осуществление своих обязанностей специалист по кадрам обладает следующими правами:

-знакомится с проектами решений руководства Предприятия, касающиеся деятельности отдела кадров;

-вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности отдела и по совершенствованию работы, связанные с обязанностями, предусмотренными в инструкции;

-визировать и подписывать документы в пределах своей компетенции и т.д.

Специалист по кадрам несет ответственность:

-за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

- за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Специалист по кадрам работает с трудовыми книжками, заполняет их в соответствии с Трудовым кодексом. Приказы о приеме, перемещение, увольнение сотрудников, а также очередных, учебных, дополнительных отпусках оформляются через программу 1С. Все отчеты формируются в программе. Ведутся отдельные папки для исходящей и входящей документации. Табель учета рабочего времени ведется по поданным данным с объектов. Решения в данной организации принимает генеральный директор.

ПАО «Томскгазстрой» предоставляет отличные перспективы, как для молодых, так и для опытных специалистов. Отличная возможность молодым специалистам набраться опыта и проявить свои способности для реализации своих целей и целей организации. Так же организации предоставляет перспективы карьерного роста и повышение квалификации.

Потребности побуждают людей выбирать способ их удовлетворения в соответствии с критерием эффективности, это - максимальное удовлетворение при минимальных затратах. С этих позиций работник подходит к выбору сферы своей трудовой деятельности, того предприятия, на котором ему предстоит трудиться. Он сопоставляет свои первоочередные потребности по степени

насущности и удовлетворения материальных, социальных и духовных потребностей. Происходит сочетание целей предприятия и целей самого работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, т.е. мотивация. Под мотивацией понимается желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, что позволяет удовлетворять их собственные индивидуальные потребности. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с организацией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культуры предприятия, то есть коллективным договором организации.

На основании анализа изученных нормативных документов организации, следует отметить, что на предприятии существуют проблемы. Первой проблемой можно назвать не отработанную систему управления адаптацией сотрудников, что приводит к необходимости вновь принятых работникам сделать данный процесс безболезненным и занимающим меньше времени.

Процесс адаптации в организации важно рассматривать не только как приспособление нового сотрудника к специальности, но и нормам и правилам действующих на предприятии и в коллективе, что в большей степени обеспечивает эффективность труда. Главным является не только ознакомления работника с предприятием в целом, но и с его рабочем местом также с сотрудниками, которыми новичку придется работать. Руководитель структурного подразделения вместе со специалистом, обеспечивающим адаптацию, должны организовать рабочее место новичку и обеспечить его всем необходимым для выполнения работы.

Подготовка необходимой программы адаптации облегчает работникам данный процесс, предоставляет все необходимые знания и достаточную информацию, что позволяет принять решение о результатах испытательного срока.

Вторая проблема в организации — это то, что основное внимание при подборе персонала уделяется знаниям, опыту и стажу работы, при этом не учитываются какие-либо моральные, психологические и прочие качества человека.

Можно сделать вывод, что руководители структурных подразделений организации не уделяют внимание к созданию благоприятного климата в коллективе, несмотря на то, что создание такого климата является одним из важных условий эффективной деятельности работников, способствующий сбалансировать совместимость, сработанность и характер межличностных отношений.

К третьей проблеме можно отнести не способность руководителей, начальников выразить благодарность сотрудникам за проделанную работу и за внедрение новых идей для достижения целей организации. Важно понимать, что каждый сотрудник вкладывает в свою работу очень многое для получения результатов, ему важно понимать то, что его усилия не напрасны, поэтому даже самая маленькая благодарность, будет расценена с его стороны как поощрение за достигнутые результаты.

Подбор персонала — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. Существует два вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

В организации ПАО «Томскгазстрой» преобладают два вида источников набора персонала, но в большей мере отдает предпочтение внешним источникам. Набор персонала в организацию осуществляется такими способами как:



- привлечение сотрудников на вакантную должность при помощи знакомых или родственников, работающих в нашей организации;
- при помощи «самостоятельных» кандидатов – людей, которые ищут работу самостоятельно, без помощи агентств;
- при помощи размещения реклам в СМИ (газеты, журналы, интернет); - при помощи контактов с учебными заведениями;
- при помощи государственных служб занятости;
- при помощи кадровых агентств.

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. После того как кандидат на вакантную должность найден он должен пройти несколько этапов отбора. Для начала его приглашают на собеседования, если собеседование заканчивается положительным результатом, то кандидату выдается анкета, которую он должен заполнить.

В течение 2-3 дней анкета проверяется специальной службой безопасности, если анкета прошла согласование, то кандидата ставят в известность и отправляют на периодический медосмотр, после чего он должен пройти вводные инструктажи и ознакомиться с организацией, подписать трудовой договор и по завершению этих этапов он может приступать к работе.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;
- Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;

- Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

В организации ПАО «Томскгазстрой» формируется система менеджмента качества на год, в которую закладывается резерв по обучению сотрудников. Обучение сотрудников проводится при помощи подготовки, повышение квалификации и переподготовки. Как будет происходить обучение — на рабочем месте или с отрывом от работы — определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

С сотрудником, проходящим обучение, заключается ученический договор, в котором прописываются все нюансы (оплата, ущерб и т.д.).

На сегодняшний день в ПАО «Томскгазстрой» работает более 1000 тысячи сотрудников, в таблице 1 представлена общая численность сотрудников, за последние 2 года.

Таблица 1 – Численность персонала ПАО «Томскгазстрой»

Наименование	2016 г.		2017 г.		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Общая численность сотрудников	987	100%	1038	100%	51	0%
В т.ч.:						
Руководители	32	3,3%	26	2,5 %	-6	-0,8%
Специалисты	181	18,3%	201	19,4%	20	1,1%
Рабочие	774	78,4%	811	78,1%	37	-0,3%

Из данных таблицы видно, что численность сотрудников в организации в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 51

человека. Также произошло изменение структуры – увеличилась доля специалистов на 1,1% (на 20 человек), уменьшилась доля руководителей на 0,8% (на 6 человек).

Был проведен анализ суммарной численности работников в процентах по стажу за текущее время и приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Удельный вес работников по стажу ПАО «Томскгастрой»

Наименование	Менее года	1-3 год	3-5 лет	От 6
Суммарная численность сотрудников, %	100%	100%	100%	100%
Руководители	10,7	14,6	27,4	21,9
Специалисты	31,5	48,3	30,9	40,3
Рабочие	57,8	37,1	41,7	37,8

Исходя из полученных результатов видно, что больший процент приходится на рабочих, работающих менее года, на специалистов приходится больший процент по стажу от одного до трех лет, на руководителей от трёх до пяти лет. Из этого можно сделать вывод, что в организации работают в основном сотрудники, принятые на работу чуть больше года, что говорит об обновившемся составе сотрудников.

Удельный вес сотрудников по возрасту с 2016-2017 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Удельный вес сотрудников по возрасту ПАО «Томскгастрой»

Годы	до 20 лет	от 20 до 30 лет	От 30-50 лет	От 50 лет
2016	1,5%	56,3%	37,1%	5,1%
2017	4,2%	59,1%	28,3%	8,4%

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод о том, что возраст основного персонала составляет 20-30 лет, а наименьший процент

составляет возраст персонала до 20 лет, т.е. персонал организации в основном молодой.

Далее проведен анализ уровня квалификации и образованности персонала и показан на диаграмме (рис. 3)

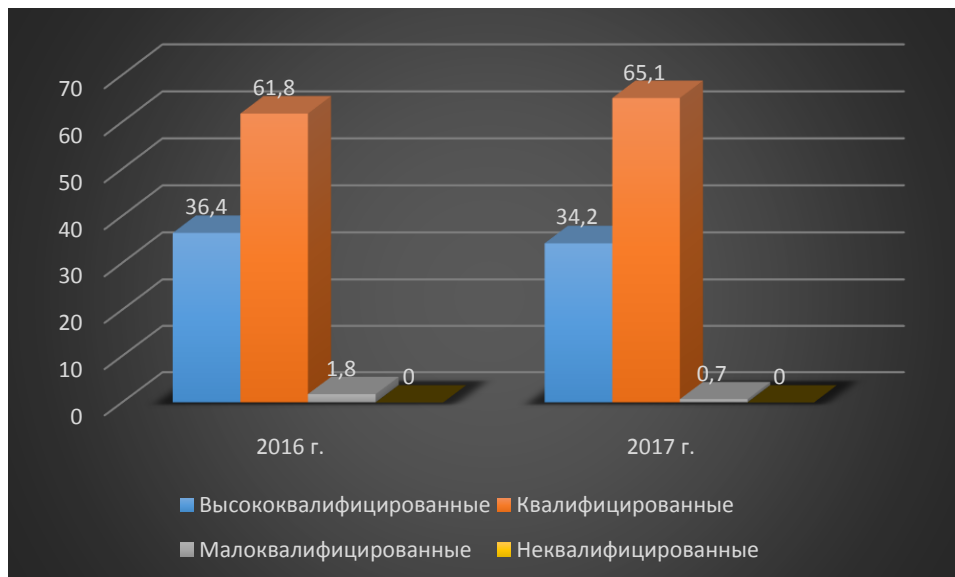


Рисунок 3 – Уровень квалификации сотрудников ПАО «Томскгазстрой»

Таким образом можно подвести итог, что почти все сотрудники в организации являются профессионалами и квалифицированными работниками.

Сделаем общие выводы по анализу системы управления персоналом в ПАО «Томскгазстрой». Так как в производственный процесс строительства вовлечены большое количество людей разных специальностей и уровня квалификации, в свою очередь, это задает высокий уровень трудоемкости для отдела кадров.

Так как ранее была выделена стратегия управления персоналом, которая заключается в ориентации на свои силы, то показателями, характерными для этой стратегии являются:

- количество молодых специалистов уже имеющих в организации;
- количество специалистов, которое может быть принято;
- уровень квалификации кадров организации;
- наличие перспектив роста в будущем для молодых специалистов;
- уровень обучения сотрудников организации.

Исходя из анализа структуры видно, что в организации преобладает большее количество молодых сотрудников, которые могут быть заинтересованы в целях организации, поэтому на мой взгляд, стоит продумать и разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в плане развития и обучения персонала, чтобы организация могла достигать поставленных целей.

## 2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом ПАО «Томскгазстрой»

Изучив систему управления персоналом ПАО «Томскгазстрой» можно прийти к выводу, что отдел кадров занимается различными направлениями кадровой деятельности, но для более детального анализа требуется оценка эффективности системы управления персоналом. И для этого будет использован метод Кирпатрика на примере оценки обучение и развитие персонала. Данный метод оценивается в четыре уровня (рис. 4)



Рисунок 4 – Метод Кирпатрика

В ПАО «Томскгазстрой» был проведен анализ обучения за текущий год. Таким образом, почти за год, обучение прошли 146 человек, что составляет 14,1% от общей численности сотрудников. Из них 10 человек — это

руководители, 27 человек – это специалисты и 109 человек – рабочие. После проведения обучения, сотруднику предлагается пройти оценку. На первом уровне выявляется реакция сотрудника на обучение. Обычно данная оценка проходит в виде анкетирования сотрудником см. приложение Б .

Затем сотрудник и его непосредственный руководитель проходят оценку обучения, в ходе оценке выявляется, был ли руководитель удовлетворен проведенным обучением сотрудника. И каковы изменения навыков и знаний, после обучения, по мнению сотрудника.

По результатам обучения было выявлено, что оценка руководителя чуть ниже, чем у сотрудников (специалистов и рабочих). Итоговая оценка по результатам обучения у сотрудников составляет 32 балла из максимальных 40 баллов. Итоговая оценка руководителей составляет 28 баллов. Разница между оценкой руководителей сотрудников отличается, но в не в значительной мере. Баллы разнятся в таких критериях как: степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения, здесь можно говорить о недостаточном понимании целей, стоящие перед сотрудником перед обучением, а также в критерии удовлетворенность от повышения уровня технических навыков, знаний и компетенций, после прохождения обучения. Но, по пройденной оценке, несмотря на разницу баллов можно говорить об изменении и улучшении знаний и навыков сотрудников. (рис. 5).



Рисунок 5 – Оценка обучения

На третьем уровне мы смотрим изменения сотрудника в работе после обучения. Рассматривается, какова реакция обучаемого, насколько полезным был материал обучения, насколько хорошо работает система мотивации. Если в ходе оценивание наблюдается отсутствие изменения в поведении сотрудника, нельзя говорить о неэффективности обучения, это всего лишь значит о несоблюдении необходимых условий после обучения. Поведение можно оценить, как с помощью анкетирования сотрудников, так и можно взять за основу показатели КРІ, уровень компетенции, оцененный руководителем и коллегами по 10-бальной шкале. Если в организации хотят создать условия для вертикального и горизонтального роста сотрудников, как один из вариантов создается модель компетенций. В такую модель входят три группы компетенции:

- управленческие
- корпоративные
- технические

Сотрудники регулярно проходят ассесмент–центр. По результатам ассесмент–центра разрабатываются карты для развития сотрудников. Карта для развития создается до вхождения в программу кадрового резерва. На этом этапе также проходит оценка компетенций сотрудника. Так и после обучения происходит оценка. По результатам первой оценки и второй обозначается прогресс сотрудника и дальнейшие инструменты по его развитию.

Последний этап метода Кирпатрика - это результаты. Обучением прошли 146 человек, из них 6,8 % это руководители, 18,5 % специалисты и 74,7 рабочие (рис. 6, с. 48)

Таким образом исходя из анализа эффективности обучения и развития персонала видно, что мероприятия, проводившиеся в организации, не удовлетворяют хорошим результатам, а значит нужно принять меры по совершенствованию системы управления персоналом в плане обучения и развития сотрудников, для достижения стратегических целей организации. В то же время полностью полагаться на расчетные показатели не следует. Необхо-

дим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность системы управления персоналом, исходя из конкретного состояния дел в организации.

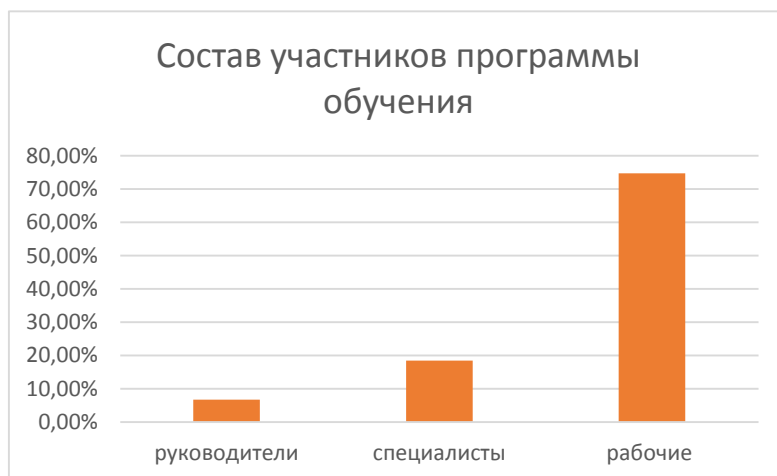


Рисунок 6 – Состав участников программы обучения

### 2.3 Показатели реализации кадровой стратегии ПАО «Томскгазстрой»

На сегодняшний день, реализация кадровой стратегии является весьма актуальным вопросом в системе управления персоналом. Чтобы осуществлять регулярную, затрагивающую все функции службы персонала, оценку необходимо создать методику, позволяющую выявить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом, и внести своевременные коррективы.

В качестве комплексной методики, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы HR-службы и измерение ее эффективности, в ПАО «Томскгазстрой» планируется внедрение сбалансированной системы показателей деятельности (Balanced ScoreCard, BSC). Блок «Персонал» в ССП позволит:

- выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии организации;
- оценить вклад HR-подразделения в ее осуществление;
- контролировать затраты на персонал;



- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

Система сбалансированных показателей деятельности службы персонала представляет собой метод непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения.

На основе целей организации необходимо разработать стратегическую карту для данной организации, которая будет состояться по четырем перспективам финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала (рис. 7 )

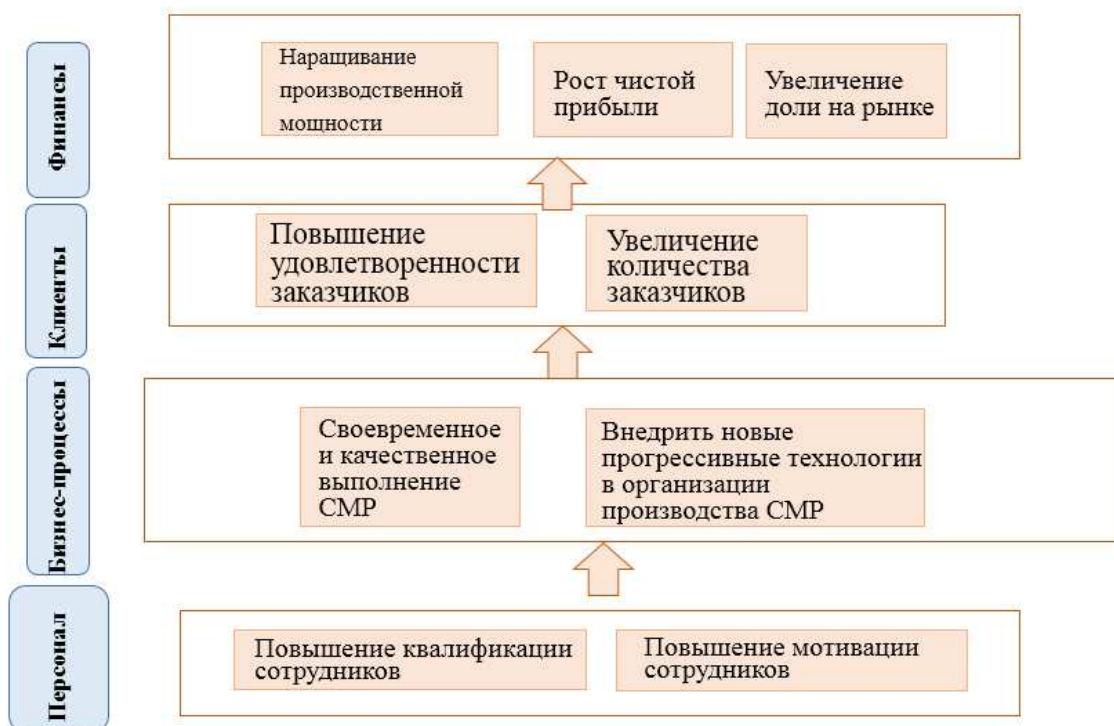


Рисунок 7 – Карта стратегических целей реализации строительной организации ПАО «Томскгазстрой»

Так как мы рассматриваем систему управления персоналом в ССП, главный ресурс которой является персонал, соответственно нас интересует перспектива «Обучения и развитие персонала»

Для построения стратегической карты, нужно выделить основные стратегические цели организации по «обучению и развитию» :

- повышение квалификации сотрудников;

– повышение мотивации сотрудников;

Проверить эффективность воплощения этих целей можно при использовании следующих показателей:

– процент сотрудников, прошедших обучение, переобучение, переподготовку, повышение квалификации в общем количестве сотрудников (формула 1)

$$\% \text{ обученных сотрудников} = C_{\text{об}} / n * 100\%, \quad (1)$$

где  $C_{\text{об}}$  – количество сотрудников, прошедших обучение, переобучение, переподготовку, повышение квалификации и т. д.,

$n$  – среднегодовое количество сотрудников.

– производительность труда, рассчитывается по формуле 2:

$$W = N/R, \quad (2)$$

где  $N$  – объем выпуска продукции,

$R$  – численность.

– доля удовлетворенных сотрудников, рассчитываемая по формуле 3:

$$D_{\text{удовл. сотр.}} = C_{\text{удовл}} / n, \quad (3)$$

где  $C_{\text{удовл}}$  – количество удовлетворенных сотрудников,  $n$  – среднегодовое количество сотрудников.

– коэффициент текучести (по категориям персонала) - отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников. Рассчитывается по формуле 4:

$$K_{\text{текуч}} = \frac{Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}}{Ч_{\text{ср.чис.}}} \times 100\%, \quad (4)$$

где  $K_{тек ч}$  – коэффициент текучести;

$Ч_{ув.с.ж.}$  – число уволенных по собственному желанию, чел.;

$Ч_{ув.нар\ дисципли}$  – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$Ч_{ср.стис.}$  – среднесписочная численность за период, чел.;

При этом количество удовлетворенных сотрудников можно определить методом анкетирования. Пример анкеты приведён в приложении Б, по которой проводился опрос, с подробным описанием того, что именно сотрудников не устраивает в деятельности предприятия, в отношении с руководителями и т. п.

Таким образом, рассчитаем показатели по данным формулам на состояние 2017 года.

Процент сотрудников, прошедших обучение, переобучение, переподготовку, повышение квалификации в общем количестве сотрудников будет равен:

$$\% \text{ обученных сотрудников} = 146 / 1038 * 100\% = 14,1 \%$$

производительность труда будет равна:

$$W = 750,65 / 1038 = 0,72 \text{ млн. руб./ чел. / год}$$

доля удовлетворенных сотрудников равна:

$$D_{удовл. сотр.} = 289 / 1038 = 0,28$$

Коэффициент текучести по категориям - руководители, специалисты, рабочие за последние 3 месяца:

$$K_{текуч.рук.} = \frac{12 + 0}{1027} \times 100 \% = 1,2$$

$$K_{текуч.спец.} = \frac{39 + 1}{1027} \times 100 \% = 3,9$$

$$K_{\text{текуч. раб.}} = \frac{76 + 2}{1027} \times 100 \% = 7,6$$

Средний коэффициент текучести будет составлять 4,23 что является оптимальным значением для данной организации, с численностью более 1000 человек.

Приведем все эти данные в таблицу и определим норму для реализации целей организации, с помощью каждого из показателей.

Таблица 4 – Стратегическая карта блока «Персонал»

Цель	Показатель	Факт. значение 2017 г.	Плановое значение 2018 г.	Плановое значение 2019 г.	Плановое значение 2020 г.	Мероприятия
Повышение квалификации и сотрудников	1. Процент сотрудников, прошедших обучение, переобучение, переподготовку, повышение квалификации в общем количестве сотрудников	14,1%	25%	35%	45%	Проведение тренингов; сотрудничество с университетами по поводу обучения, переобучения, повышения квалификации сотрудников ПАО «Томскгазстрой»; планирование предстоящих увольнений; определение мотивационной структуры текучести кадров (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению
	2. Коэффициент текучести по категориям:					
	-руководители	1,2	1,0	0,9	0,8	
	-специалисты	3,9	3,1	2,8	2,5	
	-рабочие	7,6	6,8	6,3	5,8	

Цель	Показатель	Факт. значение 2017 г.	Плановое значение 2018 г.	Плановое значение 2019 г.	Плановое значение 2020 г.	Мероприятия
Повышение мотивации сотрудников	1.Производительность труда	0,72 млн. руб./ чел. / год	0,75 млн. руб./ чел. / год	0,80 млн. руб./ чел. / год	0,90 млн. руб./ чел. / год	Проведение мотивационных тренингов; использование методов стимулирования (поощрение, вознаграждение); вовлечение персонала в процесс проведения изменений
	2.Доля удовлетворенных сотрудников равна	0,28	0,45	0,55	0,65	

Так как достижение одной цели ведет к прогрессу в достижении другой, например, повышение квалификации персонала, его обучение или переобучение к работе на новом оборудовании ведет к повышению эффективности производства, повышая эффективность производства, увеличивается качество строительно-монтажных работ. В свою очередь, высокое качество становится конкурентным преимуществом предприятия и ведет к привлечению новых заказчиков. А также косвенно влияет на финансовую устойчивость ПАО «Томскгазстрой».

Исходя из полученных данных по показателям, видно, что фактическое их значение не соответствует плановым значениям показателей данной организации, таким образом следует рассмотреть меры по совершенствованию системы управления персоналом в плане развития и обучения персонала и соответственно реализации стратегических целей организации, путём достижения плановых значений показателей.

### **3 Внедрение системы сбалансированных показателей в управление персоналом ПАО «Томскгазстрой»**

#### **3.1 Механизм внедрения системы сбалансированных показателей в управление персоналом ПАО «Томскгазстрой»**

Правильная процедура внедрения системы сбалансированных показателей является одним из важных показателей эффективности для достижения стратегических целей организации.

Система сбалансированных показателей – система управления, которая позволяет переводить стратегические планы организации на язык операционного управления и контролировать их реализацию с помощью ключевых показателей эффективности, тем самым она помогает планомерно реализовывать стратегию организации и проверять ее на полноту, последовательность, актуальность

Эффективность внедрения зависит от качества внедрения. Оно осуществляется в четыре этапа [16]:

1. Подготовка к разработке ССП – выявление стратегии, определение перспективы, принятие решение о том, в каких организационных единицах и уровнях необходимо разработать данную систему.

2. Разработка ССП для одной организационной единицы (отдел, подразделение или организация в целом). На этом этапе необходимо выполнение следующих шагов:

- определение стратегических целей и их конкретизация;
- построение стратегической карты, т. е. связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение мероприятий для эффективного достижения стратегических целей в течение заданного периода при установленном бюджете.

3. Каскадирование ССП - передача целей и мероприятий из вышестоящих подразделений в нижестоящие. Это повышает вероятность достижения стратегических целей всей организации.

4. Контроль выполнения стратегии. Он необходим для обеспечения долгосрочной реализации стратегии, сформулированной ССП. А также внедрение методологии реализации стратегии должно быть связано с автоматизацией, ведь если организация собирается разрабатывать ССП для нескольких подразделений с возможностью корректировки, то без использования преимуществ информационных технологий не обойтись.

Также ССП, как любая технология управления, разработанная на основе западной практики, требует определенной адаптации для повышения эффективности ее использования в российских условиях. При принятии решения о внедрении ССП руководство должно основательно подготовить организацию к внедрению этой управленческой технологии с тем, чтобы заранее обнаружить проблемы и разработать систему действий по их преодолению.

В ходе исследования данной работы были описаны стратегические цели организации ПАО «Томскгазстрой», а именно наращивание производственной мощности через обновление парка машин и механизмов, эффективное использование возможностей каждого специалиста организации, способного обеспечить организацию высококачественным производством работ.

Затем по четырем перспективам была разработана стратегическая карта, в которой были выделены следующие цели:

1. Наращивание производственной мощности;
2. Увеличение доли на рынке;
3. Повышение удовлетворенности заказчиков;
4. Увеличение количества заказчиков;
5. Внедрение новых прогрессивных технологий в организацию производства СМР;
6. Повышение квалификации сотрудников;

## 7. Повышение мотивации сотрудников.

Так как мы рассматриваем систему управления персоналом, нас интересует инструмент «обучение и развитие персонала» в котором были выделены показатели, их целевые значения и мероприятия, которые помогут реализовать намеченные цели и приблизиться к достижению стратегических планов предприятия по усилению конкурентных преимуществ.

В данном случае ССП разрабатывается на период до трех лет, соответствующий стратегическому планированию. При этом целевые значения показателей должны детализироваться по периодам (кварталам, месяцам, неделям) и выражаться в виде плановых значений показателей. Показатели и их целевые значения предоставляют своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального состояния от планового.

Также для успешного внедрения ССП в систему управления персоналом необходимо:

- убедить руководство в необходимости внедрения данной системы и получить их одобрение и поддержку;
- создать глоссарий, который будет использоваться при внедрении, чтобы и сотрудники, и руководство не путались в определениях;
- выбрать лидера для разработки и внедрения проекта;
- создание проектной команды – группа сотрудников организации, которые осуществляют разработку и внедрение. При организации работы проектной команды некоторые руководители не считают нужным разгрузить сотрудников от текущей работы, поэтому у сотрудников не остается времени на активную разработку ССП. Или в команду набирают недостаточно квалифицированных сотрудников или сотрудников низкого статуса, что не позволяет им эффективно общаться с руководителем предприятия, у которых всегда оказываются более важные текущие задачи. Неправильная организация работы проектной команды растягивает процесс внедрения ССП, а, в конечном счете, проект останавливается.



Так же внедрение методологии реализации стратегии сегодня непрерывно связано с автоматизацией. Внедрение ССП, например, с помощью MS Excel, или вообще без какой-либо информационной поддержки возможно лишь на начальных этапах внедрения ССП либо в небольших организациях. Если организация собирается разрабатывать системы сбалансированных показателей для периодического их уточнения и корректировки, то без использования преимуществ информационных технологий не обойтись.

Как правило, основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, решившие внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, не в том, как автоматизировать создание дерева целей и показателей или построение стратегической карты, а в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать ССП свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии. Программный продукт Business Studio как раз и предназначен для решения проблем, связанных с автоматизацией внедрения ССП.

Лишь с завершением этапа внедрения сбалансированная система показателей действует как концепция менеджмента, а не только как система показателей.

Таким образом оценить эффективность внедрения системы сбалансированных показателей в систему управления персоналом можно только через время, когда показатели можно будет измерить и сравнить их начальное значение с плановыми.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий разработки системы сбалансированных показателей в системе управления персоналом**

При построении ССП были выделены цели, показатели и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом. Предложенные мероприятия разрабатываются для оценки их эффективности в течении нескольких лет, т.е, происходит измерение эффективности в целом за период, до применения инструмента управления и после. Необходимо исходить из того,

что если система управления в целом эффективна, то и применяемый в ней инструмент управления также эффективен.

Как говорилось ранее, эффективность внедрения зависит от качества внедрения. А качество внедрения ССП в управление персоналом, зависит прежде всего от правильности определения стратегических целей организации, правильности построения стратегической карты организации, определения целей и выбора показателей их целевых значений. Также передача целей и мероприятий из вышестоящих подразделений в нижестоящие. Также обеспечения долгосрочной реализации стратегии, сформулированной ССП.

Таким образом оценить эффективность на данном этапе разработке системы сбалансированных показателей пока невозможно, так как должно пройти от 6 до 9 месяцев с момента внедрения, чтобы проследить за процессом изменения выбранных показателей, а в дальнейшем для сравнения их с плановыми показателями. Только проанализировав и сравнив данные показателей, которые выделены для разработки системы сбалансированных показателей в системе управления персоналом, можно судить о изменениях количественных значений как в положительную сторону, так и в отрицательную, что будет свидетельствовать либо о правильности выбранных стратегических целей, показателей и мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе эффективного управления финансами становится недостаточно для получения стабильных конкурентных преимуществ организации. Важным становится наличие четкой стратегии, отлаженность бизнес-процессов, эффективность системы мотивации, удовлетворенность клиентов, что позволяет предприятию занимать на рынке устойчивое положение и положительно влияет на рост стоимости организации в будущем. Наиболее эффективной технологией управления выступает сбалансированная система показателей.

В результате анализа источников были выявлены особенности управления персоналом в строительных организациях, были исследованы современные методы оценки системы управления персоналом. Проведена оценка эффективности управления персоналом. Также были уточнены показатели системы сбалансированных показателей для блока «Персонал» их анализ и разработка мероприятий для совершенствования системы управления персоналом в ПАО «Томскгазстрой», проанализирован механизм внедрения ССП в управление персоналом ПАО «Томскгазстрой» и предложена методика оценки эффективности предлагаемых мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ССП – современный инструмент управления, позволяющий провести соответствие между стратегическими целями и оперативной деятельностью организации, распределить ресурсы в соответствии с приоритетами, выделенными в стратегии, согласовать финансовые и нефинансовые показатели, контролировать достижение целей и тем самым повысить эффективность

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Али-Заде, А.А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: РАН. ИНИОН, 2005. - 120 с.
3. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карамии А.. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 400 с.
4. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
5. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
6. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
7. Булат Р. Е. Теория и практика формирования готовности работников строительных организаций к профессиональной деятельности: поиск, привлечение, оценка, подбор, наем, адаптация, обучение, аттестация, увольнение персонала, документирование кадровой работы / Булат Р. Е., Мосин М. А. – СПб: Стройиздат, 2014. – 212 с.
8. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп - М. – 1999. – С. 296.
9. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
10. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.

11. Добрава, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Добрава. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
12. Ефимов, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2012. - 256 с.
13. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
14. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб.. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
15. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
16. Каплан, Роберт. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: учебник/ Р. Каплан, Д. Нортон. – «Олимп-Бизнес», 2006. – 220 с.
17. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
18. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 623 с.
19. Кузнецова, О.В. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях / О.В. Кузнецова. - М.: КноРус, 2013. - 176 с.
20. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
21. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
22. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
23. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
24. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак.. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

25. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2013. - 488 с.

26. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско.. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.

27. Исаенко, А. Преодоление критической ситуации: управление персоналом "по целям" / А. Исаенко // Теория и практика менеджмента.- № 4 (16). – 1996. – С. 13-19.

28. Шлапакова, Н.А. Основы организации и управления в строительстве. Управление и планирование в строительстве: учеб. пособие / Н.А. Шлапакова [и др.]; под общ. ред. д.т.н. Ю.П. Скачкова. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 288 с.

#### Интернет-источники

29. Диканова М. Сбалансированная система показателей/ [электронный ресурс]:/ М. Диканова // Журнал «Кадровик». – 2008. – Режим доступа:<https://www.kadrovik.ru/modules.php?file=article&name=News&op=modload&sid=9207>

30. Белобородов, Р.С. Особенности формирования системы управления на основе применения методов целевого управления [Электронный ресурс]: /Р.С. Белобородов. – 2011. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2011/Beloborodov1.pdf>.

31. Васильев, В.Л. Сбалансированная система показателей и уровни экономической безопасности [Электронный ресурс]: / В.Л. Васильев, Э.М. Туктарова// Интернет-журнал «Наукovedение». – 2014. - №4 (23). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/30EVN414.pdf>.

32. Горбунов, В.Н. Особенности внедрения сбалансированной системы показателей на строительном предприятии [Электронный ресурс]: / В.Н. Горбунов, А.С. Борщев, Н.Н. Мурсалимова, И.Ю. Асяев// Современные проблемы науки и образования. – 2015. №2. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20378>.

33. Инструменты оценки эффективности кадровой стратегии [Электронный ресурс]: Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа:

<http://cmcrussia.ru/uploads/users%20СМС/Oparina/B%20Справочник%20по%20у%20правлению%20персоналом.pdf>.

34. Коломыцева, А. О. Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие [Электронный ресурс]: / А. О. Коломыцева, И.В. Барыло. – Режим доступа:

[http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/30494/1/Statya\\_Kolomytseva\\_Barylo.pdf](http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/30494/1/Statya_Kolomytseva_Barylo.pdf).

35. Коломыцева, А. О., Барыло И. В. Разработки стратегии эффективного управления развитием персонала предприятия на основе системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: / А. О. Коломыцева, И.В. Барыло. – Режим доступа:

[http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/30495/1/Barylo\\_Kolomytseva\\_statya.pdf](http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/30495/1/Barylo_Kolomytseva_statya.pdf).

36. Концептуальный подход к организации управления бизнесом [Электронный ресурс]: Финансовый директор. – 2015. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/157266-kontseptualnyy-podhod-k-organizatsii-upravleniya-biznesom>.

37. Корчагина Е. В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта. — 2009.

38. Краснова, Н. Обзор систем оценки эффективности управления персоналом [Электронный ресурс]: /Н. Краснова. – Режим доступа: <http://kupievent.ru/articles/detail.php?EID=4365>

39. Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: /А.И. Мозговой // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. - №5 (24). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/166EVN514.pdf>.

40. Набоков, А. Как повысить эффективность персонала с помощью системы KPI? [Электронный ресурс]: /А. Набоков// Управление персоналом. – 2015. - №4. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3836>.

41. Одуд, М.В. Управление предприятием с помощью системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: / М.В. Одуд , Н.В. Швыденко// Ростовский Государственный Строительный Университет. – Ростов-на-Дону. – 2016. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2016/pdf/28016.pdf>.

42. Сергеева, Ю.В. Постановка контроллинга строительной организации на основе системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: / Ю.В. Сергеева, И.Б. Ромашова// Фундаментальные исследования. – 2015. - №2 (14). – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37705>.

43. Симонова М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса. – Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2014 – 198 с.

44. Система сбалансированных показателей Мейселя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studme.org/1134012414933/finansy/sistema\\_sbalansirovannyh\\_pokazateley\\_m\\_eyselya](http://studme.org/1134012414933/finansy/sistema_sbalansirovannyh_pokazateley_m_eyselya).

45. Соломатина, А.С. Системы сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления персоналом в страховых компаниях [Электронный ресурс]: / А.С. Соломатина. – Режим доступа: <http://uchebnik.online/uslugi-strahovanie/sistema-sbalansirovannyih-pokazateley-kak-43849.html>.

46. Султанов, И.А. Системный подход в управлении персоналом [Электронный ресурс]: / И.А. Султанов// Projectimo. – 2016. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/sistema-upravleniya-personalom.html>.



47. Третьяк, С.В. Чем полезен процессный подход для использования сбалансированной системы показателей? [Электронный ресурс]: / С.В.Третьяк. – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_4512](https://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_4512).

48. Rhodes, J. Convergence and divergence issues in strategic management - indonesia's experience with the balanced scorecard in HR management / J. Rhodes, P. Lok, P. Walsh // International Journal of Human Resource Management. – 2008. – Т. 19. – № 6. – С. 1170-1185.

49. Вукович, Г.Г. Management personnel: the role and place in the management system / Г.Г. Вукович// Инновационные подходы к усилению интеграционного взаимодействия рыночных субъектов Казахстана и РФ. – 2014. – С. 82-84.

50. Адушкин, А.Е. Эволюция и современное развитие концепции сбалансированной системы показателей / А.Е. Адушкин // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – С. 380 - 383.

51. Александрова, А.В. Исследование проблемных аспектов внедрения системы сбалансированных показателей в структуру стратегического управления / А.В. Александрова , О.С. Доценко // Инновационная наука. – 2016 . – № 3-3 (март). – С. 13-14.

52. Александрова, Е.Н. Комплексное управление рисками как составляющая сбалансированной системы показателей/ Е.Н. Александрова, О.И. Григорьев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – №33 (июнь). С. 57-62.

53. Андреева, А.А. Система показателей оценки сбалансированности бюджетного процесса на предприятии/ А.А. Андреева // Российское предпринимательство. – 2012. – № 4 (202). – С. 80-85.

54. Бабич, Е. Финансовый анализ и ситсема сбалансированных показателей в управлении предприятием/ Е. Бабич // Research and technjlgу – Step into the future. – 2007. – № 2. – С. 31-34.

55. Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала:

понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. – Кызыл: ТувГУ, 2014. – 127 с.

56. Батукова, Л.Р. Сбалансированная система показателей управления бизнесом: проблемы и перспективы развития/ Л.Р. Батукова, Г.Я. Белякова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2. – С. 21-25.

57. Бутко, Е.Я. Применение индивидуальных сбалансированных показателей для управления персоналом / Е.Я. Бутко // Образовательные ресурсы и технологии. – 2016. – №1 (13). С. 31-36.

58. Василенко, Ж.А. Разработка системы сбалансированных показателей управления девелоперской компанией / Ж.А. Василенко // «Строительство – 2014» Экономика и управления в строительстве . Материалы международной научно-практической конференции: Ростов-на-Дону, 2014. – 312 с.

59. Волков, А.И. Проблемы и перспективы управления стоимостью бизнеса на основе сбалансированной системы показателей/ А.И. Волков , А.С. Птускин // Российское предпринимательство. – 2013. – № 24 (246). – С. 41-47.

60. Горшенин, А.Н. Ключевые показатели деятельности (KPIS): от стратегии к реально работающим показателям / А.Н. Горшенин, Е.В. Горшенина// Экономические исследования. – 2014. № 1 (март). С. 11-13.

61. Горшенина, Е.В. Обоснование разработки сбалансированной системы показателей (ССП) для малого предприятия / Е.В. Горшенина, С.Н. Конюхова // Экономические исследования. – 2014. –№ 2 (июнь). –С. 3-5.

62. Гумённый, В.А. Каскадирование сбалансированной системы показателей в девелоперской компании/ В.А. Гумённый, М.Л. Слуцкий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2012. – № 3. – С. 66-69.

63. Гумённый, В.А. Моделирование стратегической карты при разработке сбалансированной системы показателей / В.А. Гумённый //Вестник

образования и развития науки Российской академии естественных наук. – 2012. – № 1. – С. 52-54.

64. Давлетова, Р.С. Система сбалансированных показателей для оценки устойчивости предприятия/ Р.С. Давлетова // Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 23-28.

65. Данилова, А.И. Сбалансированная система показателей как инструмент эффективной оценки результатов деятельности организации /А.И. Данилова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2011. –№ 1. – С. 126-129.

66. Елфимов, В.В. Оценка деятельности организаций строительства при помощи системы сбалансированных показателей / В.В. Елфимов // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №2(24). С. 50-56.

67. Ерохина, А.В. Вопросы формирования системы финансового контроллинга и его подсистем на предприятии/ А.В. Ерохина// Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования, (2012), 8, 201-204

68. Ершов, Д.М. Оптимизация распределения ресурсов при управлении эффективностью стратегии организации / Д.М. Ершов //Вестник Московского авиационного института. –2013. – № 2. – С. 238-250.

69. Естехина, И.В. Инструментарий оценки эффективности интегрированной компании на основе сбалансированной системы показателей/ И.В. Естехина // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – № 3 (14). – С. 29-42.

70. Естехина, И.В. Инструментарий оценки эффективности интегрированной компании на основе сбалансированной системы показателей/ И.В. Естехина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №4 (апрель). – С. 110-110.

71. Жемчугов, А.М. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей/ А.М Жемчугов, М.К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6 - 2 (161). – С. 86-90.

72. Ильдяков А.В. Сбалансированная система показателей как основа повышения эффективности управления инновационной деятельностью компании // Управление экономическими системами. – 2011.-№2. [электронный ресурс] – Режим доступа. - URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item/338-2011-03-25-12-39-22>

73. Иткулов, С.Г. Механизм внедрения КРІ и ССП на предприятии/ С.Г. Иткулов, Т.В. Фролова, Е.В. Коробейникова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 5 (май). – С. 22-22.

74. Кайль, В.В. Возможности использования сбалансированной системы показателей на российских предприятиях/ В.В. Кайль // Российское предпринимательство. – 2013. – № 10 (232). – С. 65-70.

75. Кайль, В.В., Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях/ В.В. Кайль // Российское предпринимательство. – 2013. – № 1 (223). – С. 68-72.

76. Киселев, А.А. Современные взгляды на сущность стратегического менеджмента в отечественной науке управления организациями (предприятиями) / А.А. Киселев // Наука, образование, общество : тенденции и перспективы : сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 ч. – Ярославль, 2014. – С. 131-132.

77. Киселев, А.В. Разработка и применение сбалансированной системы показателей на строительных предприятиях/ А.В. Киселев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10 (208). – С. 81-86.

78. Князева, О.В. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях /О.В. Князева // Российское предпринимательство. – 2010. – № 1-1. – С. 60-65.

79. Коношенко, Л.А. Концептуальная модель экономического механизма антикризисного управления торговой организацией/ Л.А.

Коношенко // Российское предпринимательство. – 2012. – № 4 (202). – С. 72-78.

80. Котова, Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей / Л.Р. Котлова// Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 6. – С. 24-29.

81. Крылов, С.И. Каскадирование сбалансированной системы показателей/ С.И. Крылов // Международный бухгалтерский учет. – 2013. - № 44 (ноябрь). – С. 2-13.

82. Лейберт, Т. Б. Построение системы сбалансированных показателей на основе финансового анализа с учетом отраслевых особенностей компании// Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2015. – № 5 (127). – С. 19-27.

83. Лейберт, Т.Б. Кадровый контроллинг как инструмент управления человеческим капиталом в инновационной экономике/ Т.Б. Лейберт, Я.В. Шепелев // Экономика и управление: научно- практический журнал. – 2013. – № 6. – С. 99–102.

84. Литвинцева, А.М. Метод расчета нефинансового показателя «Исполнение распоряжений руководства» / А.М. Литвинцева // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. – 2011. - № 46 (2 квартал). – С. 57-62.

85. Лозовицкий, И. Система сбалансированных показателей: стратегический фокус/И. Лозовицкий // Проектирование бизнес-архитектур, четвертая ежегодная конференция. – 2015. - №3. – С. 13-19.

86. Лукишина, Л.В. Использование информационных технологий при формировании системы показателей для оценки деятельности предприятия /Л.В. Лукишина, М.Ф. Башарова // Научные труды Вольного экономического общества России. –2010. –№143. – С. 127-131

87. Малова, И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы

показателей /И.И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 10-13.

88. Никифорова, Н.А. Анализ нефинансовых результатов деятельности организации/ Н.А. Никифорова // Управленческий учет. – 2014. - №, 10. С. 48-53.

89. Одинец, М.А., Адаптация стандартной сбалансированной системы показателей к внедрению ERP-системы / М.А. Одинец //Экономические науки. – 2014. – № 113. – С. 82-86,

90. Патрина, Т.К. Элементы бухгалтерского учета в контексте сбалансированной системы показателей строительного предприятия / Т.К. Патрина, А.С. Чекунова // Вестник МГСУ. – 2016. – № 2. С. 101-106.

91. Примак, Д.Д., Завьялова Н.Б. Совершенствование системы управления персоналом в рамках стратегического управления организацией / Д.Д. Примак, Н.Б. Завьялова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2015. – № 3 (15). – С. 52-58.

92. Прокопьева, Т.В. Сбалансированная система показателей и её использование в управлении предприятием/ Т.В. Прокопьева // Ползуновский альманах. – 2009. - №1. – С. 12-15.

93. Рязанова, Т.В. Специфика проекта разработки и внедрения ССП в строительных организациях / Т.В. Рязанова // Реформы в России и проблемы управления. – 2010 – №2. – С. 10-16.

94. Салюков, В.Н., Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления реализацией продукции/ В.Н. Салюков // Российское предпринимательство. – 2014. – № 15 (261). – С. 39-46.

95. Свистунова, А.В., Использование сбалансированной системы показателей при управлении планированием проекта строительных организаций / А.В. Свистунова // Транспортное дело России. – 2011. – № 11. – С. 127-129.

96. Сигида, В.Р. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией / В.Р. Сигида, Т.Е. Кадыров, Н.К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – № 12 (116). – С. 1438-1443.
97. Сперанский, В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В.И. Сперанский // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 5. – С. 193-206.
98. Стельмашенко, Е.В. Стратегический подход к управлению персоналом предприятия и основные проблемы его внедрения / Е.В. Стельмашенко, В.С. Беловол // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2016. – № 5 (5). – С. 146-149.
99. Украдыженко, М.С. Перспективные направления преобразования бизнес-процессов в девелопменте/ М.С. Украдыженко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 3 Вып. 2 (155). – С. 80-85.
100. Федоренко, В. Методы оценки фактора производства «человеческий капитал» при использовании системы сбалансированных показателей/ В. Федоренко //РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2010. – № 4 (4 квартал). – С. 382-385.
101. Федорищева, О.В, Система сбалансированных показателей: вопросы развития инструментов превентивного антикризисного менеджмента / О.В. Федорищева // ВЕСТНИК ОГУ. – 2011. – №13 (132). – С. 34-41.
102. Филина, Ф.Н. Начальник отдела кадров. Универсальный практический справочник / Ф.Н. Филина. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ (Делопроизводство и кадры), 2009. – 304 с.
103. Чечин, О.П. Методы и инструменты стратегического управления/ О.П. Чечин // Вопросы экономики и права. – 2014. – № 67 (январь). С. 86-90.
104. Шадрина, Ж.А. Вопросы управления внутренними факторами экономической безопасности современного предприятия / Ж.А. Шадрина, Г.А. Кочьян, М.А. Тлепцеров // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 11-3. – С. 404-406.

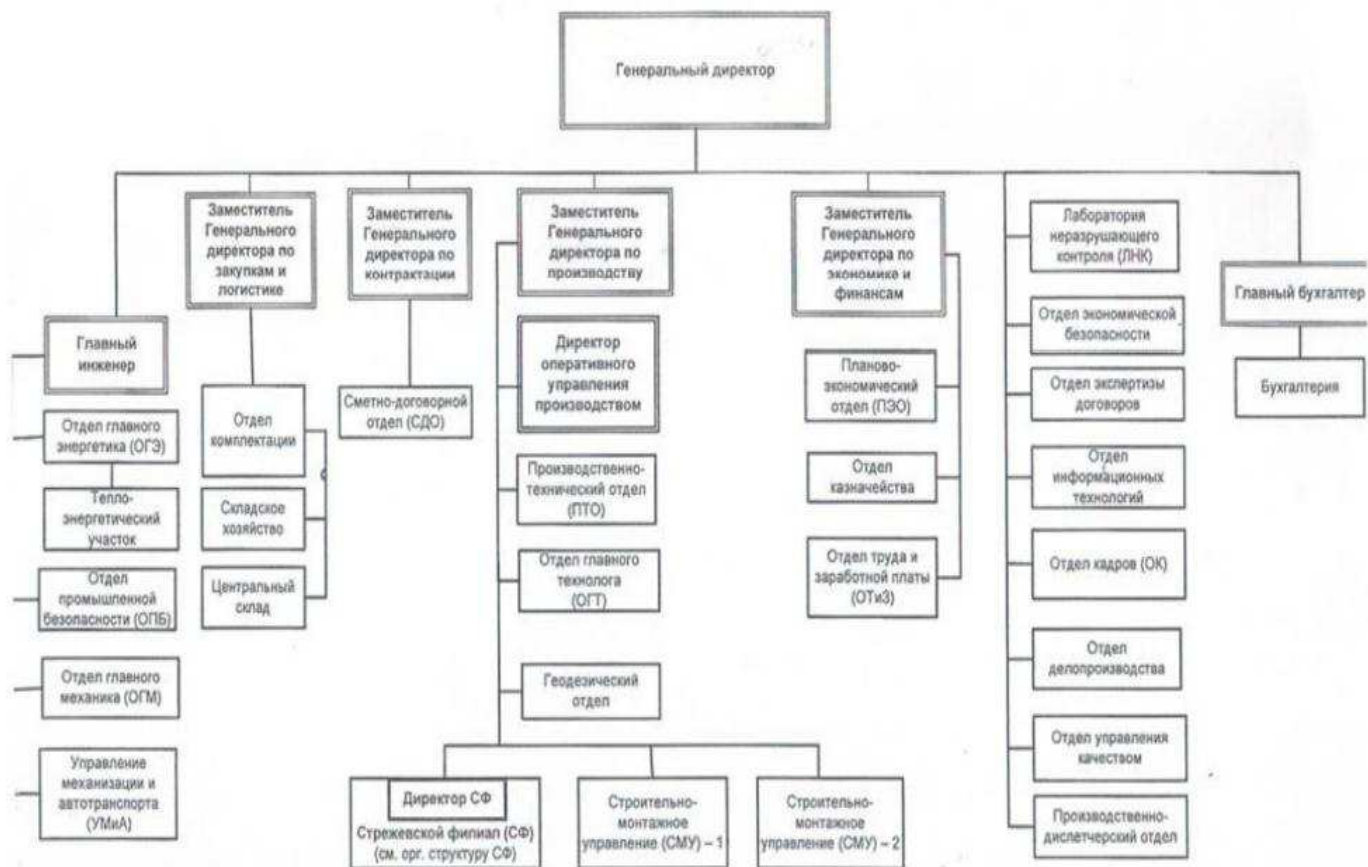
105. Янов, И.Е. Стратегии управления персоналом как основной инструмент системы управления персоналом /И.Е. Янов// Вестник Московского государственного университета леса: Лесной вестник. – 2010. – № 2. – С. 202-204

106. Фалмер, Р. М. Энциклопедия современного управления: в 5 т. / Р. М. Фалмер; Ред. Х. А. Беков, Ред. Н. П. Володина. - М. : ВИПКэнерго, 1992. Т. 1: Основы управления. Планирование как функция управления / пред. Х. А. Беков. - 1992. - 168 с. - Пер. изд. : The New Management / R. M. Fulmer. - Atlanta, 1988



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Организационная структура ПАО «Томскгазстрой»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета удовлетворенности работой

Анкета составлена для анализа степени удовлетворенности сотрудников и рабочих ПАО «Томскгазстрой».

Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы для улучшения условий работы персонала на предприятии. Ответьте на вопросы. Пожалуйста, будьте искренними!

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Стаж работы в компании \_\_\_\_\_

Были ли повышения в должности \_\_\_\_\_

Нужный пункт обведите кружком

1. Соответствует ли работа в нашей компании Вашим ожиданиям?
  - Да
  - Нет (по какому вопросу в основном Ваши ожидания не оправдались)
  - Затрудняюсь ответить
  
2. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые вам больше всего не нравятся (не более 3).
  - Размер заработной платы не соответствует объему работ
  - Не устраивает режим работы
  - Работа далека от места жительства
  - Однообразие и монотонность в работе
  - Объем работы слишком высокий
  - Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
  - Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
  - Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
  - Отсутствие условий для служебного и профессионального роста •

Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя

- Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях) • Работа не по специальности
  - Отсутствие условий для повышения образования
  - Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) \_\_\_\_\_
  - Другое \_\_\_\_\_
3. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?
- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание
  - Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
  - Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные
  - Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
  - Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы
  - Затрудняюсь ответить
  - Собственная оценка \_\_\_\_\_
4. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте?
- Оборудование, технические средства труда (укажите какие) \_\_\_\_\_
  - Бытовые условия (что именно?) \_\_\_\_\_
  - Продолжительность рабочего дня (сократить до\_\_ часов, увеличить до\_\_ часов)
  - График работы
  - Заработную плату
  - Взаимоотношения в коллективе
  - Взаимоотношения с руководством
5. Что, на Ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте?
- Оборудование
  - Бытовые условия
  - Продолжительность рабочего дня
  - График работы

- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством
- Ваши предложения и пожелания

---

---

Благодарим за содействие!

Дата \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Положение об отделе кадров

Положение об отделе	Отдел кадров	ПП ТГС Т-11 - 2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		Стр. 1 из 7

УТВЕРЖДАЮ

Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»

Былин С.П.

«30 ноября» 2012 г.

#### 1. Общие положения

1.1. Отдел кадров (ОК) является самостоятельным подразделением ОАО «Томскгазстрой» (далее – Предприятие) и подчиняется заместителю Управляющего директора по управлению персоналом.

1.2. ОК создается и ликвидируется приказом Управляющего директора (УД) Предприятия.

1.3. ОК возглавляет начальник ОК, который назначается на должность и освобождается от нее приказом УД.

В своей деятельности ОК руководствуется:

- Уставом Предприятия;
- действующим законодательством Российской Федерации;
- настоящим Положением;
- коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка;
- организационно-распорядительными документами, издаваемыми на Предприятии;
- документацией системы менеджмента качества (СМК), соответствующей профессиональной деятельности Предприятия

#### 2. Структура и порядок формирования

2.1. Структура и штаты ОК утверждаются УД в соответствии с организационной структурой Предприятия и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей производства.

2.2. Распределение обязанностей между сотрудниками ОК осуществляет начальник ОК.

2.3. Обязанности каждого сотрудника ОК установлены должностными инструкциями.

#### 3. Задачи ОК

3.1. Подбор, учет, формирование кадрового состава Предприятия.

3.2. Организация обучения и повышения квалификации кадров Предприятия.

3.3. Учет кадрового состава.

3.4. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников Предприятия.

#### 4. Функции ОК

4.1. Комплектование Предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с заявками на подбор персонала от руководителей структурных подразделений.

4.2. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

4.3. Оформление приема, увольнения, перевода, работников в соответствии с нормативными документами.

4.4. Установление прямых связей с учебными заведениями, службами занятости и кадровыми агентствами.

4.5. Составление сводного плана по обучению сотрудников (ПРиТ №3) на год в соответствии с заявками от руководителей структурных подразделений.

4.6. Составление сводного графика отпусков сотрудников.

4.7. Ведение учета рабочего времени сотрудников.

4.8. Оформление и учет отпусков, командировок, северного и льготного стажа работников.

4.9. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию.

4.10. Подготовка и осуществление мероприятий по укреплению трудовой дисциплины.

Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т- 11 –2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 3 из 7

- За разработку и пересмотр настоящего Положения.  
Персональная ответственность сотрудников ОК устанавливается должностными инструкциями.

#### **6. Взаимодействие**

**С отделом кадров Стрежевского филиала:**

**Предоставляет:**

1. Документы по запросу.

**Получает:**

1. Отчет о численности и движении кадров.
2. Данные для предоставления в пенсионный фонд о профессиях имеющие вредные условия труда, и льготное пенсионное обеспечение.
3. Документы по требованию.

**С бухгалтерией:**

**Предоставляет:**

1. Копии приказов по кадрам на всех сотрудников.
2. Листки нетрудоспособности работников.
3. Таблица учета рабочего времени.
4. Данные для формирования отчетов (МСФО, резерва отпусков и прочих отчетов).

**Получает:**

1. При необходимости информацию по запросам.

**С отделом главного технолога:**

**Предоставляет:**

1. Квалификационные данные работников электрогазосварочного оборудования для проведения плановой аттестации.

**С отделом труда и заработной платы:**

**Предоставляет:**

1. Штатное замещение Предприятия.
2. Приказы на совмещения, доплаты (копии)
3. Данные для формирования отчетности по труду.
4. Сводные таблицы учета рабочего времени по подразделениям.

**Получает:**

1. Штатное расписание, изменения к штатному расписанию (копии).
2. Коллективный договор (оригинал).
3. Приказы (оригиналы) по личному составу, издаваемых в отделе труда и заработной платы, за исключением приказов о ежемесячном премировании.
4. Графики работ на учетный период.

**С планово-экономическим отделом:**

**Предоставляет:**

1. Сводные данные по разработки мероприятий по оптимизации деятельности Предприятия в части повышения квалификации персонала, работы с персоналом (ПРиТ № 3).
2. Данные по выполнению ПРиТ № 3.

Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т- 11 -2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 4 из 7

**С отделом экспертизы договоров (ОЭД):**

**Предоставляет:**

1. На согласование и визирование разработанные проекты трудовых договоров, дополнительных соглашений, документов по применению дисциплинарных взысканий и прочих документов, требующих визирования.

1. Проекты положений о структурных подразделениях, проекты должностных инструкций.

**Получает:**

1. Консультации по правовым вопросам, возникающим в процессе деятельности ОК
2. Согласованные и завизированные документы.

**С отделом главного энергетика (ОГЭ), отделом главного механика (ОГМ), геодезическим отделом, производственно-техническим отделом (ПТО), сметно-договорным отделом (СДО):**

**Предоставляет:**

Информацию о квалификационном составе сотрудников (в т.ч. для участия в тендерах, для предоставления данных Заказчикам услуг, в проверяющие органы и т.д.).

**С отделом информационных технологий (ОИТ):**

**Предоставляет:**

1. Заявки на бесперебойное обслуживание информационной инфраструктуры (сопровождение программного обеспечения, в т.ч. специализированных программ ЗИК, ЗУП, компьютеров, оргтехники, сети и т.д.)

2. Заявки на материально – технические ресурсы, необходимые для работы информационной инфраструктуры.

**Получает:**

1. Бесперебойный доступ к ресурсам сети Предприятия, удовлетворение запросов по ремонту и обслуживанию компьютерной оргтехники, доступа к сети Интернет, программе 1С ЗУП и электронной почте.

2. Консультации по работе с обновленным либо новым программным обеспечением.

3. Материально – технические ресурсы, необходимые для работы информационной инфраструктуры.

**С отделом промышленной безопасности:**

**Предоставляет:**

1. Список работников для прохождения ежегодного медицинского осмотра.

2. При необходимости квалификационные и другие данные работников (образование, стаж, паспортные данные).

**Получает:**

Список аттестуемого персонала по технике безопасности и охране труда.

**Отделом делопроизводства:**

**Предоставляет:**

1. Заявки на канцелярские принадлежности, мебель, хозяйственный инвентарь.

2. Заявки на проведение ремонтных работ.

3. Заявки на изготовление специализированных журналов и бланков.

4. Просьбы приказов, распоряжений, прочих документов для передачи их на подписание руководству Предприятия, и рассылки по соответствующим отделам и подразделениям.

5. Исходящие письма для согласования, подписи руководством для последующей регистрации и отправки.

**Получает:**

1. Канцелярские принадлежности, мебель, хозяйственный инвентарь.

Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т-11 –2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 5 из 7

2. Копии организационно – распорядительных документов, а так же сообщения, письма, передаваемые по различным каналам связи (факс, почта, в т.ч. электронная).
3. Подписанные приказы, распоряжения по кадровому составу.

**С отделом комплектации:**

**Предоставляет:**

Заявки на приобретение МТР, необходимых для деятельности ОПБ.

**Получает:**

1. Закупленные МТР, необходимые для деятельности ОПБ.
2. Табеля учета рабочего времени на сотрудников, работающих в режиме суммированного учета рабочего времени.

**С отделом казначейства:**

**Предоставляет:**

Заявки на ежемесячную (еженедельную) оплату в предстоящем месяце (на предстоящую неделю) работ, услуг по направлению деятельности.

**Со СМУ, УМиА, ЛНК**

**Предоставляет:**

Информацию о квалификационном составе сотрудников (в т.ч. для проверок инспекциями на объектах СМР, для предоставления данных Заказчикам услуг и т.д.).

**Получает:**

1. Служебные записки (для визирования) о направлении сотрудников в командировку.
2. Графики перевахтовок (от подразделений, где установлен вахтовый метод работы).
3. Табеля учета рабочего времени с объектов строительства.

**С Отделом управления качеством:**

**Предоставляет:**

1. Список и квалификационные данные персонала, имеющего аттестацию по ВИК для проведения входного контроля.
2. Различные отчеты и служебные записки о результатах выполнения планов и мероприятий, связанных с СМК.
3. Предложения по корректирующим и предупреждающим действиям по результатам внутренних и внешних аудитов СМК.
4. Отчеты о выполнении корректирующих и предупреждающих действий по результатам внутренних и внешних аудитов СМК, ежеквартальные данные для формирования отчета о функционировании СМК на Предприятии.
5. Предложения по изменениям и дополнениям в документы СМК.

**Получает:**

1. Документы по результатам обучения (аттестации) по ВИК персонала, участвующего в проведении входного контроля.
2. Список и квалификационные данные персонала, имеющего аттестацию по ВИК для проведения входного контроля.
3. Графики (планы) проведения внутренних и внешних аудитов СМК;
4. Результаты внутренних и внешних аудитов СМК.
5. Проекты распорядительных документов и документов СМК - на согласование.
6. Действующие версии документов СМК.

**Все вышеуказанные и другие структурные подразделения Предприятия:**

**Получает:**

1. Заявки на подбор сотрудников подразделений на имеющиеся вакансии.
2. Предложения по графикам отпусков сотрудников.



Положение об отделе	<i>Отдел кадров</i>	ПП ТГС Т- 11 -2012/3
ОАО «Томскгазстрой»		стр. 6 из 7

3. Заявки на обучение, аттестацию, повышение квалификации сотрудников для составления сводного ПРиТ № 3.
4. Копии договоров на обучение (повышения квалификации) с учебными центрами для составления ученических договоров.
5. Документы по результатам обучения (аттестации) сотрудников во внешних обучающих центрах.
6. Сведения по результативности обучения.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Должностная инструкция специалиста по кадрам

Должностная инструкция	Специалист по кадрам	ДИ ТГС: Т-15-2-2008 /1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 1 из 5

**УТВЕРЖДАЮ**  
Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»  
  
М.М.Ахмадиев  
« 01 » 12 2008 г.

#### 1. Общие положения

- 1.1 Специалист по кадрам относится к категории специалистов.
- 1.2. Требования к компетентности:
  - 1.2.1. Образование: высшее профессиональное или среднее профессиональное.
  - 1.2.2. Специализированное обучение: не требуется.
  - 1.2.3. Опыт работы в данном направлении: стаж работы: на инженерно-технических должностях не менее 1-го года.
  - 1.2.4. Особые требования: не требуются
- 1.3. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом Управляющего Директора ОАО «Томскгазстрой» (УД).
- 1.4. Специалист по кадрам подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.
- 1.5. На время отсутствия специалиста по кадрам (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом УД, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.
- 1.6. Основопологающие организационно-правовые документы:
  - 1.6.1. Приказ о приеме на работу.
  - 1.6.2. Трудовой договор.
  - 1.6.3. Правила внутреннего трудового распорядка
  - 1.6.4. Положение об отделе кадров.
  - 1.6.5. Приказы и распоряжения УД предприятия
  - 1.6.6. Настоящая должностная инструкция.
- 1.7. Специалист по кадрам должен знать:
  - 1.7.1. Трудовое законодательство Российской Федерации.
  - 1.7.2. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом.
  - 1.7.3. Порядок проведения аттестации работников.
  - 1.7.4. Порядок составления отчетности.
  - 1.7.5. Состояние рынка труда.
  - 1.7.6. Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движениями.
  - 1.7.7. Порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия.
  - 1.7.8. Организацию табельного учёта, методы учёта движения кадров.
  - 1.7.9. Средства вычислительной техники, коммуникаций и связи.
  - 1.7.10. Правила и нормы охраны труда.
  - 1.7.11. Коллективный договор предприятия.
  - 1.7.12. Документы системы менеджмента качества, соответствующие осуществляемой деятельности
- 1.8. Дополнительные условия деятельности:
  - 1.8.1. Возможны поездки на объекты строительства Предприятия.

#### 2. Должностные обязанности

Специалист по кадрам:

- 2.1. Выполняет работу по комплектованию Предприятия кадрами требуемых профессий, спе-

Должностная инструкция	Специалист по кадрам	ДИ ТГС Т-15-2-2008 /1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 2 из 5

циальностей и квалификации.

- 2.2. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров, на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- 2.4. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам;
- 2.5. Ведет учет личного состава Предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;
- 2.6. Формирует и ведёт личные дела сотрудников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;
- 2.7. Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям;
- 2.8. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, готовит справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников;
- 2.9. Принимает участие в подготовке документов, необходимых для назначения пенсий работникам;
- 2.10. Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих;
- 2.11. Составляет сводный табель учета рабочего времени сотрудников Предприятия на основании данных предоставленных лицами ответственными за ведение табельного учета на объектах.
- 2.12. Ведет учёт предоставления ежегодных и дополнительных отпусков, составляет график отпусков на основании предоставленных данных от начальников подразделений;
- 2.13. Составляет установленную отчетность;
- 2.14. Составляет штатное замещение.
- 2.15. Ведет учет отработанных часов сверх графика работы.
- 2.16. Составляет списки работников Предприятия для страхования (ОМС, ДМС, несчастных случаев, против клещевого энцефалита).
- 2.17. Формирует документы по личному составу по истечении установленных сроков текущего хранения для сдачи на хранение в архив;
- 2.18. Проверяет состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка;
- 2.19. По поручению начальника отдела кадров выполняет задания, относящиеся к деятельности отдела

### 3. Права

При осуществлении своих обязанностей специалист по кадрам обладает следующими правами:

Должностная инструкция	Специалист по кадрам	ДИ ТГС Т-15-2-2008 /1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 3 из 5

- знакомиться с проектами решений руководства Предприятия, касающимися деятельности отдела кадров
- вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности отдела и по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией
- получать от руководителей структурных подразделений специалистов информацию и документы по вопросам, входящим в его компетенцию.
- визировать и подписывать документы в пределах своей компетенции.
- привлекать специалистов всех структурных подразделений Предприятия для решения возложенных на него обязанностей
- требовать от начальника отдела оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

#### 4. Ответственность

Специалист по кадрам несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Должностная инструкция начальника отдела кадров

Должностная инструкция	Начальник	ДИ ТГС Т - 15- 1 – 2012/4
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 1 из 5

УТВЕРЖДАЮ

Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»

С.П. Былин

«31» ноября 2012 г.

#### 1. Общие положения

1.1. Начальник отдела кадров (далее – ОК) относится к категории руководителей.

1.2. Требования к компетентности:

- Образование: высшее профессиональное
- Специализированное обучение: кадровое делопроизводство
- Опыт работы в данном направлении: стаж работы по организации управления кадрами не менее 5 лет
- Особые требования: наличие организаторских способностей.

1.3. Назначение на должность начальника ОК и освобождение от нее производится приказом Управляющего директора (УД) ОАО «Томскгазстрой» (далее - Предприятие).

1.4. Начальник ОК подчиняется непосредственно директору по управлению персоналом.

1.5. На период отсутствия начальника ОК (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его права и обязанности исполняет заместитель начальника ОК, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

1.6. Основополагающие организационно-правовые документы:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации;
- Законодательные, нормативные и локальные акты по вопросам выполняемой работы и документы СМК;
- Методические материалы по соответствующим вопросам;
- Устав Предприятия;
- Приказ о приеме на работу;
- Трудовой договор;
- Коллективный договор;
- Положение об отделе кадров;
- Положение об аттестации;
- Приказы и распоряжения УД Предприятия;
- Настоящая ДИ

1.7. Начальник отдела кадров должен знать:

- Трудовое Законодательство Российской Федерации;
- Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам выполняемой работы;
- Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
- Кадровую политику и стратегию Предприятия;
- Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- Источники обеспечения Предприятия кадрами;
- Состояние рынка труда;
- Системы и методы оценки персонала;
- Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров Предприятия;
- Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;

Должностная инструкция	Начальник	ДИ ТГС Т-15-1-2012/4
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 2 из 5

- Порядок формирования и ведения базы данных о персонале Предприятия;
  - Организацию табельного учета;
  - Порядок составления установленной отчетности;
  - Возможности использования в работе современных информационных технологий в работе современных кадровых служб;
  - Основы психологии и социологии труда;
  - Основы профориентационной работы;
  - Основы экономики, организации производства и управления;
  - Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
  - Документы: системы менеджмента качества, соответствующие осуществляемой деятельности;
  - Политику Предприятия в области качества;
  - Культуру труда и служебную этику.
- 1.8. Дополнительные условия:
- Возможны поездки в командировки.
  - Возможны поездки на объекты строительства Предприятия

## 2. Должностные обязанности

Начальник отдела кадров:

2.1. Возглавляет работу по комплектованию Предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации - в соответствии с целями, стратегией и профилем Предприятия.

2.2. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии Предприятия.

2.3. Организует:

2.3.1. Разработку прогнозов, определение текущей потребности Предприятия в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля и средствами массовой информации (газеты, телевидение, Интернет).

2.3.2. Использование средств массовой информации для размещения объявлений о найме работников и имеющихся вакансиях по должностям - согласно Заявкам (установленного образца) от руководителей подразделений.

2.3.3. Работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

2.3.4. Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами УД Предприятия.

2.3.5. Проведение аттестации работников Предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационной комиссии, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

2.3.6. Учет личного состава Предприятия.

2.3.7. Выдачу справок о настоящей и предыдущей трудовой деятельности работников;

2.3.8. Учет, хранение и заполнение трудовых книжек и вкладышей к ним;

2.3.9. Формирование и надлежащее хранение архива по личному составу Предприятия;

2.3.10. Ведение установленной документации и отчетности по учету личного состава, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям;

Должностная инструкция	Начальник	ДИ ТГС Т-15-1-2012/4
ОАО «Томьгазетрой»	Отдел кадров	стр. 3 из 5

2.3.11. Разработку и актуализацию должностных инструкций и положений о подразделениях на Предприятии.

2.4. Осуществляет:

2.4.1. Методическое руководство и координацию деятельности сотрудников отдела;

2.4.2. Контроль реализации мероприятий по обучению и повышению квалификаций сотрудников Предприятия согласно утвержденному плану;

2.4.3. Контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях Предприятия и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка;

2.4.4. Контроль исполнения руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства Российской Федерации, приказов и распоряжений УД по вопросам кадровой политики Предприятия.

2.5. Обеспечивает:

2.5.1. Составление заявки на молодых специалистов, их прием, размещение и расстановку в соответствии с полученной в учебном заведении специальностью;

2.5.2. Социальные гарантии работников в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения, а также предоставления им установленных льгот и компенсаций;

2.5.3. Подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам, а также представление данных по льготному пенсионному обеспечению в пенсионный фонд Российской Федерации;

2.5.4. Ведение табельного учета, выполнение графиков работы и графиков отпусков;

2.5.5. Руководителей подразделений Предприятия необходимой информацией об образовании, квалификации, стаже и др. сведениях о работниках любых подразделений - по письменному запросу;

2.5.6. Передачу начальнику отдела делопроизводства актуальных сведений о приеме и увольнении сотрудников всех подразделений (с указанием ФИО, должности, подразделения и мобильного телефона) – для формирования актуального Справочника по подразделениям Предприятия.

### 3. Права

При осуществлении своих обязанностей начальник отдела кадров имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства Предприятия, касающимися деятельности отдела кадров

3.2. Вносить на рассмотрение директора по управлению персоналом предложения по улучшению деятельности отдела

3.3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия по кадровым вопросам

3.4. Запрашивать у руководителей структурных подразделений информацию, необходимую для осуществления своей деятельности (отчеты, объяснения и пр.)

3.5. Визировать и подписывать документы в пределах своей компетенции

3.6. Требовать от директора по управлению персоналом оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей

3.7. Представлять интересы Предприятия в государственных и иных органах в пределах своей компетенции

Должностная инструкция	<i>Начальник</i>	ДИ ТГС Т-15-1-2012/4
ОАО «Томскгазстрой»	<i>Отдел кадров</i>	стр. 4 из 5

#### **4. Ответственность**

Начальник отдела кадров несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.



## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Должностная инструкция заместителя начальника отдела кадров

Должностная инструкция	Заместитель начальника	ДИ ТГС Т - 15- 3 – 2012/1
ОАО «Томскгазстрой»	Отдел кадров	стр. 1 из 5

УТВЕРЖДАЮ

Управляющий директор ОАО «Томскгазстрой»

С.П. Былин

«30» ноября 2012г.

#### 1. Общие положения

1.1. Заместитель начальника отдела кадров (далее – ОК) относится к категории руководителей.

1.2. Требования к компетентности:

- Образование: высшее;
- Специализированное обучение: кадровое делопроизводство;
- Опыт работы в данном направлении: стаж работы специалистом отдела кадров не менее 3 лет.

1.3. Назначение на должность заместителя начальника ОК и освобождение от нее производится приказом Управляющего директора (УД) ОАО «Томскгазстрой» (далее - Предприятие).

1.4. Заместитель начальника ОК подчиняется непосредственно начальнику ОК.

1.5. На период отсутствия заместителя начальника ОК (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его права и обязанности исполняет лицо, назначенное приказом УД Предприятия, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

1.6. основополагающие организационно-правовые документы:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации;
- Приказ о приеме на работу;
- Трудовой договор;
- Коллективный договор;
- Положение об отделе кадров;
- Законодательные, нормативные и локальные акты по вопросам выполняемой работы и документы СМК;
- Методические материалы по вопросам кадровой работы;
- Приказы и распоряжения УД Предприятия;
- Настоящая ДИ

1.7. Заместитель начальника отдела кадров должен знать:

- Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;
- Трудовое законодательство;
- Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
- Кадровую политику и стратегию Предприятия;
- Порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- Источники обеспечения Предприятия кадрами;
- Состояние рынка труда;
- Системы и методы оценки персонала;
- Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров Предприятия;

Должностная инструкция	Заместитель начальника	ДИ ТГС Т-15-3-2012/1
ОАО «Газнефтегазстрой»	Отдел кадров	стр. 2 из 5

- Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
- Порядок формирования и ведения базы данных о персонале Предприятия;
- Организацию табельного учета;
- Порядок составления установленной отчетности;
- Возможности использования в работе современных информационных технологий;

- Основы экономики, организации производства и управления;
- Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- Документы системы менеджмента качества, соответствующие осуществляемой деятельности;

- Политику Предприятия в области качества.
- Культуру труда и служебную этику.

#### 1.8. Дополнительные условия:

- Возможны поездки в командировки.
- Возможны поездки на объекты строительства Предприятия

## 2. Должностные обязанности

Заместитель начальника ОК:

2.1. Осуществляет работу по комплектованию Предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации - в соответствии с целями, стратегией и профилем Предприятия.

2.2. Организует:

- Работу по учету и брошированию граждан.
- Работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами УД Предприятия;
- Суммированный учет рабочего времени в рамках Трудового законодательства.

2.3. Осуществляет:

- Учет личного состава Предприятия;
- Выдачу справок о настоящей и предыдущей трудовой деятельности работников;
- Реализацию мероприятий по обучению и повышению квалификации сотрудников Предприятия согласно утвержденному плану;
- Контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях Предприятия и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка;

2.4. Обеспечивает:

- Размещение объявлений о найме работников и имеющихся вакансиях по должностям - согласно Заявкам (установленного образца) от руководителей подразделений (в средствах массовой информации, на сайтах вакансий, службы занятости и т.д.);
- Учет, хранение и заполнение трудовых книжек и вкладышей к ним;
- Формирование и надлежащее хранение архива по личному составу Предприятия;
- Ведение установленной документации и отчетности по личному составу;
- Учет командировок, выдачу командировочных удостоверений и своевременную сдачу авансовых отчетов по командировкам;

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И.П. Воронцова  
подпись  
« 28 » 11 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Система сбалансированных показателей в управлении персоналом  
строительных организаций

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель ТТ доцент, канд. экон. наук Е.Г. Григорьева  
подпись, дата  
Выпускник АВ А.В. Микова  
подпись, дата  
Рецензент ММ директор КК Talent & Development,  
подпись, дата канд. филос. наук М. И. Майорова

Красноярск 2017