

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Совершенствование кадровой политики организации**

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		
Руководитель	_____	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		К.Е. Димова
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	О.А. Шестакова
	подпись, дата		

Красноярск 2020

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование кадровой политики организации» содержит 90 страниц текстового документа, 4 приложения, 53 использованных источников, 24 элемент графического материала.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования – система управления персоналом ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Целью работы является разработка комплекса предложений по совершенствованию кадровой политики в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

В результате разработки комплекса предложений по совершенствованию кадровой политики в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» был проведен анализ кадровой политики филиала ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго» на соответствие ее стратегии развития, на предмет следования тенденциям совершенствования кадровой политики, на предмет соответствия декларируемой и реальной кадровых политик, относительно принципов кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1. Теоретические аспекты кадровой политики .....	6
1.1 Кадровая политика организации: сущность, виды и типы .....	6
1.2 Формирование кадровой политики: требования, принципы, этапы и факторы.....	13
1.3 Тенденции и направления совершенствования кадровой политики с учетом отраслевой специфики.....	19
2 Общая характеристика и анализ кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» .....	25
2.1 Организационно-управленческая характеристика филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» .....	25
2.2 Разработка инструментов и анализ соответствия кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» стратегии развития...	29
2.3 Сравнение декларируемой и реальной кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» .....	38
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго» .....	51
3.1 Пути реализации мероприятий по совершенствованию материального стимулирования в филиале ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго....	51
3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию развития персонала в филиале ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго.....	58
Заключение .....	65
Список использованных источников .....	68
Приложения А-Д.....	73-90

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики, для того чтобы сохранить лидерство на рынке организации необходимо эффективно управлять человеческими ресурсами. Кадры являются главным объектом кадровой политики, поскольку они индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение целей организации.

Наличие на предприятии работников, которые способны профессионально решать производственные задачи, повышает конкурентоспособность и эффективность производства. Актуальность выбранной темы объясняется тем, что организации в современных условиях важно уметь правильно сформировать кадровую политику, с учетом реагирования на изменяющиеся условия внешнего окружения, так как от ее построения зависит эффективность функционирования всей организации. Именно этим обусловлена необходимость разработки рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Цель моей работы – разработать комплекс предложений по совершенствованию кадровой политики в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Для того чтобы достичь поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- раскрыть сущность и содержание кадровой политики;
- выявить принципы и критерии формирования кадровой политики;
- выявить недостатки существующей кадровой политики оценить существующую в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» кадровую политику;
- разработать мероприятия для совершенствования кадровой политики в филиале организации.

Объект – система управления персоналом ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Предмет – кадровая политика ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Методологической и теоретической основой работы являются лекционный материал по дисциплине «Кадровая политика организации» УЧР СФУ, Официальный сайт РОССЕТИ СИБИРЬ, нормативно-правовая документация, а также работы ведущих отечественных и зарубежных авторов в области теории и практики управления персоналом.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных предложений по совершенствованию кадровой политики в ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Первая глава раскрывает все теоретические аспекты и направления кадровой политики. Вторая глава включает анализ кадровой политики организации ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго». Третья глава практическая, она содержит все рекомендации по совершенствованию кадровой политики, а также содержит обоснование предложенных мероприятий.

# 1 Теоретические аспекты кадровой политики

## 1.1 Кадровая политика организации: сущность, виды и типы

Современная практика ведения бизнеса показывает, что руководители осознают значимость персонала и его способность создать конкурентное преимущество на рынке.

Для того чтобы добиться успеха в непростых рыночных условиях и эффективно управлять персоналом с момента найма до завершения карьеры, организации необходимо правильно сформировать кадровую политику организации, которая в свою очередь обеспечит организацию персоналом требуемого качества и количества.

Единого определения «кадровая политика» не существует, в первую очередь это обусловлено многообразием организаций, ведь кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации, а также с учетом факторов внешней среды, то есть кадровая политика – это часть политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Для того чтобы определить рабочее определение, рассмотрим как раскрывают суть кадровой политики авторы определений, представленных в таблице 1.

Таблица 1 — Понятие термина «кадровая политика» разными авторами

Автор	Понятие термина «кадровая политика»
Н. А. Чижова и В. А. Спивака	Кадровая политика предприятия, фирмы — это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы [1].

Окончание таблицы 1

Автор	Понятие термина «кадровая политика»
А. Я. Кибанов, Осипов К.	Кадровая политика — система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности[2].
А.Е.Сирченко	Кадровая политика — это основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения персонала на предприятии, формирует стратегическую линию поведения в работе с персоналом с учетом стратегии развития предприятия [3].
Е.П.Пархимчик	Кадровая политика – ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации [4].
Г.В. Щёкин	Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, совершенствования кадров, определённую перспективу экономического, политического и культурного развития общества [5].
Т.В. Щукина	Кадровая политика – рассчитанная на длинный период линия развития человеческих ресурсов, система подбора, расстановки и восстановления кадров, способных обеспечить определённую перспективу развития [6].

На основе трудов отечественных ученых, представленных выше - сформулируем рабочее определение кадровой политики.

Кадровая политика – совокупность стратегических целей и принципов организации, направленных на формирование и профессиональное развитие трудового коллектива, через использование способностей и навыков работников для достижения конкретных целей организации.

Объект кадровой политики – персонал (кадры) – штатный состав работников организации.

Предмет кадровой политики – управленческие решения и их реализация относительно персонала.

Субъекты кадровой политики организации - совет акционеров, совет директоров, правление, руководитель организации либо единоличный собственник организации.

На основе анализа кадровой политики предприятий ученые определили ее типы и классифицировали их по определенным направлениям [7].

Основанием для выделения типов кадровой политики являются следующие принципы: степень открытости и ориентация организации по отношению к внешней среде при управлении кадровыми процессами [8].

Основанием для выделения видов кадровой политики является уровень осознанности руководством организации принципов, правил и норм, которые лежат в основе деятельности по управлению кадрами/персоналом, и наличие механизмов, инструментов влияния на кадровую ситуацию. Такими механизмами являются разработанные кадровые программы, реализуемые кадровые технологии и др. В зависимости от данного основания выделяют следующие типы кадровой политики [9]:

- Пассивную;
- Реактивную;
- Превентивную;
- Активную кадровую политику.



Активная кадровая политика может быть рациональной или авантюристической (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Типы и виды кадровой политики[10]

Далее рассмотрим виды кадровой политики по степени открытости:

- Открытая КП. Предприятие полностью открыто («прозрачно») для своих потенциальных кадров на всех уровнях, есть возможность начинать работу с самых «низших» должностей, так и с должностей администрации. Предприятие готово нанять любого, если у него есть необходимая квалификация, без обязательного опыта работы на этом предприятии [11].

- Закрытая КП. Предприятие стремится к принятию кадров лишь с низших уровней, а ротация базируется на сотрудниках предприятия. Закрытая кадровая политика приоритетна для организаций, направленных на реализацию определенной корпоративной атмосферы, создание особого ощущения причастности. Такие организации зачастую работают с постоянной проблемой недостатка трудовых кадров[12].

В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики, характеристика которых представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий и их особенности [13].

Виды кадровой политики	Характеристика
Пассивная	Руководство организации не имеет программы действий в отношении собственного персонала. Кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации.
Реактивная	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины, предпринимать меры по локализации кризисных явлений. Кадровые службы проводят диагностику кадровой ситуации и принимают экстренные меры по разрешению возникающих проблем. Проблемы при среднесрочном планировании развития организации.
Превентивная	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Программа развития организации основывается на прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. Службы персонала принимают отдельные меры по развитию персонала. Проблема — разработка целевых кадровых программ.

Окончание таблицы 2

Виды кадровой политики	Характеристика
Активная	Руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию. Кадровая служба разрабатывает целевые кадровые программы, осуществляет мониторинг ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.
Активная рациональная	Руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации и обоснованный прогноз ее развития и располагает средствами для влияния на нее. Программа кадровой работы является составной частью в программах развития организации.
Активная авантюристическая	Руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Планы кадровой работы ориентированы на достижение целей, но основываются на недостаточно аргументированных фактах.

Применяемая кадровая политика напрямую связана со всеми областями хозяйственной деятельности предприятия. Принятие решений касающихся кадровой политики зачастую связано со всеми комплексами на предприятии [14].

Отсутствие теоретической базы кадровой политики приводит к господству в ее практике субъективизма. Именно поэтому между декларируемыми принципами кадровой политики и реальной практикой управления персоналом в конкретных организациях, органах государственной власти образуются противоречия. В крупных организациях кадровая политика обычно официально декларируется и фиксируется в документах, в которых

подробно регламентируются важнейшие аспекты работы функциональных и линейных подразделений, их руководителей с разными категориями персонала.

В большинстве крупных функционирующих организаций, как правило, существует документально закреплённое представление об её кадровой политике, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления[15].

В небольших фирмах кадровая политика, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок их владельцев. Считается целесообразным и в малых организациях письменно оформлять основные положения кадровой политики.

Одновременно практически во всех крупных и средних компаниях существует множество официальных правил, принципов и процедур, а также неписаных традиций, форм поведения. С их помощью распространяются соответствующие ценностные ориентации на всех работников. Следовательно, кадровая политика организации может быть оформлена в письменном виде как документ, с которым ознакомлены все работники, так и существовать в виде свода концептуальных законов и правил, передаваемых устно[16]. Взаимосвязь кадровой политики с нормативными документами организации иллюстрирует следующая схема на рисунке 1.2.

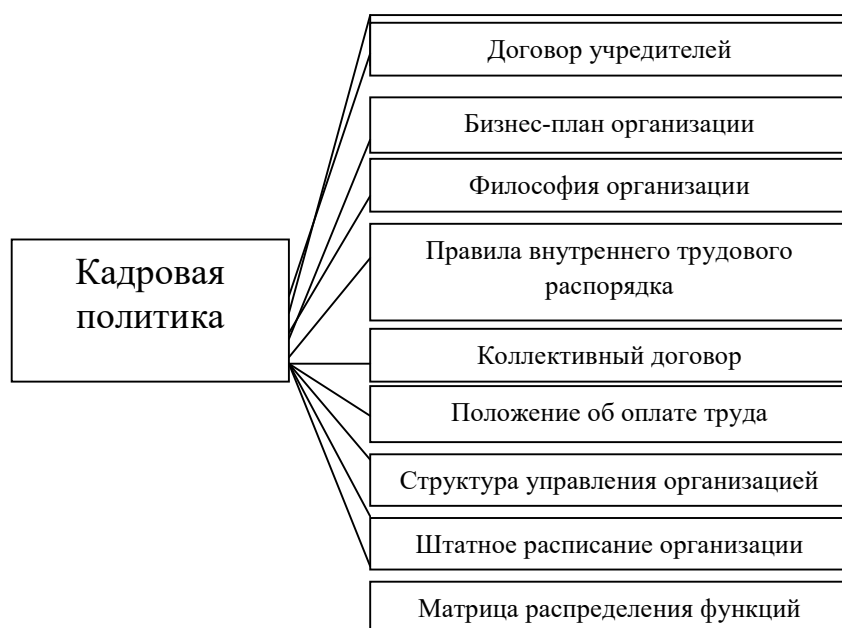


Рисунок 1.2 – Кадровая политика в документации организации[17].

Для осмысления и поддержания персоналом организации проводимой политики считается целесообразным отражать эту политику в специальном документе. При его отсутствии она может найти отражение в существующих документах организации.

Ознакомление работников с целями и задачами организации, ее кадровой политикой способствует формированию соответствующей организационной культуры, снижению нарушений трудовой дисциплины и текучести кадров, устранению неоправданных трудовых конфликтов, помогает преодолеть сопротивление персонала изменениям.

## **1.2 Формирование кадровой политики: требования, принципы, этапы и факторы**

В современных быстро меняющихся условиях рынка любая развивающаяся организация заинтересована в успешной кадровой политике, ведь кадровая политика, оказывает воздействие на все процессы, происходящие в коллективе, и способствует созданию ответственного высокопроизводительного и сплоченного коллектива.

Правильно сформулированная кадровая политика должна отвечать требованиям, предъявляемым к кадровой политике, только тогда кадровая политика способна успешно функционировать и служить на благо организации.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему[18]:

- Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия;
- Кадровая политика должно быть достаточно гибкой;
- Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей организации;
- Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам [19].

Раскроем более подробно каждое требование.

Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития предприятия. Поскольку стратегия развития предприятия является определяющим фактором выбора кадровой политики, в случае если, кадровая политика и стратегия развития действительно связаны, то кадровая политика будет способствовать реализации той самой стратегии. Кадровая политика должна быть увязана с общими направлениями развития предприятия, реализуемыми в определенной сфере деятельности, а также соотноситься с иными социальными и финансово-экономическими целями развития организации[20].

Что касается требования о том что, кадровая политика должна быть достаточно гибкой, оно означает, что кадровая политика должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку это связано со стабильностью определенных ожиданий работника, с другой динамичной, то есть в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия. Последнее включает в себя ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер деятельности предприятия.

Экономическая обоснованность, очень важный аспект, поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из его реальных финансовых возможностей. Кадровая политика должна держать баланс в распределении ресурсов для того чтобы поддерживать организацию. Для того чтобы качественно функционировать и поддерживать экономический баланс, кадровая политика должна всегда находиться в ресурсе.

Заключительное требования, о том, что кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам, предъявлено по

причине того, что индивидуальный подход к сотруднику помогает обеспечить максимальную эффективность в использовании кадровых ресурсов. Кадровая политика должна стремиться к тому, чтобы сотрудники развивались вместе с компанией, через применение эффективных способов управления, которые обеспечат высокий результат самого процесса управления персоналом[21].

Кадровая политика должна заботиться о своих сотрудниках, но здесь важно понимать, что кадровая политика должна сочетать в себе как общие, так и индивидуальные подходы в отношении сотрудников[22].

Необходимо удерживать баланс подходов, ведь для организации нецелесообразно расходовать ресурсы на создание индивидуального подхода для каждого сотрудника.

Таким образом, соблюдение требований, предъявляемых к кадровой политике - является ключом к успешному функционированию. Можно сделать вывод о том что, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений

К основополагающим принципам формирования кадровой политики организации относятся [17]:

- научность (использование всех научных разработок в данной области, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект);
- комплексность (охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников);
- системность (учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы, экономического и социального эффекта влияния того или иного мероприятия на конечный результат);
- эффективность (окупаемость любых затрат на мероприятия в этой области через результаты хозяйственной деятельности);

- методичность (качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно, когда имеется ряд взаимоисключающих методик, например, по оценке персонала, разработке должностных инструкций, приему на работу, адаптации работников и др.);

- справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации по возрастному, национальному, гендерному и т.д. признаку.

Далее рассмотрим этапы формирования кадровой политики в организации.

Содержание и очередность основных этапов формирования кадровой политики и разработки соответствующего документа должно происходить в определенной последовательности, а именно:

1) разработка общих принципов кадровой политики, определение ее приоритетов и целей;

2) планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;

3) создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

4) формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

5) обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;

6) анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации по управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Перейдем к факторам, которые влияют на формирование кадровой политики. Внешние и внутренние факторы, влияют на формирование кадровой политики в целом, а также содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий. На основе анализа внешних и внутренних факторов



происходит формирование кадровой политики. Успешная кадровая политика основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям, результаты которого побуждают организацию реагировать на изменения внешней среды.

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся[23]:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- профессиональные и общественные объединения;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты);
- финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

По мнению А.Я. Кибанова, «кадровая политика формируется с учетом влияния внешних и внутренних факторов, характерных для современности и будущего, факторы представлены в таблице 3.

Таблица 3 -Факторы, определяющие кадровую политику[23]

Внешние факторы	Внутренние факторы
Национальное трудовое законодательство	Структура, цели и стратегии организации
Взаимоотношения с профсоюзами	Территориальное размещение
Состояние экономической конъюнктуры	Технология производства
Состояние и перспективы развития рынка труда	Организационная культура
	Количественный и качественный состав имеющегося персонала и возможные его изменения в перспективе
	Финансовые возможности организации
	Существующий уровень оплаты труда

Необходимость учета влияния факторов указывает на то, что в основе формирования кадровой политики должны лежать анализы и прогнозы.

Анализ внешней среды включает оценку потенциала рынка, инфраструктуры организации, законодательства, взаимоотношений с внешними организациями, демографической среды, инновационной среды. Анализ внутренней среды предусматривает исследование структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, результативности труда персонала, готовности и способности персонала к труду, корпоративного духа, культуры предпринимательства.

При разработке и реализации кадровой политики, те или иные факторы могут проявляться в разной степени, это в свою очередь зависит от специфики деятельности организации. Кадровая политика разрабатывается и формируется с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней среды. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

### **1.3 Тенденции и направления совершенствования кадровой политики с учетом отраслевой специфики**

Современная кадровая политика российских предприятий, основывается на системном подходе к управлению персоналом, поскольку управлению кадрами рассматривается не только в оперативном, но и в стратегическом аспекте.

Растет значимость человеческих ресурсов в российском производстве и бизнесе, поскольку от конкурентоспособности производственного персонала и кадровой политики организации зависит эффективность и производительность производства. Это объясняется тем, что именно кадровый потенциал персонала предприятия становится главным источником обеспечения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости его развития, к тому же сотрудники являются крупнейшей статьей капиталовложений, поскольку требуют определенных затрат на отбор и обучение.

На сегодняшний день одним из стратегических направлений развития предприятия, которое направлено на обеспечение всех его подразделений высококвалифицированными и мотивированными сотрудниками, на создание креативного трудового коллектива, способного к переменам, обновлению, развитию, является управление персоналом.

Кадровая политика – показатель стратегически ориентированного предприятия, гарантия его долгосрочной перспективы. Персонал в данном случае ценный ресурс, источник экономического роста, капитал, который предполагает финансовые и трудовые инвестиции, а также организационные изменения[25].

Успех предприятия напрямую зависит от сложной работы персонала, поэтому необходимо постоянно развиваться, быть в курсе нововведений в области управления человеческих ресурсов и следовать тенденциям [26].

Перед кадровой политикой стоит цель в создании сплоченной, ответственной, высокоразвитой и высокопроизводительной рабочей силы,

основные тенденции совершенствования кадровой политики представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Основные тенденции совершенствования кадровой политики

Первая и ведущая тенденция – гуманизация управленческой деятельности. Тенденция направлена на обеспечение конструктивного диалога в системе «руководство-подчинение», который базируется с учетом природы человека и социальной ответственности, то есть цели организации и сотрудников должны совпадать.

Вторая тенденция взаимосвязана с первой и заключается в переходе от кадровой работы как учета работников предприятия к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами, а именно тактике и стратегии использования человеческого потенциала. Для того, чтобы быть лидером на рынке необходимо эффективно координировать кадровую работу: отыскивать и удерживать ценных сотрудников, мотивировать и стимулировать, обучать и совершенствовать, планировать карьерную лестницу, и т.д.

Третья тенденция состоит в усовершенствовании способов руководства персоналом. Данная направленность свойственна для каждого направления

кадровой политики: найма и отбора, мотивации, оценки, обучения, планирования продвижения по службе, высвобождения персонала. Например, в оценивании персонала предприятия необходимо использовать следующие методы: Assessmentcenter, деловые игры, управление по целям (МВО) [27].

Четвертая тенденция – цифровизация, внедрение информационных технологий в системы управления персоналом. Укрупнение предприятия требует автоматизации учета кадров, современные предприятия используют различные программы для кадрового учета, а также контроля и ведения документации. Компьютерные технологические процессы должны применяться и в планировании, процессе обучения, оценке персонала. Благодаря сети Internet и иным сетевым технологиям, возникают новейшие формы взаимодействия человека и организации, например дистанционные работы SOHO (SmallOfficeHomeOffice) присутствие не требуется.

Пятая тенденция связана с общемировыми глобализационными процессами. Начнем с того, что в критериях глобализации человеческие ресурсы становятся все более мобильными не только внутри государства, но и между странами, конкурентная борьба за наилучшие кадры существует лишь не только на уровне организаций, но и на уровне стран (возникает подобный парадокс как «утечка мозгов»). А также появляются транснациональные компании, сотрудниками таких компаний являются представители разных государств и культур. В таких обстоятельствах возникает совершенно новая задача в управлении персоналом, а именно организация бесконфликтного и эффективного взаимодействия работников с различным национальным менталитетом, национальной системой ценностей, культурой [28].

Основными направлениями совершенствования кадровой политики на современном этапе выдвигаются административные и экономические методы, социальные отношения и гарантии, которые, в свою очередь, состоят из элементов, представленных в структуре кадровой политики (рисунок 1.4)

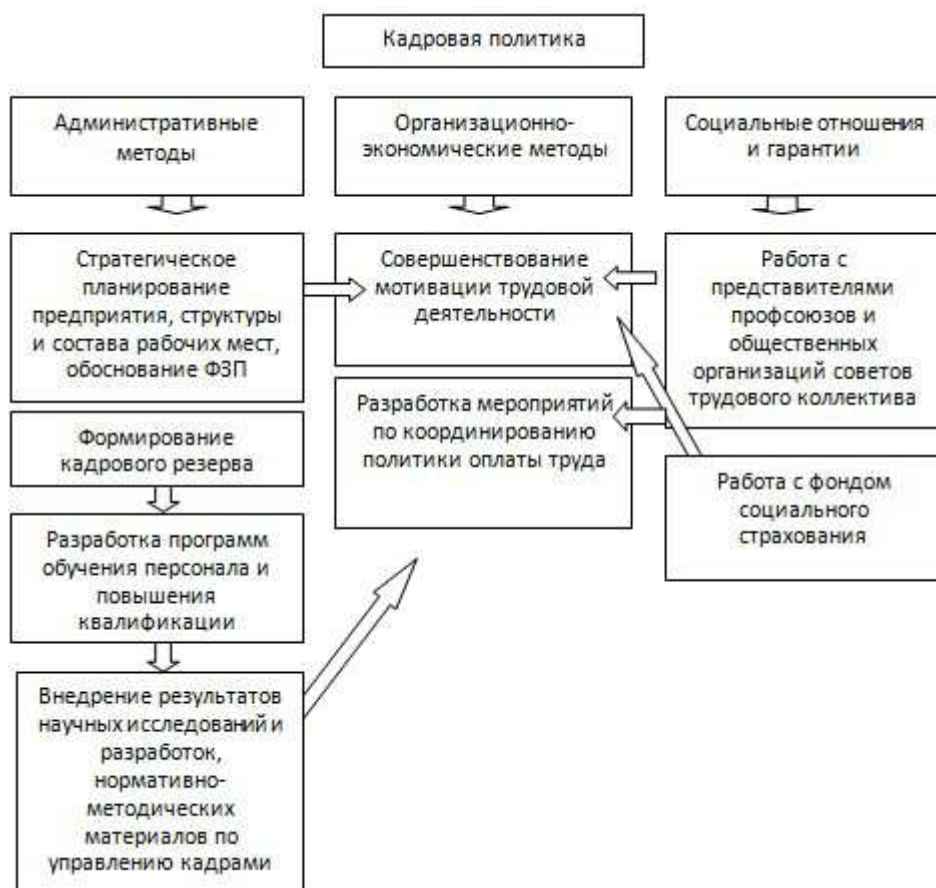


Рисунок 1.4 - Структура кадровой политики крупных промышленных предприятий[26]

В настоящее время перед крупными промышленными предприятиями ставятся новые экономические задачи:

- формирование структуры и состава рабочих мест (по оценке многих авторов, совершенствование кадровой политики в этом отношении имеет значительный потенциал по снижению затрат производимой продукции);

- создание фонда заработной платы по категориям работающих с применением многоуровневых тарифных сеток и установлением ставки 1-го разряда (не ниже минимальной месячной заработной платы, установленной федеральным законом РФ), с расчетом необходимой численности и количеством рабочих мест;

- исследование форм и методов организации службы управления, формирование кадрового резерва, повышение квалификации и обучения работников, аттестации рабочих мест;

- обоснование мотивации трудовой деятельности, совершенствование системы оплаты и стимулирования труда работников;

- формирование и реализация кадровой политики крупных промышленных предприятий в современных условиях.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники [29].

Наиболее важным направлением в организации работы с кадрами становится постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства.

Анализ подобранной литературы дал возможность определить теоретические аспекты кадровой политики, выделить основные требования, предъявляемые к кадровой политике, а также рассмотреть современные тенденции в управлении персоналом. Таким образом, на основе обзора принципов формирования кадровой политики установим три критерия, с помощью которых проведем оценку кадровой политики филиала ПАО МРСК «Сибири» - «Красноярскэнерго»:

— кадровая политика должна соответствовать стратегии;

— декларируемая кадровая политика не должна расходиться с реальной кадровой политикой;

— кадровая политика должна отвечать современным тенденциям управления персоналом.

## **2 Общая характеристика и анализ кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»**

МРСК Сибири – дочернее общество ПАО «Россети», одна из крупнейших электросетевых компаний России, осуществляет оказание услуг по передаче электрической энергии. Компания, являясь неотъемлемой частью электросетевого комплекса РФ, руководствуется Стратегией развития электросетевого комплекса РФ, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р[30].

МРСК Сибири осуществляет свою деятельность в соответствии с принципами устойчивого развития с целью удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон в комплексном экономическом, социальном и экологическом развитии, которое соответствует запросам, возникающим в настоящее время, и не ставит под угрозу возможности и стремления будущих поколений.

В апреле 2008 года ОАО «Красноярскэнерго» вошло в состав «Межрегиональной распределительной сетевой компании Сибири», став ее филиалом. Сегодня филиал ПАО «МРСК Сибири» — «Красноярскэнерго» — крупнейшая региональная электросетевая компания Сибири. «Красноярскэнерго» обслуживает территорию одного из крупнейших субъектов Российской Федерации — Красноярского края.

В состав филиала ПАО «МРСК Сибири» — «Красноярскэнерго» входят 9 производственных отделений и 37 районов электрических сетей.

Главными задачами «Красноярскэнерго» являются[31]:

- надёжное и безаварийное электрообеспечение потребителей
- поддержание качества отпускаемой электроэнергии
- сокращение энергопотерь



- удовлетворение возрастающего спроса на электроэнергию.

Миссия энергохолдинга «Россети Сибирь» - эффективное управление распределительными сетями, обеспечивающее надежное и качественное снабжение электрической энергией растущих потребностей экономики и социального сектора Сибири по экономически обоснованной цене.

Стратегию развития организации отражает Программа инновационного развития ПАО «Россети» на 2016–2020 годы с перспективой до 2025 года. Целью Программы на среднесрочный и долгосрочный период до 2025 года является переход к электрической сети нового технологического уклада с качественно новыми характеристиками надежности, эффективности, доступности, управляемости и клиентоориентированности электросетевого комплекса России в целом[32].

В «Межрегиональной распределительной сетевой компании Сибири» - работу с человеческими ресурсами филиала «Красноярскэнерго» осуществляет Департамент управления персоналом, находящийся по адресу: 660041 г. Красноярск, пр. Свободный, 66 "А". Департамент управления персоналом является структурным подразделением филиала публичного акционерного общества «Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири» - «Красноярскэнерго»[33].

Организационная структура департамента управления персоналом филиала ПАО «МРСК Сибири» — «Красноярскэнерго» представлена на рисунке 2.1.

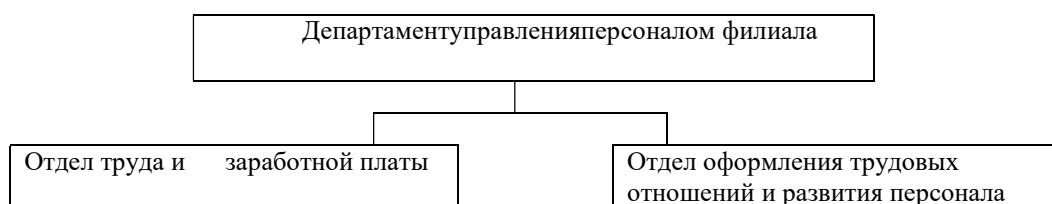


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления персоналом филиала

Согласно Штатному расписанию Департамент управления персоналом входят два структурных подразделения: отдел труда и заработной платы, отдел оформления трудовых отношений и развития персонала.

Целью деятельности Департамента является своевременное удовлетворение потребностей филиала в высококвалифицированном и мотивированном персонале, постоянном повышении его профессионального уровня, совершенствовании его методологии и технологии работы с персоналом[34].

Цель деятельности ОТиЗП- организация процессов труда и управления на предприятии в соответствии с его целями и стратегией, на основе рационального использования трудового потенциала каждого работника, применение эффективных форм и методов мотивации труда и трудовых нормативов с целью повышения производительности труда в качестве выполняемых работ, а также разработка и реализация социальных программ в филиале «Красноярскэнерго»[35].

Цель деятельности отдела ОТОиРП – поддержание и развитие системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление человеческими ресурсами ПАО «МРСК Сибири» в рамках кадровой политики Общества, развития, подготовки и переподготовки персонала, обеспечения Общества кадровым резервом, высококвалифицированным персоналом и в соответствии с трудовым законодательством РФ [36].

Департамент управления персоналом создает и поддерживает на необходимом уровне показатели:

- кадровой безопасности (отбор персонала основных производственных профессий и производственных менеджеров среднего звена, повышение квалификации менеджмента, в том числе технического, подготовка кадрового резерва, создание оптимальной возрастной структуры персонала);
- кадровой стабильности (создание условий для закрепления опытных и эффективных кадров, преемственности кадров);
- оптимального профессионального состава работников;

- сбалансированной организационной структуры;
- профессионально подготовленного управленческого состава (менеджеров высшего и среднего звена);
- сбалансированной и конкурентоспособной системы оплаты труда и мотивации.

Тип кадровой политики в филиале ПАО «МРСК Сибири» — «Красноярскэнерго» в зависимости от ограничений по найму и информационной открытости:

Закрытая – наем извне осуществляется преимущественно на низовые слои, руководящий персонал «выращивается» внутри компании; информация в компании более закрыта.

Тип кадровой политики в филиале ПАО «МРСК Сибири» — «Красноярскэнерго» в зависимости от времени реакции на внешние изменения:

Превентивная— руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — выработка целевых кадровых программ.

Модель управления персоналом по классификации Д. Геста – профессиональная, поскольку работники являются основным ресурсом предприятия, субъекты управления персоналом, непосредственно воздействуют на персонал, с целью эффективного использования потенциала работников для достижения целей организации.

## 2.2 Разработка инструментов и анализ соответствия кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» стратегии развития

Стратегия развития организации представляет собой ряд правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и целей организации.

Единой стратегии для всех организаций не существует, выработка стратегии для каждой индивидуальна и зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды.

Кадровая политика и стратегия развития организации должны быть в тандеме, для того чтобы определить соответствует ли кадровая политика представленному требованию проведем исследование, процедура исследования представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Процедура исследования кадровой политики предприятия

Этап	Метод сбора информации	Содержание	Документация
1	Анализ документов	Документация отражающая стратегию развития ПАО «Россети»	Программа инновационного развития ПАО «Россети» на 2016–2020 годы с перспективой до 2025 года [32]
2	Анализ документов	Документация отражающая кадровую политику филиала ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго»	Годовой отчет «ПАО РОССЕТИ» [37] Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38] Положение о отделе оформления трудовых отношений и развития персонала филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [36]

## Окончание таблицы 4

Этап	Метод сбора информации	Содержание	Документация
2	Анализ документов	Документация отражающая кадровую политику филиала ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго» .	<p>Положение «Порядок проведения работы с персоналом ПАО «МРСК СИБИРИ» [39]</p> <p>Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [40]</p> <p>Правила пожарной безопасности в электросетевом комплексе ОАО «Россети» [41]</p> <p>Заявление Генерального Директора о политике и целях в области профессиональной безопасности и охраны труда [42]</p> <p>Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]</p> <p>Положение о кадровом резерве молодых специалистов ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений [44]</p> <p>Заявление Генерального директора о Политике и целях в области энергетического менеджмента [45]</p> <p>Заявление Генерального директора о Политике и целях в области экологии [46]</p>

Процедура исследования кадровой политики предприятия будет включать в себя два этапа, на каждом из которых методом сбора информации будет выступать анализ документов.

Этапы процедуры исследования кадровой политики предприятия:

1. На первом этапе будет проведен анализ документации, отражающей стратегию развития ПАО «Россети», то есть проведем анализ Программы инновационного развития ПАО «Россети» на 2016 –2020 годы с перспективой до 2025 года. Цель первого этапа заключается в том, чтобы выявить основные ориентиры программы инновационного развития ПАО «Россети» на 2016 –2020 годы с перспективой до 2025 года.

2. На этом этапе будут рассмотрены документы, отражающие кадровую политику филиала ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго». Задача этого этапа не только изучить кадровую политику филиала ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго», но и выделить ряд документов кадровой политики, каждый из которых можно отнести к определенному ориентиру в направлении стратегии развития. Ориентиры стратегии развития будут выявлены на первом этапе благодаря анализу Программы инновационного развития ПАО «Россети» на 2016–2020 годы с перспективой до 2025 года.

В процедуре исследования кадровой политики предприятия на каждом этапе будет использован традиционный метод сбора информации, так как проводимое исследование не предполагает обработку количественных показателей, а напротив исследование предполагает осмысление и интерпретацию содержания документов с целью выявления необходимой информации.

Использование данного метода дает возможность определить структуру и элементы изучаемой системы управления, взаимосвязи, существующие между этими элементами. Исходя из всего вышесказанного, справедливо отметить, что в моем исследовании необходимо применять непосредственно традиционный метод сбора информации, поскольку нам необходимо выявить и проанализировать существующие в системе взаимосвязи.

Выявление ориентиров стратегии развития организации.

Первый этап представляет анализ документов отражающих стратегию развития организации, мною была рассмотрена Программа инновационного развития ПАО «Россети» на 2016–2020 годы с перспективой до 2025 года.

В результате анализа документа, были изучены цели и задачи программы, а также рассмотрены ключевые проекты и программы.

Целью Программы на среднесрочный и долгосрочный период до 2025 года является переход к электрической сети нового технологического уклада с качественно новыми характеристиками надежности, эффективности, доступности, управляемости и клиентоориентированности электросетевого комплекса России в целом.

Задачи программы:

- Достижение среднемировых показателей надежности, безопасности, качества, эффективности и доступности энергоснабжения потребителей за счет внедрения новой техники, технологий и практик;

- Повышение клиентоориентированности ПАО «Россети» за счет совершенствования существующих и создания новых, в том числе высокотехнологических сервисов;

- Разработка, апробация и обеспечение условий серийного внедрения инновационного оборудования и практик — с учетом факторов комплексной эффективности и на основе принципов управления жизненным циклом объектов и систем;

- Совершенствование системы взаимодействия с субъектами отраслевой инновационной экосистемы — субъектами малого и среднего предпринимательства, вузами, научно - исследовательскими организациями, ведущими отечественными и зарубежными производителями оборудования;

- Совершенствование системы управления инновационной деятельностью, в том числе создание Фонда НИОКР и формирование системы управления интеллектуальной собственностью;

- Повышение эффективности деятельности Общества и его ДЗО на новой технологической и методологической базе;

- Формирование кадрового потенциала с перспективными компетенциями для обеспечения задач инновационного развития Общества и его ДЗО;

- Создание условий для развития перспективных научных исследований, технологических работ и передовых производств на территории Российской Федерации;

- Снижение негативного влияния объектов электросетевого комплекса на окружающую среду.

Инновационные проекты и мероприятия по созданию электрической сети нового технологического уклада:

1. Развитие организационной структуры и механизмов управления ПИР;
2. Развитие системы разработки и внедрения инновационной продукции и технологий;

3. Развитие механизмов закупок инновационных решений и взаимодействия с поставщиками инновационных технологий и продукции, включая малые и средние предприятия;

4. Развитие системы управления знаниями;

5. Развитие партнерства в сферах образования и науки;

6. Развитие взаимодействия с технологическими платформами;

7. Реализация инновационного потенциала регионов, развитие взаимодействия с инновационными территориальными кластерами.

Анализ Программы инновационного развития ПАО «Россети» на 2016–2020 годы с перспективой до 2025 года» позволил выявить 5 ключевых ориентиров стратегии развития ПАО «Россети». Ключевыми ориентирами стратегии развития ПАО «Россети» являются:

- Инновационное развитие;

- Безопасность;

- Развитие персонала;

- Экономичность;



- Экологичность.

Для того чтобы определить способствует ли кадровая политика ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго» стратегии развития ПАО «Россети», необходимо выявить взаимосвязь между кадровой политикой и каждым ориентиром программы инновационного развития. Процедура выявления взаимосвязи между кадровой политикой и стратегией развития приведена в Приложении А – Процедура выявления взаимосвязи между кадровой политикой и стратегией развития.

Проанализировав процедуру выявления взаимосвязи между кадровой политикой и стратегией развития, сделаем вывод о каждом ориентире стратегии развития:

Инновационное развитие. Процедура выявления взаимосвязи между кадровой политикой и стратегией развития показала, что содержание кадровой политики, действительно способствует ориентиру - инновационное развитие. Компания реализует политику, направленную на повышение уровня профессиональной подготовки персонала и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика направлена на формирование единого комплекса направлений и методов работы с персоналом, также способствует в формировании единого кадрового пространства и использовании единых технологий, общих информационных ресурсов.

Безопасность. В ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» действует два основных положения, которые обеспечивают безопасность и контроль за всеми объектами компании: Положение «Порядок проведения работы с персоналом ПАО «МРСК СИБИРИ» и ПРАВИЛА ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ЭЛЕКТРОСЕТЕВОМ КОМПЛЕКСЕ ОАО «РОССЕТИ». А также в ПАО «МРСК Сибири» внедрена система менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда, соответствующая требованиям международного стандарта, тем самым можно сделать вывод о том, что кадровая политика ПАО «МРСК Сибири» -

«Красноярскэнерго» стремиться обеспечить безопасность потребителей и всех сотрудников филиала.

Развитие персонала. В компании система обучения и развития персонала нацелена на раскрытие потенциала и профессиональное развитие работников, существует ряд документов, которые отражают процессы, связанные с обучением и развитием. Положение о кадровом резерве молодых специалистов ПАО «МРСК Сибири», способствует координации процесса формирования и работы с кадровым резервом молодых специалистов Общества, тем самым дает возможность карьерного роста молодым специалистам.

Экономичность. В «МРСК Сибири» разработана Политика в области энергетического менеджмента, ее цель обеспечения энергосбережения и повышения энергетической эффективности для сохранения принципа устойчивого развития. Стратегические цели энергохолдинга «Россети Сибирь» также включают ряд программ направленных на сбережение и снижение потерь. В ПАО «МРСК Сибири» также проводятся акции и фестивали, направленные на пропаганду энергосбережения. Все это непосредственно говорит о том, что кадровая политика ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» способствует повышению энергетической эффективности компании.

Экологичность. В «МРСК Сибири» разработана Политика в области экологии, направлена на постоянное улучшение природоохранной деятельности и системы экологического менеджмента, с целью снижения негативного влияния объектов электросетевого комплекса на окружающую среду. В ПАО «МРСК Сибири» также проводятся различные массовые мероприятия, такие как: акции, фестивали, конкурсы, которые в свою очередь направлены на пропаганду вовлечение персонала Общества и постоянное повышение уровня его компетентности в вопросах природоохранной деятельности». Отсюда следует, что кадровая политика ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» действительно способствует решению экологических проблем.

Таким образом, проведенный анализ документовотражающих стратегию развития и кадровую политику показал, что кадровая политика ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго» действительно соответствует стратегии развития организации. Результаты исследования приведены в Таблице 5.

Таблица 5 – Результаты процедуры исследования кадровой политики предприятия

Ориентиры стратегии развития ПАО «Россети»	Содержание кадровой политики (документация)	Способству ет« + » Не способству ет « - »
Инновационное развитие	Принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» Миссия энергохолдинга «Россети Сибири» [19]	+
Безопасность	Положение «Порядок проведения работы с персоналом ПАО «МРСК СИБИРИ» ПРАВИЛА ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ЭЛЕКТРОСЕТЕВОМ КОМПЛЕКСЕ ОАО «РОССЕТИ» Заявление Генерального директора ПАО «МРСК Сибири» Петухова К.Ю о политике и целях в области профессиональной безопасности и охраны труда	+
Развитие персонала	Принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго». Положение о подразделении оформлении трудовых отношений и развития персонала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго». Положение о кадровом резерве молодых специалистов ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений.	+

Окончание таблицы 5

Ориентиры стратегии развития ПАО «Россети»	Содержание кадровой политики (документация)	Способствует « + » Не способствует « - »
Экономичность	Стратегические цели энергохолдинга «Россети Сибирь». Заявление Генерального директора «МРСК Сибири» Петухова К.Ю о Политике и целях в области энергетического менеджмента	+
Экологичность	Заявление Генерального директора «МРСК Сибири» Петухова К.Ю о Политике и целях в области экологии. Основополагающие принципы Экологической политики.	+

Кадровая политика ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» способствует реализации стратегии развития, по следующим направлениям: инновационное развитие, безопасность, развитие персонала, экономичность, экологичность.

### **2.3 Сравнение декларируемой и реальной кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»**

Управление персоналом направлено на обеспечение всех подразделений организации высококвалифицированными и мотивированными сотрудниками. Слаженная работа персонала, напрямую зависит от реализуемой кадровой политики, поэтому ее необходимо контролировать, развивать и совершенствовать.

Анализ подобранной литературы помог определить следующие основные тенденции совершенствования кадровой политики:

- Гуманизация управленческой деятельности;

- Глобализационные процессы;
- Переход от кадровой работы как учета работников к управлению персоналом;
- Внедрение информационных технологий в кадровую работу;
- Усовершенствование способов руководства персоналом.

Для того чтобы выяснить действительно ли кадровая политика ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» отвечает тенденциям совершенствования кадровой политики проведем анализ, структура которого представлена в таблице 6.

Таблица 6– Процедура исследования кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на предмет следования тенденциям совершенствования кадровой политики

Метод сбора информации	Тенденции совершенствования КП	Документация, отражающая кадровую политику ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»
Анализ документов	Содержание тенденций	<p>Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]</p> <p>Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на 2019-2021годы. [40]</p> <p>Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]</p> <p>Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]</p> <p>Положение о Департаменте управления персоналом «Межрегиональная распределительная компания Сибири» - «Красноярскэнерго» [34]</p>

Процедура исследования приведена в Приложении Б – Процедура исследования кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на предмет следования тенденциям сделаем вывод о каждой тенденции совершенствования КП.

Тенденция – гуманизации управленческой деятельности действительно направлена на обеспечение конструктивного диалога в системе «руководство-подчинение». В филиале «Красноярскэнерго» Кадровая политика представляет собой целостную систему взаимодействия с персоналом, нацеленную на обеспечение достижения стратегических целей Компании. Структура организации характеризуется четким единоначалием. Каждый работник или руководитель подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппарате управления создается иерархическая лестница по подчиненности и ответственности у каждого отдела есть свой руководитель, который взаимодействует с остальными руководителями отделов.

Тенденция - глобализационные процессы взаимосвязана с первой и заключается в переходе от кадровой работы как учета работников предприятия к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами. В филиале «Красноярскэнерго» кадровая политика направлена на, на создание условий для эффективного развития и использования человеческих ресурсов, удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников.

Третья тенденция состоит в усовершенствование способов руководства персоналом. В филиале «Красноярскэнерго» деятельность департамента управления персоналом заключается в постоянном повышении его профессионального уровня работников, совершенствования методологии и технологии работы с персоналом. Компания рассматривает развитие кадрового потенциала как одну из основ своего долговременного и устойчивого развития, компания поддерживает стремление Работников развивать свои

профессиональные качества для достижения высокой эффективности деятельности каждого и Компании в целом.

Тенденция - внедрение информационных технологий в кадровую работу, в филиале «Красноярскэнерго» заключается, в автоматизация процессов в области управления персоналом включает автоматизированные подпроцессы и информационные подсистемы.

Заключительная тенденция - усовершенствование способов руководства персоналом. В филиале «Красноярскэнерго» ведется подготовка в Обществе высококвалифицированных специалистов, способных достойно представлять ПАО «МРСК Сибири» на отраслевых и межотраслевых конкурсах профессионального мастерства и иных мероприятиях федерального и регионального уровней, а также за рубежом в рамках сотрудничества с иностранными электросетевыми компаниями.

Таким образом, процедура исследования кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на предмет следования тенденциям совершенствования кадровой политики, показала следующие, результаты исследования приведены в Таблице 7.

Таблица 7 – Результаты процедуры исследования кадровой политики предприятия

Тенденции совершенствования КП	Содержание кадровой политики (документация)	Следует « + » Не следует « - »
Гуманизация управленческой деятельности	Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43] Организационная структура ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго». [49] Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» Коллективный договор филиала ПАО «МРСК 2019-2021годы. Сибири» - «Красноярскэнерго» на 2019-2021годы.	+

Окончание таблицы 7

Тенденции совершенствования КП	Содержание кадровой политики (документация)	Следует « + » Не следует « - »
Глобализационные процессы	Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43] Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]	+
Переход от кадровой работы как учета работников к управлению персоналом	Положение о Департаменте управления персоналом « Межрегиональная распределительная компания Сибири» - «Красноярскэнерго» [34] Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [43]	+
Внедрение информационных технологий в кадровую работу	Годовой отчет ПАО «Россети» [37]	+
Усовершенствование способов руководства персоналом	Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38] Годовой отчет ПАО «Россети» [37]	+

Опираясь на показатели таблицы 7, можно сделать вывод о том, что кадровая политика филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» соответствует всем представленным тенденциям совершенствования кадровой политики.

Основное значение принципов заключается в том, что они определяют правовое и организационное содержание, построение и функционирование организации, устанавливают важнейшие связи в системе управления. Принципы отражают объективные связи, тенденции и закономерности в сфере управленческой деятельности [47].



Далее в работе перейдем к принципам кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

В реализации кадровой политики большое значение имеют принципы. Рассмотрим принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»:

- Принцип системности. Политика Общества в области управления персоналом является целостной, взаимосвязанной, динамичной системой, охватывающей все категории работников.

- Принцип равных возможностей. Главным критерием оценки сотрудника являются его профессиональные качества, способствующие достижению планируемых результатов.

- Принцип эффективного использования личностного потенциала работника. В Обществе используется поощрение сотрудников за их личный вклад в достижение целей и задач Общества, создаются возможности для творческого и профессионального роста.

- Принцип правовой защищенности. Реализация кадровой политики Общества предполагает строгое соблюдение законов и других правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного права РФ.

- Принцип социального партнерства: Кадровая политика в области управления персоналом проводится в рамках взаимного уважения, согласованности действий и ответственности сторон в отношениях между работниками, представительными органами работников и руководством Общества.

- Принцип перспективного развития: Политика в области управления персоналом направлена на перспективное развитие Общества.

Принципы кадровой политики, как правило, должны отражаться в документах, отражающих кадровую политику организации.

Далее рассмотрим, каким образом, в действующих положениях и других внутренних документах отражаются принципы кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго», схема обзора в таблице 8.

Таблица 8 – Обзор документации отражающей принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»

Метод сбора информации	Принципы КП «Красноярскэнерго»	Документация, отражающая декларируемую кадровую политику ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»
Анализ документов	Принцип системности	<p>Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]</p> <p>Положение о Департаменте управления персоналом « Межрегиональная распределительная компания Сибири» - «Красноярскэнерго» [34]</p> <p>Положение о отделе труда и заработной платы филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»[35]</p> <p>Положение о отделе оформления трудовых отношений и развития персонала филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» - [36]</p>
	Принцип равных возможностей	<p>Положение оценка персонала ПАО «МРСК Сибири» [50]</p> <p>Положение о кадровом резерве ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений [44]</p>
	Принцип эффективного использования личностного потенциала работника	<p>Годовой отчет ПАО «Россети» [37]</p> <p>Положение. Оплата труда, мотивация, льготы, компенсации и другие выплаты социального характера (социальный пакет) работников. ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [23]</p> <p>Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на 2019-2021годы. »[40]</p>

Окончание таблицы 8

Метод сбора информации	Принципы КП «Красноярскэнерго»	Документация, отражающая декларируемую кадровую политику ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»
Анализ документов	Принцип правовой защищенности	Положение о филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» »[33] Правила внутреннего трудового распорядка филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» »[52]
	Принцип социального партнерства	Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на 2019-2021годы[40]
	Принцип перспективного развития	Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]: Положение о кадровом резерве ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений [44] Положение о подразделении оформления трудовых отношений и развития персонала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» Аттестация персонала положение [52] Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]

Обзор документации отражающей принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» представлен в Приложении В.

Обзор документации позволил сделать следующие выводы:

Кадровая политика филиала взаимосвязана и представляет собой целостную систему взаимодействия с персоналом.

В филиале действуют положения о кадровом резерве и оценке персонала, которые основаны на прозрачности и объективности.

В «Коллективном договоре» и положении «Об оплате труда» говорится о поощрении сотрудников за их личный вклад в достижение целей и задач, а из годового отчета сделан вывод о том, что в филиале создаются возможности для творческого и профессионального роста. Формирование кадрового резерва – одно из основных направлений работы в области управления персоналом.

В своей деятельности филиал руководствуется требованиями Гражданского кодекса РФ, правила внутреннего трудового распорядка регламентируют вопросы регулирования трудовых отношений.

Общество поддерживает развитие социального партнерства, компания является членом Общероссийского отраслевого объединения работодателей электроэнергетики.

Система обучения и развития персонала нацелена на раскрытие потенциала и профессиональное развитие работников, отвечающее квалификационным требованиям текущей или целевой должности, с учетом перспективных потребностей, изменений внешней среды и уровня развития компетенций работника.

Зачастую в организации декларируемая КП расходится с реальной КП. Следовательно, для того чтобы определить соответствует ли декларируемая КП реальному положению необходимо провести анализ реальной кадровой политики. Анализ текущей деятельности кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго», данные представлены департаментом управления персоналом филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Далее рассмотрим предоставленные данные.

Среднесписочная численность. В среднесписочной численности учитываются сотрудники по трудовым договорам. В расчёт не включаются:

- внешние совместители,
- неработающие сотрудники в декрете,
- сотрудники в учебном отпуске.

Проанализируем динамику среднесписочной численности филиала «Красноярскэнерго», отображенную на рисунке 2.2.

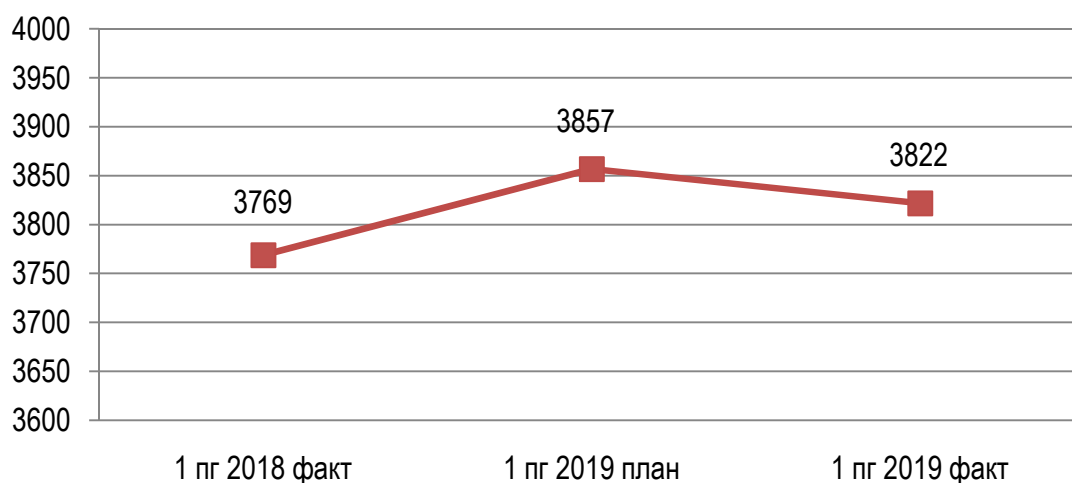


Рисунок 2.2 - Динамика среднесписочной численности филиала «Красноярскэнерго», чел.

Анализируя рисунок 2.2, наблюдается рост среднесписочной численности относительно 1 полугодия 2018 года 53 человека – укомплектование на Универсиаду. Вакансии относительно планового показателя численности составляет 35 человек, в основном связан с вакансиями на труднодоступных участках – Северо-Енисейский, Северо-Восточный РЭС и др.

ПАО «МРСК Сибири» обеспечивает стабильный и конкурентоспособный уровень заработной платы, соблюдение трудовых прав и прав человека, достойные условия труда, возможности профессионального роста.

Расходы на оплату труда без налогов на фонд заработной платы за 2018 год - 11 715 млн руб. Расходы на социальную сферу за 2018 год - 36 млн руб.

Средняя заработная плата сотрудников МСРК Сибири за 2018 год - 49,2 тыс. руб. Средняя заработная плата филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» представлена на рисунке 2.3.

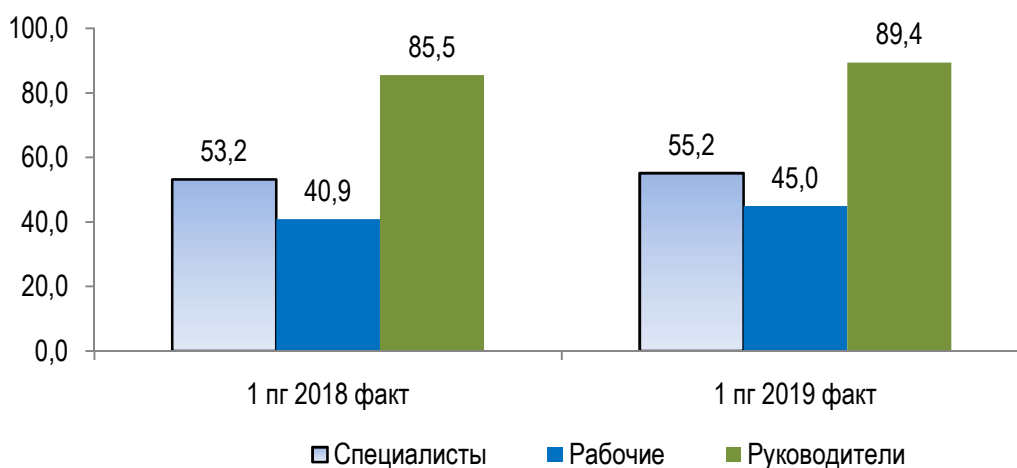


Рисунок 2.3 - Динамика средней заработной платы по категориям персонала, тыс. руб.

Рост средней заработной платы по филиалу по категории «рабочие» относительно 1 полугодия 2018 года составил 9,9%, в том числе за счет индексации 2018 г – 4,0%, увеличения оплаты по работам на Универсиаду 2,4%, увеличения премиальной части за счет изменения системы премирования 3,5%. По руководителям рост средней заработной платы составил 4,5%, по специалистам 3,6%.

Средняя заработная плата по филиалу выше, чем средняя по Красноярскому краю на 16% (плановое значение превышения средней заработной платы над заработной платой в регионе присутствия 30%).

Процесс изменения кадрового состава, который в свою очередь вызван увольнением одних сотрудников и приходом нового персонала является текучестью персонала. Проанализируем динамику текучести персонала филиала «Красноярскэнерго». Динамика текучести персонала отображена на рисунке 2.4.

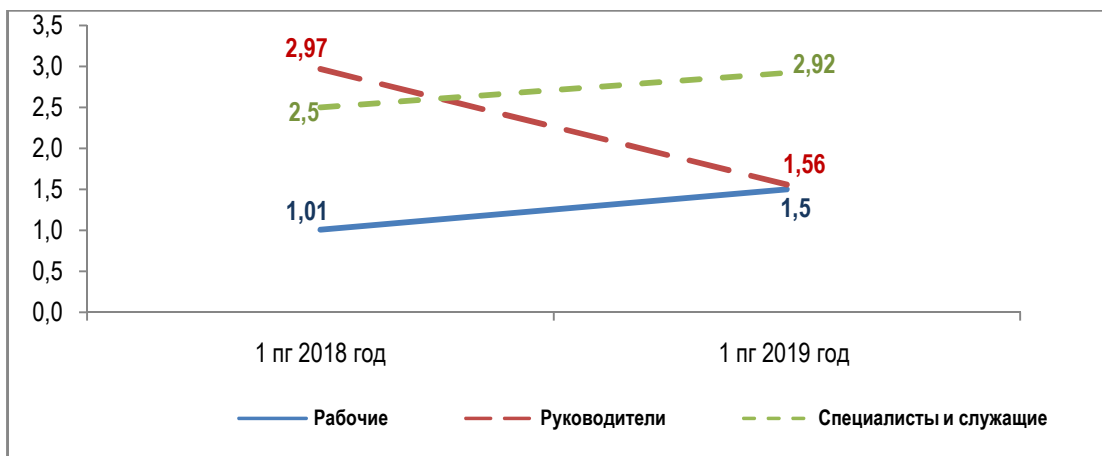


Рисунок 2.4 - Динамика активной текучести персонала, %

Наблюдается снижение показателя активной текучести персонала с начала 2019г. по категории персонала «руководители», что обусловлено проводимыми в филиале мероприятиями, направленными на повышение мотивации к труду, увеличение конкурентоспособности заработной платы, уменьшением количества мероприятий по сокращению персонала.

В целом по филиалу Красноярскэнерго уровень активной текучести за 1 кв.2019 года составил 1,93%, что находится в пределах нормативного значения (3,25%).

Качественный состав персонала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» представлен на рисунке 2.5

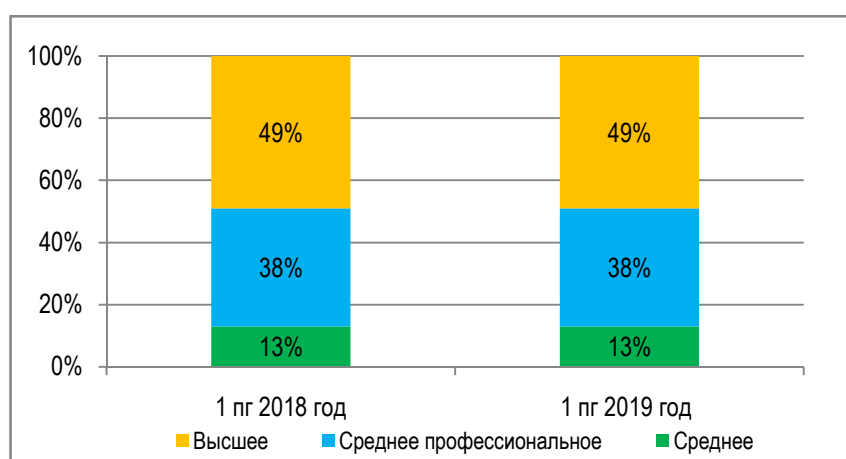


Рисунок 2.5 - Уровень образования, %

На предприятии проводится политика трудоустройства работников с профессиональным образованием, взаимодействия с ВУЗами и СУЗами Красноярского края в части трудоустройства выпускников.

Уровень образования работников филиала в 1 кв.2019 года в сравнении с 1 кв. 2018 года не изменился и составил:

- 49% сотрудники, имеющие высшее профессиональное образование;
- 38% сотрудники, имеющие среднее профессиональное образование;
- 13% сотрудники, имеющие среднее образование.

В целях своевременного обеспечения потребностей Общества квалифицированными и результативными руководителями, создания условий для наиболее полного раскрытия трудового потенциала в исполнительном аппарате и филиалах ПАО «МРСК Сибири» на постоянной основе ведется работа по формированию и развитию кадровых резервов: управленческого кадрового резерва и кадрового резерва молодых специалистов.

По состоянию на 31.12.2019 коэффициент обеспеченности управленческим кадровым резервом всех штатных должностей руководителей составил 84,2%, всего в отчетном периоде внутренними кандидатами укомплектовано 63% вакантных руководящих должностей, в том числе резервистами 34,5%.

В результате анализа показателей качественного состава персонала и показателей кадрового резерва, можно сделать вывод о том, что проводимая в компании реальная кадровая политика стремится обеспечить высокую эффективную профессиональную деятельность на основе комплектования управленческого и производственного состава работников квалифицированными специалистами. Для того чтобы определить что послужило причиной ухода сотрудников, проанализируем причины увольнения сотрудников в филиале ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

По категории персонала «специалисты» уровень активной текучести в 1 кв. 2019 года в сравнении с аналогичным периодом 2018 года увеличился на 0,42%, с показателя 2,5% до 2,92%. Незначительное увеличение уровня



активной текучести рабочих составило 0,49% с показателя 1 кв. 2018 года – 1,01% до 1,5% (1 кв. 2019 года). Причины увольнения представлены на рисунке 2.6.

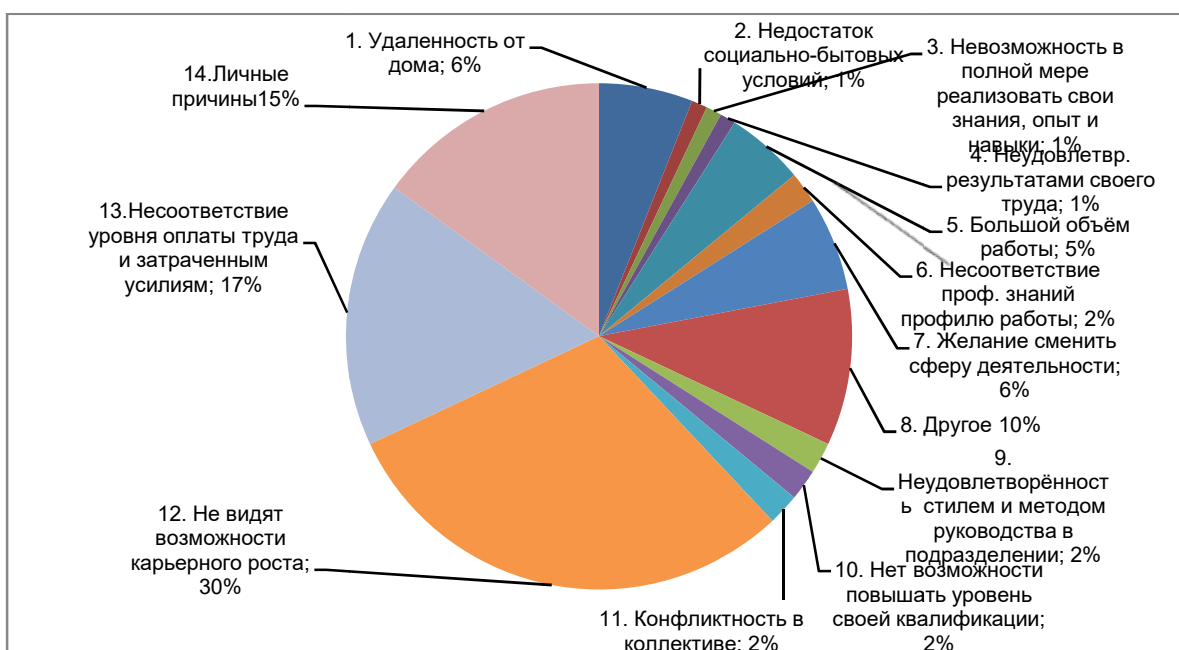


Рисунок 2.6–Анализ причин увольнения персонала, %

Основными причинами увольнений, согласно анкет сотрудников, являются:

- оплата труда не соответствует затраченным усилиям;
- отсутствие карьерного роста.

Анализ причин увольнения показал, что в филиале ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» частыми причинами увольнений являются:

- оплата труда не соответствует затраченным усилиям;
- отсутствие карьерного роста.

Количественный расчет анкет уволившихся сотрудников показал, что причину увольнения «несоответствие заработной платы затраченным усилиям» является самой распространенной среди следующих сотрудников филиала: старший мастер; мастер участка; электромонтер 3-4 разряда; электромонтер 5-6 разряда.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»**

#### **3.1 Пути реализации мероприятий по совершенствованию материального стимулирования в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»**

Анализ причин увольнения показал, что в филиале ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» существует неудовлетворенность в области материального стимулирования.

Обработка результатов анкет уволившихся сотрудников показал, что причину увольнения «несоответствие заработной платы затраченным усилиям» является самой распространенной среди следующих сотрудников филиала:

- Старший мастер;
- Мастер участка;
- Электромонтер 3-4 разряда;
- Электромонтер 5-6 разряда.

Оплата труда в компании должна формироваться с учетом ситуации на рынке труда, то есть уровень заработной платы должен находиться в «зарплатном коридоре».

Под «Зарплатным коридором» понимается диапазон колебания размеров заработной платы работников в данный момент на рынке труда.

Для решения выделенных проблем необходимо выявить соответствие зарплат специалистов разных категорий среднему рыночному значению, путем установки «зарплатных коридоров» и определить «новую» заработную плату в соответствии с «зарплатным коридором».

Пути реализации мероприятий по совершенствованию материального стимулирования в филиале ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Рекомендации по совершенствованию материального стимулирования

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Несоответствие заработной платы затраченным усилиям	Установить «зарплатные коридоры» в организации	1) Уstanовка «зарплатных коридоров» для категорий сотрудников: - Старший мастер - Мастер участка - Электромонтер 3-4 и 5-6 разряда. 2) Сравнение заработной платы с «зарплатным коридором» 3) Определение необходимой (соответствующей коридору) заработной платы 4) Разработка принципов в области материального стимулирования	1) Рост мотивации 2) Улучшение психологической атмосферы в коллективе 3) Сокращение текучести кадров 4) Повышение производительности труда 5) Повышение оплаты труда в зависимости от количества и качества работы

Для решения выявленной проблемы необходимо:

1. Выявить степень соответствие зарплат специалистов разных категорий среднему рыночному значению, путем установки «зарплатных коридоров»
2. Определить «новую» заработную плату в соответствии с «зарплатным коридором»
3. Разработать принципы кадровой политики в области материального стимулирования.

Оплата труда в компании должна формироваться с учетом ситуации на рынке труда, то есть уровень заработной платы должен находиться в «зарплатном коридоре». Для расчета диапазона заработных плат были рассмотрены вакансии по Красноярскому краю на должности старший мастер,

мастер участка, электромонтер 3-4 разряда, электромонтер 5-6 разряда, поиск и анализ вакансий осуществлялся на официальном интернет портале hh.ru.

В результате были определены по 25 вакансий на каждую категорию, где 13 значений зарплат соответствуют предложениям работодателей, а 12 значений – ожиданиям Соискателей, данные о размере заработной платы на каждую вакансию получены на официальном интернет портале hh.ru. Сайт hh.ru, - самая популярная площадка по поиску работы и сотрудников.

Значения заработной платы для каждой должности (старший мастер, мастер участка, электромонтер 3-4 разряда, электромонтер 5-6 разряда) определены в ПриложенииГ «Значения заработной платы по Красноярскому краю».

Далее опираясь на данные ПРИЛОЖЕНИЯ Г определим значения следующих показателей:

- Минимальный уровень: наименьшее значение заработной платы в изучаемом массиве.
- Максимальный уровень: наибольшее значение заработной платы в изучаемом массиве.
- Мода: наиболее часто встречающееся значение заработной платы в изучаемом массиве.
- Медиана, или Средний квартиль: значение заработной платы, расположенное в середине изучаемого массива, упорядоченного по возрастанию.
- Среднее арифметическое: сумма всех значений заработных плат исследуемого массива, деленная на количество заработных плат, содержащихся в массиве.

После того как показатели (минимальный уровень, максимальный уровень, мода, медиана, среднее арифметическое) определены. Переходим к расчету «зарплатного коридора».

«Зарплатный коридор» - значения от нижнего до верхнего квартиля.

- Нижний квартиль: значение заработной платы, ниже которого в упорядоченном по возрастанию массиве находится четверть (25%) данных о заработных платах.

- Верхний квартиль: значение заработной платы, выше которого в упорядоченном по возрастанию массиве находится четверть (25%) данных о заработных платах.

Для определения позиций квартилей в массиве воспользуемся следующими формулами.

Нижний квартиль определяется по формуле:

$$(n + 1)/4 = (25 + 1)/4 = 6.5$$

Где, n – количество заработных плат, содержащихся в массиве.

т.е. значение квартиля находится между 6 и 7 элементами массива.

Средний квартиль определяется по формуле:

$$(n + 1)/2 = (25 + 1)/2 = 13$$

Где, n – количество заработных плат, содержащихся в массиве.

т.е. значение квартиля соответствует 13-ому элементу массива.

Верхний квартиль определяется по формуле:

$$3 * (n + 1)/4 = 3 * (25 + 1)/4 = 19.5$$

Где, n – количество заработных плат, содержащихся в массиве.

т.е. значение квартиля находится между 19 и 20 элементами массива.

Поскольку определены исходные данные и известны формулы мы можем приступать к расчетам, для этого необходимо использовать полученные значения заработной платы по Красноярскому краю.

Следовательно, можно приступать к расчету приводимых показателей, используя формулы для расчета нижнего верхнего и среднего квартилей, расчет представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Расчет приводимых показателей

Категории	Показатели	Значения в рублях
Электромонтер 3-4 разряда	Минимальное значение	14 080 руб.
	Максимальное значение	35 000 руб.
	Мода	25 000 руб.
	Медиана	28 000 руб.
	Нижний квартиль	22 000 руб.
	Верхний квартиль	32 000 руб.
	Среднее арифметическое	27 123, 2 руб.
Электромонтер 5-6 разряда	Минимальное значение	25 000 руб.
	Максимальное значение	65 000 руб.
	Мода	40 000 руб.
	Медиана	45 000 руб.
	Нижний квартиль	35 000 руб.
	Верхний квартиль	52 000 руб.
	Среднее арифметическое	43 800 руб.
Мастер участка	Минимальное значение	30 000 руб.
	Максимальное значение	73 000 руб.
	Мода	45 000 руб.
	Медиана	48 000 руб.
	Нижний квартиль	40 000 руб.
	Верхний квартиль	58 000 руб.
	Среднее арифметическое	49 360 руб.
Старший мастер	Минимальное значение	45 000 руб.
	Максимальное значение	85 000 руб.
	Мода	55 000 руб.
	Медиана	58 000 руб.
	Нижний квартиль	52 000 руб.
	Верхний квартиль	74 000 руб.
	Среднее арифметическое	62 200 руб.

После расчета приводимых показателей, определим диапазон заработных плат и сравним «Зарплатные коридоры» с существующей заработной платой в организации, («зарплатный коридор» - значения от нижнего до верхнего

квартиля), соответствие зарплатных диапазонов уровню квалификации специалиста представлено в таблице 11.

Таблица 11 - Соответствие зарплатных диапазонов уровню квалификации специалиста

Категория сотрудников	«Зарплатный коридор»	Существующая заработная плата
Электромонтер 3-4 разряда	22 000 – 32 000 руб.	20 000 руб.
Электромонтер 5-6 разряда	35 000 – 52 000 руб.	35 000 руб.
Мастер участка	40 000 – 58 000 руб.	55 000 руб.
Старший мастер	52 000 – 74 000 руб.	65 000 руб.

Проанализировав результаты таблицы 11, можно сделать вывод о том, что в организации на должности «электромонтер» уровень существующей заработной платы довольно низкий, заработная плата электромонтеров 3-4 разрядов ниже установленного «зарплатного коридора», это приводит к демотивации и как следствие увольнению.

Увольнение сотрудника, это большие финансовые затраты, поскольку поиск и найм нового специалиста требует времени и финансовых затрат, поэтому важно принять меры по устранению выявленной проблемы.

Зарплата, установленная выше «коридора», будет нецелесообразна, эффективность сотрудников не увеличится, также установка заработной платы ниже «коридора» будет демотивировать сотрудников.

Поскольку заработная плата должна соответствовать объему и сложности труда, целесообразно установить заработную плату непосредственно в пределах определенного «зарплатного коридора».

Для повышения мотивации и повышения производительности труда необходимо увеличить оплату труда электромонтерам 3-4 и электромонтерам 5-6 разрядов, предложенные показатели приведены в таблице 12.

Таблица – 12 Предлагаемая заработная плата относительно «Зарплатного коридора»

Категория сотрудников	«Зарплатный коридор»	Существующая заработная плата	Предлагаемая заработная плата
Электромонтер 3-4 разряда	22000 – 32000 руб.	20000 руб.	27000 руб.
Электромонтер 5-6 разряда	35000 – 52000 руб.	35000 руб.	43000 руб.
Мастер участка	40000 – 58000 руб.	55000 руб.	55000 руб.
Старший мастер	52000 – 74000 руб.	65000 руб.	65000 руб.

Таким образом, в работе был проведен расчет «зарплатного коридора» и было представлено возможное решение проблемы несоответствия заработной платы затраченным усилиям.

В реализации кадровой политики большое значение имеют принципы, поскольку они определяют правила деятельности и регламентируют работу с кадрами.

Анализ документации, позволил определить принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири», поскольку в организации существуют проблемы неудовлетворенности возможностями карьеры и развития, рекомендации по совершенствованию будут заключаться в разработке принципов кадровой политики в области материального стимулирования.

Принципы кадровой политики в области материального стимулирования:

- Принцип гибкости. Заработная плата в компании должна формироваться с учетом ситуации на рынке труда, гибко учитывая его изменения.

- Принцип объективности. Заработная плата должна устанавливаться с учетом рыночного уровня по данным категориям и быть не ниже средней по рынку.

Разработка и реализация на практике принципов кадровой политики в области материального стимулирования в филиале ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго позволит:



- повысить мотивацию труда сотрудников;
- повысить производительность труда;
- сократить текучесть кадров.

Таким образом, принципы КП в области материального стимулирования будут способствовать учету персональной результативности работника и его вклада в достижение корпоративных целей и задач.

### **3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию развития персонала в филиале ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго**

В предыдущей главе было выявлено, что причиной увольнения для большинства сотрудников филиала ПАО МРСК Сибири» - Красноярскэнерго» является неудовлетворенность возможностями карьеры и развития.

Возможность профессионального роста в компании позволяет, как привлечь молодых и талантливых специалистов, так и удержать уже работающих опытных и ценных сотрудников.

Поскольку большинство сотрудников приходящих в организацию, стремятся со временем, получить более высокую должность и построить успешную карьеру в выбранной сфере деятельности, было принято решение о разработке и вводе процедуры составления индивидуального плана развития, который будет способствовать профессиональному развитию и карьерному росту специалистов.

Пути реализации мероприятий по развития персонала в филиале ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Рекомендации по совершенствованию развития персонала

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Неудовлетворенности возможностями карьеры и развития	Разработка и ввод процедуры составления индивидуального плана развития карьеры.	1.Разработать процедуру ИПР для работников кадрового резерва: -определение субъектов разрабатывающих план; -разработка структуры процедуры. 2.Сформулировать принципы кадровой политики в области развития персонала	1. Повышение мотивации труда сотрудников 2. Улучшение морально- психологического климата в коллективе 3. Положительное влияние на трудовую дисциплину 4. Сокращение текучести кадров

Для решения выявленной проблемы необходимо:

1. Разработать процедуру составления индивидуального плана развития карьеры для сотрудников отдела ПБиПК.
2. Сформулировать принципы КП в области развития персонала.

Индивидуальный план развития карьеры позволит работникам раскрыть свой потенциал и узнать о возможностях и вариантах построения карьеры в организации и определить возможности профессионального развития и служебного роста в организации индивидуально, относительно своих особенностей.

В организации ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго сотрудники распределяются на следующие категории:

- Руководящие работники организации;
- Руководители структурных подразделений;
- Управленческий персонал и специалисты;
- Оперативные руководители и оперативно-ремонтный персонал;

- Ремонтный персонал;
- Другие специалисты служащие и рабочие.

Цель деятельности отдела производственной безопасности и производственного контроля – повышение уровня промышленной, экологической и пожарной безопасности, охраны труда, контроль за надежным и безопасным транспортом и распределением электроэнергии, ведением единой политики в области охраны труда предупреждением производственного травматизма, своевременное внесение корректирующих и предупреждающих действий.

Разработка и ввод процедуры составления индивидуального плана развития необходима для сотрудников ОПБиПК, относящихся к категории «Управленческий персонал и специалисты», поскольку именно эти сотрудники неудовлетворены возможностями карьеры и развития.

Управленческий персонал и специалисты - это категория работников, обеспечивающая административное и технологическое сопровождение деятельности организации.

Разработка и ввод процедуры составления индивидуального плана развития необходима для управленческого персонала и сотрудников ОПБиПК. Обусловлено это тем, что руководящий состав ОПБиПК является высокомотивированным, а специалисты и управленческий персонал являются ключевыми сотрудниками, от которых напрямую зависит эффективность организации. Наличие профессионального роста в организации позволяет удерживать ценных сотрудников и раскрыть их потенциал.

В ходе организации планирования карьеры, субъекты должны опираться на штатное расписание предприятия, должностные инструкции, трудовые договоры сотрудников, личные дела сотрудников, решения аттестационной комиссии и философию предприятия.

Индивидуальный план развития карьеры строится исходя из целей, потребностей, возможностей, индивидуальных особенностей, способностей и

склонностей, специфики мотивации, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Целью, составления плана индивидуального развития является снижение текучести кадров, за счет предоставления сотрудникам возможности профессионального развития.

Этапы составления ИПР для управленческого персонала и специалистов отделов производственной безопасности и производственного контроля всех производственных отделений филиала «Красноярскэнерго»:

1. Определение субъектов планирования.

- ИПР формирует специалист отдела оформления трудовых отношений и развития персоналасовместно с сотрудником отдела ПБиПК.

- ИПР утверждает руководитель отдела ПБиПК

2. Подготовка к составлению ИПР.

- Сотрудник оценивает свои перспективы, определяет собственные цели (карьерный рост; высокий доход; опыт; личные качества).

Карьерный рост, как правило, сотрудники стремятся максимально развить свои профессиональные компетенции и постоянно совершенствуют свои ЗУНЫ, в результате, сотрудник поднимается по карьерной лестнице это и есть для него реализация.

Высокий доход, является важным фактором для большинства сотрудников, с эффективностью работника возрастает его ценность, организации необходимо обеспечивать достойную заработную плату, которая соответствует затраченным усилиям.

Опыт. Для сотрудника, который стремится стать профессионалом в своем деле, необходимо накапливать бесценный опыт, такие сотрудники не терпят однообразную рутину, а стремятся расширить сферу деятельности, и овладеть всевозможными ЗУНами.

Личные качества. План индивидуального развития позволяет определить конкретные качества (коммуникабельность, ответственность), которые сотрудник стремится развить и определить способы их развития.

- Специалист отдела ОТОиРП формирует профиль сотрудника, который включает информацию:

Образование, уровень квалификации, опыт работы;

Специфика деятельности сотрудника, характеристика профессиональных задач, компетенции и ЗУНы;

### 3. Оценка труда и потенциала сотрудников.

Специалист отдела ОТОиРП разрабатывает индикаторы, по которым проводится оценка сотрудников будет осуществляться с учетом уровня должности, чем выше должность, тем выше требования.

Индикаторы, определяются индивидуально для каждой категории персонала. Разработаем индикаторы, подходящие для оценки инженера 1 категории:

#### 1. Системное мышление.

- Умение организовывать и координировать работу по промышленной безопасности;

- Умение осуществлять сбор и структурировать информацию, касающуюся промышленной и пожарной безопасности.

#### 2. Исполнительность.

- Умение составлять и работать по ежемесячным планам;

- Умение осуществлять контроль над выполнением предписаний, проведением проверок, проведением инструктажей и т.д в пределах своей компетенции.

#### 3. Компетенция.

- Уровень знаний умений и навыков в области охраны труда и производственной безопасности и производственного контроля.

#### 4. Личностные особенности.

- Отношение к работе (пунктуальность, ответственность, организованность);

- Умение работать в режиме многозадачности, стрессоустойчивость

-Умение ставить и достигать поставленные перед собой задачи, стремление наращивать свою профессиональную компетентность, всесторонне развиваться.

Для оценки представленных индикаторов необходимо воспользоваться следующими инструментами:

- тестирование;
- решение бизнес-кейса;
- самопрезентация.

Для того чтобы оценка была объективной инструменты необходимо сочетать, каждый индикатор оценивается несколькими инструментами.

#### 4. Составление плана ИПР.

Специалист отдела ОТОиРП составляет план индивидуального развития, опираясь на цели и результаты оценки конкретного работника.

#### 5. Утверждение плана ИПР руководителем отдела ПБиПК.

Индивидуальный план развития карьеры позволит работникам раскрыть свой потенциал и узнать о возможностях и вариантах построения карьеры в организации, определить возможности профессионального развития и служебного роста в организации.

Принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» говорят о том, что для компании очень важно развитие сотрудников, существует ряд документов, которые отражают процессы, связанные с обучением и развитием. Поскольку одним из принципов кадровой политики является принцип перспективного развития, то разработка и ввод ИПР будет способствовать профессиональному развитию и карьерному росту, тем самым позволит удерживать ценных сотрудников и раскрыть их потенциал. Процедура составления плана индивидуального развития представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Процедура составления ИПР

№	Этапы составления ИПР	Действия
1	Определение субъектов планирования	ИПР формирует специалист отдела ТОиРП совместно с сотрудником отдела ПБиПК
2	Подготовка к составлению ИПР	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудник оценивает свои перспективы, определяет собственные цели (карьерный рост; высокий доход; опыт; личные качества).</li> <li>- Специалист отдела ТОиРП формирует профиль сотрудника (информация о сотруднике)</li> </ul>
3	Оценка труда и потенциала сотрудников	<p>Специалист отдела ТОиРП разрабатывает индикаторы, для оценки сотрудника.</p> <p>Пример индикаторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Системное мышление.</li> <li>- Исполнительность.</li> <li>- Компетенция.</li> <li>- Личностные особенности.</li> </ul> <p>Инструментами оценки являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тестирование;</li> <li>- решение бизнес-кейса;</li> <li>- самопрезентация.</li> </ul>
4	Составление плана ИПР	Специалист отдела ТОиРП составляет план индивидуального развития, опираясь на цели и результаты оценки конкретного работника
5	Утверждение плана	ИПР утверждается руководителем отдела ПБиПК

Сформированный документ содержит основные задачи и мероприятия, связанные с профессиональным развитием сотрудника, которые необходимо воплотить для реализации конкретных целей. Форма заполнения ИПР представлена в Приложении Д - Индивидуальный план развития (форма для заполнения).

Анализ данных о причинах увольнения показал, что причиной увольнения для большинства сотрудников послужила неудовлетворенность возможностями карьеры развития.

Следовательно, в организации предлагается разработка и ввод следующих принципов кадровой политики в области развития персонала:

- Принцип развития персонала. Планирование индивидуального продвижения. Разработка индивидуальных программ развития.

- Принцип логичности. Планирование карьеры должно быть последовательным и обоснованным.

Разработка индивидуального плана развития карьеры, для сотрудников, включенных в кадровый резерв, позволит:

- создать возможности для профессионального развития и карьерного роста молодых специалистов Общества;

- обеспечить Общество высококвалифицированными и результативными специалистами и руководителями;

- достичь преданности работников интересам организации,

- повысить мотивацию труда сотрудников, и сократить текучесть кадров.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе рассмотрены сущность, виды и типы кадровой политики. На основе анализа подобранной литературы было определено полное и актуальное определение понятия кадровой политики, как совокупности стратегических целей и принципов организации, направленных на формирование и профессиональное развитие трудового коллектива, через использование способностей и навыков работников для достижения конкретных целей организации.

Также были изучены требования, принципы, этапы и факторы кадровой политики в организации. На основе анализа современной литературы были выявлены тенденции и определены направления совершенствования кадровой политики с учетом отраслевой специфики.

Для определения направлений совершенствования кадровой политики во второй главе проведен анализ кадровой политики:

- анализ кадровой политики филиала ПАО «МРСК СИБИРИ» - «Красноярскэнерго» на соответствие первому требованию, предъявляемому к кадровой политике « Кадровая политика и стратегия развития должны быть в тандеме»;

- анализ исследования кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на предмет следования тенденциям совершенствования кадровой политики.

- анализ на предмет соответствия декларируемой и реальной кадровых политик, относительно принципов кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»;

Результаты анализа второй главы показали следующее:

- кадровая политика филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» соответствует стратегии развития ПАО «Россети»;

- кадровая политика ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» следует современным тенденциям совершенствования КП;

- основными причинами увольнения являются несоответствие оплаты труда затраченным усилиям и неудовлетворенность возможностями карьеры и развития.

Третья глава включает перечень рекомендаций по выявленным направлениям совершенствования кадровой политики, рекомендации:

1. Установка «зарплатных коридоров» в ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»

2. Разработать принципы КП в области материального стимулирования:

- Принцип гибкости. Заработная плата в компании должна формироваться с учетом ситуации на рынке труда, гибко учитывая его изменения.

- Принцип объективности. Заработная плата должна устанавливаться с учетом рыночного уровня по данным категориям и быть не ниже средней по рынку.

3. Разработать процедуру составления индивидуального плана развития карьеры для сотрудников отдела ПБиПК.

- Принцип развития персонала. Планирование индивидуального продвижения. Разработка индивидуальных программ развития.

- Принцип логичности. Планирование карьеры должно быть последовательным и обоснованным.

Таким образом, были выполнены следующие задачи:

- раскрыта сущность и содержание кадровой политики;

- выявлены принципы и критерии формирования кадровой политики;

- выявлены недостатки существующей кадровой политики оценить существующую в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» кадровую политику;

- разработаны мероприятия для совершенствования кадровой политики в филиале организации.

Реализация разработанных рекомендаций способствует совершенствованию кадровой политики предприятия.

Поставленная цель исследования - разработать комплекс предложений по совершенствованию кадровой политики в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под редакцией А. Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
2. Кадровое делопроизводство // Управление персоналом, 2007. — №19. — С. 173
3. Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499
4. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. — Минск : ГИУСТ БГУ, 2011 – 128 с.
5. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. — К.:МАУП, 2008- 576 с.
6. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / Т.В. Щукина. — Воронеж: ИПЦ « Научная книга», 2007. — 650 с.
7. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2012 - 570 с.
8. Базаров Т. Ю. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 2012 — 327 с.
9. Игнатьева Э.В. Типы кадровой политики // [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.aup.ru/books/m15](http://www.aup.ru/books/m15) (дата обращения: 04.04.2016)
10. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ Черемисина С.Г., Примышев И.Н., Скараник С.С., Примышева Е.Н. Инновационное развитие экономики. 2019. № 2 (50). С. 188-196.
11. Экономика труда: Учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013 – 232 с.

12. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента: учебное пособие / Р.А. Кричевский. - М.: Дело, 2013 - 269 с.
13. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. — М.: Академический Проект, 2005. - 1088с.
14. Евенко Л.И. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2014 624 с.
15. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии: учебное пособие / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. - М. : МИУ, 2015 - 278 с.
16. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом.– М.: Олма-Пресс, 2013 – 224 с.
17. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен», 2004.- С. 232.
18. Миляева Л. Кадровая политика (методический инструментарий) //Высшее образование в России. - 2010.- № 2 – С. 87
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / М - во общ. и проф. образования РФ. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 312с.
20. РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ Матюшенко Ю.Э., Могушкова З.Т. Форум молодых ученых. 2019. № 3 (31). С. 555-558.,
21. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. 2013 №4.
22. Верхоробин, В.И. Современные методы управления персоналом //Деньги и кредит. 2014 №8. С.39-42
23. Положение. Оплата труда, мотивация, льготы, компенсации и другие выплаты социального характера (социальный пакет) работников. ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» 2019г.
24. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2014. – 608 с.

25. Кириллова С.А., Горбунова А.В.В книге: Отраслевая экономика: проблемы, перспективы, тенденции развития Материалы научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей. 2019. С. 92-95.
26. Панкова О.А., Пархомчук М.А.В сборнике: МОЛОДЕЖЬ И СИСТЕМНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ СТРАНЫ сборник научных статей 4-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых. 2019. С. 290-294.
27. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами в регионе/ Пархомчук М.А./ Известия Юго-Западного государственного университета. 2011. №6-1 (39). С. 72а-76.
28. Кибакон А. Я. Управление персоналом организации. М. : ГАУ, 2016. 243 с.
29. Базарова Т.Ю., Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2013. – 155
30. Электронный ресурс: Официальный сайт РОССЕТИ / режим доступа <https://www.rosseti.ru/>
31. Электронный ресурс: Официальный сайт МРСК СИБИРИ / режим доступа <https://www.mrsk-sib.ru/>
32. Программа инновационного развития ПАО «Россети» на 2016–2020 годы с перспективой до 2025 Положение о Департаменте управления персоналом « Межрегиональная распределительная компания Сибири» - «Красноярскэнерго». – г.Москва: 2016. – 320 с
33. Положение о филиале ПАО «МРСК СИБИРИ» – «Красноярскэнерго» – г.Красноярск: 2008. – 10 с.
34. Положение о Департаменте управления персоналом « Межрегиональная распределительная компания Сибири» - «Красноярскэнерго». – г.Красноярск: 2018. – 36 с.
35. Положение о подразделении труда и заработной платы филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» - г.Красноярск 2018. – 26 с.

36. Положение о подразделении оформлении трудовых отношений и развития персонала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» - г.Красноярск 2017. – 14 с.
37. Годовой отчет «ПАО РОССЕТИ» 2019г. – 168 с.
38. Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» 2019.– 30 с.
39. Положение «Порядок проведения работы с персоналом ПАО «МРСК СИБИРИ» 2019.– 61 с.
40. Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»– 22 с.
41. Правила пожарной безопасности в электросетевом комплексе ОАО «Россети» 2018 г.
42. Заявление Генерального Директора о политике и целях в области профессиональной безопасности и охраны труда 2016 г.
43. Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» 2019 г.
44. Положение о кадровом резерве молодых специалистов ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений 2019.– 53 с.
45. Заявление Генерального директора о Политике и целях в области энергетического менеджмента 2016 г.
46. Заявление Генерального директора о Политике и целях в области экологии 2016 г.
47. Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы : учебное пособие / [Сердюк Н. В. и др. ; под общей ред. Г. П. Лозовицкой]. – М. : Академия управления МВД России, 2019 – 76 с.
48. Годовой отчет ПАО «МРСК СИБИРИ» по результатам работы за 2019 г- 340 с.
49. Организационная структура ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» г.Красноярск 2019. – 1 с.

50. Положение оценка персонала ПАО «МРСК Сибири» 2018г. – 25 с.
51. Правила внутреннего трудового распорядка филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» »2019. – 43 с.
52. Аттестация персонала положение ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» »2018. – 14 с.
53. Положение. Оплата труда, мотивация, льготы, компенсации и другие выплаты социального характера (социальный пакет) работников. ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» 2019. – 75 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Процедура выявления соответствия кадровой политики и стратегии развития

Ориентиры стратегии развития	Содержание ориентира стратегии развития ПАО «Россети»	Содержание кадровой политики (документация)
<p>Инновационное развитие:</p> <p>1. Технологические инновации</p> <p>2. Организационные и маркетинговые инновации</p>	<p>Инновационное развитие заключается в разработке и внедрении инновационных продуктов.</p> <p>1. Технологические инновации, цифровизация - переход от аналогового к цифровому принципу управления автоматике релейной защиты и противоаварийной автоматике, автоматизированной системы управления технологическими процессами, учета электроэнергии и связи внедрение цифровых систем наблюдения технологических процессов в электрических сетях и на подстанциях.</p> <p>2. Организационные и маркетинговые инновации.</p> <p>- совершенствование технологий управления человеческими ресурсами, то есть инновационность управления персоналом</p> <p>- внедрение актуальных для</p>	<p>Годовой отчет «ПАО РОССЕТИ» [37]</p> <p>ПАО «Россети» реализует политику, направленную на повышение уровня профессиональной подготовки персонала и развитие кадрового потенциала.</p> <p>В компании сформировано единое кадровое пространство, используются единые технологии, общие информационные ресурсы в целях повышения эффективности кадровой работы и обеспечения снижения издержек.</p> <p>В компании существует общий комплекс направлений и методов работы с персоналом, позволяющего компаниям электросетевого комплекса быстро и эффективно адаптироваться к корпоративным и внешним изменениям.</p> <p>Система обучения направлена на наращивание интеллектуального, образовательного, профессионального и управленческого потенциала персонала для обеспечения достижения стратегических и тактических целей Компании, а также на обеспечение готовности персонала к выполнению профессиональных функций, поддержание уровня его квалификации на требуемом уровне.</p> <p>Основные цели кадровой политики Общества:</p> <p>- Привлечение</p>

	<p>современных условий технологий управления человеческими ресурсами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетинговые инновации</li> <li>- формирование инновационного окружения компании — стимулирование формирования вокруг ПАО «Россети» и его ДЗО широкого спектра инновационных компаний, научных организаций и образовательных учреждений, чья деятельность направлена на решение научно-технических и технологических запросов Группы Россети.</li> </ul>	<p>квалифицированного персонала для решения текущих и перспективных задач Компании.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание условий для закрепления и оптимального использования высококвалифицированного персонала.</li> <li>- Обеспечение постоянного роста профессиональной подготовки работников и высокого качественного уровня персонала для решения задач по повышению уровня надежности эксплуатации объектов.</li> <li>- Создание и совершенствование системы кадрового резерва для наиболее эффективного использования кадрового потенциала Общества.</li> <li>- Развитие корпоративной культуры и поддержание благоприятного морально-психологического климата.</li> </ul>
<p>Безопасность</p>	<p>Своевременное обслуживание оборудования, устранение дефектов, постоянный контроль всех объектов относящихся к ПАО «Россети». Обеспечение надежности и бесперебойности энергоснабжения.</p> <p>Безопасность персонала.</p> <p>Снижение производственного травматизма; повышение уровня безопасности труда; внедрение передовых разработок в области</p>	<p>Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]:</p> <p>Компания поддерживает поведение, способствующее улучшению здоровья Работников и членов их семей. Компания постоянно развивает образовательную, организационную и экологическую деятельность для снижения рисков, сопутствующих ее деятельности.</p> <p>Компания развивает и совершенствует системы безопасности труда и экологии, вносит свой вклад в дело охраны и стабильного развития окружающей среды и поддерживает усилия российской и международной общественности в этой области.</p>

	<p>охраны труда; надлежащее организационное, финансовое и кадровое обеспечение мероприятий по охране труда.</p>	<p>Положение «Порядок проведения работы с персоналом ПАО «МРСК СИБИРИ» [39].</p> <p>Документ устанавливает порядок проведения работ с персоналом в Обществе, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок проведения инструктажей по охране труда и пожарной безопасности;</li> <li>- порядок проведения проверок постоянных и временных рабочих мест.</li> </ul> <p>Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [40] направлен на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение социальной стабильности Организации;</li> <li>- реализация социально-экономических прав и гарантий работников, предусмотренных трудовым законодательством.</li> </ul> <p>Правила пожарной безопасности в электросетевом комплексе ОАО «Рсети» [41].</p> <p>«Обеспечение пожарной безопасности на объектах электросетевого комплекса, организация обучения по вопросам пожарной безопасности, работа по профилактике и предупреждению пожаров, разработка деклараций пожарной безопасности, независимая оценка пожарного риска».</p> <p>Заявление Генерального директора ПАО «МРСК Сибири» о политике и целях в области профессиональной безопасности и охраны труда [42].</p> <p>В ПАО «МРСК Сибири» внедрена система менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда, соответствующая требованиям международного</p>
--	---	---

		<p>стандарта, ее направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сохранение жизни и здоровья работников;</li> <li>- снижение производственного травматизма;</li> <li>- повышение уровня безопасности труда;</li> <li>- внедрение передовых разработок в области охраны труда;</li> <li>- надлежащее организационное, финансовое и кадровое обеспечение мероприятий по охране труда»</li> </ul>
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и внедрение уникальных программ обучения;</li> <li>- развитие взаимодействия со сторонними обучающими организациями;</li> <li>- развитие партнерства в сферах образования и науки.</li> </ul>	<p>Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]:</p> <p>Система обучения и развития персонала Общества нацелена на раскрытие потенциала и профессиональное развитие работников, отвечающее квалификационным требованиям текущей или целевой должности, с учетом перспективных потребностей, изменений внешней среды и уровня развития компетенций работника.</p> <p>Система обучения и развития персонала базируется на принципах своевременности, последовательности и непрерывности.</p> <p>Деятельность Общества в области построения эффективной системы обучения и развития персонала предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение основных потребностей в подготовке производственного персонала собственными силами</li> <li>- обеспечение подготовки персонала на собственных учебных базах в соответствии с квалификационными требованиями;</li> <li>- внедрение единых стандартов</li> </ul>

		<p>деятельности корпоративных баз подготовки, заданных методологическим центром корпоративного обучения работников электросетевого комплекса;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение современных технологий обучения, направленных, в том числе, на снижение издержек на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала;</li> <li>- внедрение системы оценки эффективности обучения;</li> </ul> <p>Годовой отчет «Россети» [37]:  Для обучения своих работников и реализации различных образовательных программ компания активно привлекает специализированные учебные центры, поставщики и производители электроэнергетического оборудования, лучших тренеров и преподавателей.</p> <p>Положение о кадровом резерве молодых специалистов ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений [44]</p> <p>В Обществе формируются следующие виды кадрового резерва молодых специалистов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кадровый резерв молодых специалистов филиала Общества;</li> <li>- кадровый резерв молодых специалистов Общества;</li> <li>- внешний кадровый резерв молодых специалистов филиала Общества из числа учащихся профильных образовательных учреждений;</li> <li>- внешний кадровый резерв молодых</li> </ul>
--	--	--

		<p>специалистов Общества, из числа учащихся профильных образовательных учреждений.</p> <p>Формирование и работа с кадровым резервом Общества осуществляется в целях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- создания возможностей для профессионального развития и карьерного роста специалистов Общества;</li> <li>- содействия в повышении уровня профессиональной и менеджерской подготовки специалистов Общества;</li> <li>- обеспечения Общества высококвалифицированными и результативными специалистами и руководителями;</li> <li>- своевременного и качественного укомплектования высвобождающихся и вновь вводимых должностей в Обществе</li> </ul>
Экономичность	<p>Экономичность включает ряд мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение уровня потерь электроэнергии;</li> <li>- экономию энергетических ресурсов;</li> <li>- обеспечивает ряд задач: установка и ввод в работу энергосберегающего оборудования;</li> <li>- внедрение систем учета электрической энергии и других видов ТЭР;</li> <li>- управление нагрузками сети и уменьшение потерь электрической энергии при сохранении соответствующего</li> </ul>	<p>Годовой отчет «ПАО РОССЕТИ» Энергосбережение и снижение потерь [37]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация программ энергосбережения и повышения энергетической эффективности;</li> <li>- снижение потерь электроэнергии;</li> <li>- развитие систем учета электроэнергии на базе современных технологий;</li> <li>- развитие системы достоверного формирования объемов оказанных услуг;</li> <li>- идентификация потенциала энергосбережения;</li> <li>- создание дополнительных резервов снижения потерь электрической энергии;</li> <li>- развитие энергосервисной деятельности.</li> </ul> <p>В «МРСК Сибири» разработана Политика в области энергетического менеджмента,</p>

	<p>полезного эффекта от ее использования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярное проведение энергетического обследования объектов ПАО «Россети».</li> </ul>	<p>Заявление Генерального директора «МРСК Сибири» о Политике и целях в области энергетического менеджмента [45]:</p> <p>«Основопологающие принципы политики энергетического менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соблюдение законодательных и других требований, применимых к деятельности организации , в отношении использования энергетических ресурсов , обеспечения энергосбережения и повышения энергетической эффективности для сохранения принципа устойчивого развития;</li> <li>- Максимальное раскрытие информации о деятельности общества в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности;</li> <li>- Рациональное использование энергоресурсов в производственной деятельности общества на постоянной основе ;</li> <li>- Постоянное совершенствование системы энергетического менеджмента и улучшение энергетических характеристик;</li> <li>- Повышение ответственности и вовлечённости персонала в разумное расходование энергоресурсов.</li> </ul>
<p>Экологичность</p>	<p>Экологичность включает ряд мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение негативного влияния объектов электросетевого комплекса на окружающую среду;</li> <li>- сокращение выбросов в атмосферу;</li> <li>строительство и реконструкция</li> </ul>	<p>Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]:</p> <p>Компания ответственно подходит к соблюдению экологической безопасности, разрабатывает и применяет ресурсосберегающие технологии и последовательно снижает негативное воздействие на окружающую среду и человека</p> <p>В «МРСК Сибири»</p>

	<p>локальных очистных сооружений с целью минимизации воздействия на поверхностные водные объекты;</p> <p>- реконструкция земель, нарушенных в процессе строительства, реконструкции, технического перевооружения и эксплуатации электросетевых объектов;</p> <p>- поэтапный вывод из эксплуатации оборудования, содержащего полихлорированные бифенилы, с заменой на экологически безопасные установки»</p>	<p>разработана Политика в области экологии об этом свидетельствует Заявление Генерального директора «МРСК Сибири» Петухова К.Ю о Политике и целях в области экологии [46]:</p> <p>Основополагающие принципы Экологической политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянное улучшение природоохранной деятельности и системы экологического менеджмента;</li> <li>- не превышение установленных нормативов воздействия на окружающую среду;</li> <li>- соответствие деятельности Общества всем законодательно установленным требованиям;</li> <li>- постоянная финансовая и организационная поддержка Экологической политики;</li> <li>- вовлечение персонала Общества и постоянное повышение уровня его компетентности в вопросах природоохранной деятельности.</li> </ul>
--	---	---



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Процедура исследования кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на предмет следования тенденциям

Тенденций совершенствования КП	Содержание документации кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»
Гуманизация управленческой деятельности	<p>Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]:</p> <p>Кадровая политика представляет собой целостную систему взаимодействия с персоналом, нацеленную на обеспечение достижения стратегических целей Компании, развитие и поддержание технического состояния электрических сетей и подстанций, повышения уровня надежности функционирования объектов, реализацию инвестиционной программы Общества.</p> <p>Кадровая политика направлена на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов, своевременное обеспечение подразделений Компании квалифицированными работниками, на создание условий для эффективного развития и использования человеческих ресурсов, удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников.</p> <p>Общество прилагает максимальные усилия в целях создания условий для оптимального использования кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития сотрудников.</p> <p>Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]</p> <p>Ключевым ресурсом деятельности Общества являются его Работники, благодаря которым Общество создает, сохраняет и преумножает свои стоимость и авторитет в течение длительного срока. Достижение стратегических целей и задач, поставленных государством перед Обществом, в значительной степени зависит от профессионализма, добросовестности и безопасности трудовой деятельности его работников. Для Общества ценен каждый работник, независимо от его пола, возраста, цвета кожи, национальности и занимаемой должности. Поэтому всем работникам предоставляются равные возможности для успешной и эффективной работы, профессионального развития и карьерного роста. Общество руководствуется принципами честности и объективности при формировании кадрового (в том</p>

	<p>числе, руководящего) состава. Работники назначаются или переводятся на вышестоящие должности только исходя из деловых качеств.</p> <p>Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на 2019-2021годы[37]</p> <p>Договор основан на принципах равноправия, уважения и учета прав и законных интересов сторон социального партнерства Организации, добровольности, законности, обоснованности принятия на себя обязательств, а также обязательности и реальности их исполнения.</p>
Глобализационные процессы	<p>Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]:</p> <p>Кадровая политика направлена на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов, своевременное обеспечение подразделений Компании квалифицированными работниками, на создание условий для эффективного развития и использования человеческих ресурсов, удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников.</p> <p>Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]</p> <p>Работа в системообразующей для электросетевого комплекса компании ПАО «Россети» предполагает применение профессиональных навыков и компетенций, формирование высокопрофессиональной производственной среды, направленной на обеспечение качественного и надежного электроснабжения, своевременного и прозрачного технологического присоединения к электрическим сетям по доступной цене.</p>
Переход от кадровой работы как учета работников к управлению персоналом	<p>Положение о Департаменте управления персоналом «Межрегиональная распределительная компания Сибири» - «Красноярскэнерго» [34]</p> <p>Целью деятельности ДУП является своевременное удовлетворение потребностей филиала в высококвалифицированном и мотивированном персонале, постоянном повышении его профессионального уровня, совершенствования методологии и технологии работы с персоналом.</p> <p>Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]</p> <p>Компания рассматривает развитие кадрового потенциала как одну из основ своего долговременного и устойчивого развития, совершенствования и укрепления корпоративной</p>

	<p>культуры в Компании и направлено на создание у каждого Работника чувства сопричастности к реализации миссии Компании и стратегических задач, стоящих перед ней.</p> <p>Компания поддерживает стремление Работников развивать свои профессиональные качества для достижения высокой эффективности деятельности каждого и Компании в целом. В Компании регулярно проводятся мероприятия по оценке и развитию персонала, включая оценку деятельности, тестирование профессиональных знаний, внутреннее и внешнее обучение, проведение внутренних семинаров, участие Работников в международных конференциях и круглых столах и т.д.</p>
<p>Внедрение информационных технологий в кадровую работу</p>	<p>Годовой отчет «ПАО РОССЕТИ» [37]</p> <p>Автоматизация процессов в филиале ПАО «МРСК Сибири» - Красноярскэнерго» в области управления персоналом включает автоматизированные подпроцессы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровый учет и расчет з/п</li> <li>2. Персональный учет рабочего времени</li> <li>3. Контроль над местонахождением бригад</li> </ol> <p>Информационные подсистемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.SAP (HR)</li> <li>2. 1С (зарплата)</li> </ol>
<p>Усовершенствование способов руководства персоналом</p>	<p>Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]</p> <p>Все работники должны сотрудничать на основе взаимного уважения, с вниманием относиться к праву на защиту частной жизни и человеческого достоинства. Уважительные отношения друг к другу, к ценностям и традициям Общества, к его акционерам, членам Совета директоров, ветеранам и деловым партнерам позволяют сформировать открытую, справедливую и толерантную рабочую атмосферу</p> <p>В Обществе недопустимы нарушения дисциплины и этики, ставящие под угрозу надежность и безопасность работы, в том числе любые формы дискриминации работников и неуважительное отношение к коллегам, деловым партнерам или конкурентам.</p> <p>Годовой отчет ПАО «Россети» [37]</p> <p>Ведется подготовка в Обществе высококвалифицированных специалистов, способных достойно представлять ПАО «МРСК Сибири» на отраслевых и межотраслевых конкурсах профессионального мастерства и иных мероприятиях федерального и регионального уровней, а также за рубежом в рамках сотрудничества с иностранными электросетевыми компаниями</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Процедура выявления соответствия декларируемой кадровой политик принципам кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»

Принципы кадровой политики ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»	
<b>1</b>	<b>Принцип системности.</b>
<p>Кадровая политика представляет собой целостную систему взаимодействия с персоналом, нацеленную на обеспечение достижения стратегических целей Компании, развитие и поддержание технического состояния электрических сетей и подстанций, повышения уровня надежности функционирования объектов, реализацию инвестиционной программы Общества. Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»[43]</p> <p>Целью деятельности ДУП является своевременное удовлетворение потребностей филиала в высококвалифицированном и мотивированном персонале, постоянном повышении его профессионального уровня, совершенствования методологии и технологии работы с персоналом. Положение о Департаменте управления персоналом «Межрегиональная распределительная компания Сибири» - «Красноярскэнерго»[34]</p> <p>Отдел труда и заработной платы организует процессы труда и управления на предприятии в соответствии с его целями и стратегией, на основе рационального использования трудового потенциала каждого работника, применение эффективных форм и методов мотивации труда и трудовых нормативов с целью повышения производительности труда и качества выполнения работ, а также разработку и реализацию социальных программ в филиале.</p> <p>Положение о отделе труда и заработной платы филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» - [35]</p> <p>Цель деятельности Отдела оформления трудовых отношений и развития персонала – поддержание и развитие системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление человеческими ресурсами ПАО «МРСК Сибири» в рамках кадровой политики Общества, развития, подготовки и переподготовки персонала, обеспечения Общества кадровым резервом, высококвалифицированным персоналом и в соответствии с трудовым законодательством РФ.</p> <p>Положение о отделе оформления трудовых отношений и развития персонала филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [36]</p>	
<b>2</b>	<b>Принцип равных возможностей</b>
<p>Оценка осуществляется в соответствии со следующими принципами, некоторые из них:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- обязательность проведения оценки работников Общества при принятии соответствующего решения;</li><li>- всесторонность оценки - оценка направлена на выявление наибольшего числа факторов, характеризующих результативность и профессионализм работников и эффективность деятельности руководителей;</li><li>- объективность оценки - оценка основывается на объективных результатах деятельности работников и фактически проявляемых компетенциях, что обеспечивается</li></ul>	

за счет привлечения к оценке широкого круга респондентов, включая внешних экспертов, а также (по возможности) использования инструментов независимой оценки (тесты, кейсы, центры оценки и т.д.);

- открытость и прозрачность критериев оценки и методов ее проведения;
- гибкость - в зависимости от целей проводятся различные виды оценки по соответствующему набору оцениваемых критериев;
- дифференциация оцениваемых критериев у разных категорий оцениваемых;
- конфиденциальность персональной информации, полученной при проведении оценки;
- универсальность - в Обществе действуют определенные Положением единые и универсальные принципы проведения оценки.

Положение оценка персонала ПАО «МРСК Сибири» [50]

В исполнительном аппарате и филиалах ПАО «МРСК Сибири» на постоянной основе ведется работа по формированию и развитию кадровых резервов:

Основополагающими принципами формирования кадрового резерва молодых специалистов являются:

- единство требований, предъявляемых к кандидатам для включения в кадровый резерв молодых специалистов Общества;
- доступность информации об условиях формирования кадрового резерва молодых специалистов Общества;
- объективность и прозрачность процедуры формирования и работы с кадровым резервом молодых специалистов Общества;
- добровольность включения кандидатов в кадровый резерв молодых специалистов Общества;
- добровольность прохождения кандидатами в кадровый резерв молодых специалистов Общества оценочных мероприятий.

Положение о кадровом резерве ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений. [44]

### **3** Принцип эффективного использования личностного потенциала работника.

Высокопотенциальные, мотивированные работники участвуют в региональных и федеральных конкурсах управленцев.

Ведется подготовка в Обществе высококвалифицированных специалистов, способных достойно представлять ПАО «МРСК Сибири» на отраслевых и межотраслевых конкурсах профессионального мастерства и иных мероприятиях федерального и регионального уровней, а также за рубежом в рамках сотрудничества с иностранными электросетевыми компаниями;

С 2007 года в Компании ежегодно проводятся соревнования профессионального мастерства среди бригад оперативного, оперативно-ремонтного и ремонтного персонала, в целях совершенствования уровня профессиональной подготовки персонала, внедрения новых форм и методов управления энергетическим оборудованием.

Годовой отчет ПАО «Россети» [37]

За продолжительную и безупречную работу, осуществляется поощрение работников с учетом следующих принципов: законности, личных заслуг и достижений. Стимулирования эффективности и качества работы, содействия повышению

производственных показателей Организации, сочетание моральных и материальных форм поощрения:

- единовременное денежное поощрение;
- награждение орденом, медалью, почетным знаком;
- присвоение звания;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- объявление благодарности;
- занесение на Доску Почета.

Положение. Оплата труда, мотивация, льготы, компенсации и другие выплаты социального характера (социальный пакет) работников. ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [53]

Работнику производятся другие выплаты, а также предоставляются льготы, социальные гарантии и выплачиваются компенсации в порядке, размерах и на условиях, установленных Трудовым кодексом РФ, федеральными законами, нормативными правовыми актами Российской Федерации, локальными нормативными актами Общества и Коллективным договором Общества.

Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на 2019-2021 годы [40]

Перечень основных направлений подготовки персонала:

- реализация программ обязательного обучения по направлениям, подведомственным Ростехнадзору и другим контролирующим организациям;
- обучение персонала по вопросам охраны труда и промышленной безопасности, в том числе в ФГБОУ «Учебно-методический кабинет» Ростехнадзора;
- проведение корпоративных семинаров на базе СибКЭУЦ (ЧУ ДПО); о обучение персонала Центра управления сетями (ЦУС).

#### 4 Принцип правовой защищенности.

В филиале «Красноярскэнерго» в открытом доступе находятся внутренние документы, утвержденные Обществом и регламентирующий процесс работы филиала.

В своей деятельности филиал руководствуется требованиями Гражданского кодекса РФ, Федерального закона «Об акционерных обществах», иных нормативно-правовых актов РФ, Устава Общества, настоящего положения, решениями полномочных органов управления Общества.

Положение о филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [33]

Правила внутреннего трудового распорядка филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [51]

Настоящие правила внутреннего трудового распорядка разработаны в соответствии с трудовым кодексом регламентируют порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений.

#### 5 Принцип социального партнерства:

Договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в Организации и заключаемый работниками и Работодателем в лице их

представителей.

Договор основан на принципах равноправия, уважения и учета прав и законных интересов сторон социального партнерства Организации, добровольности, законности, обоснованности принятия на себя обязательств, а также обязательности и реальности их исполнения.

Коллективный договор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» на 2019-2021 годы [40]

**6**

Принцип перспективного развития:

Положение о кадровой и социальной политике ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [43]:

Система обучения и развития персонала Общества нацелена на раскрытие потенциала и профессиональное развитие работников, отвечающее квалификационным требованиям текущей или целевой должности, с учетом перспективных потребностей, изменений внешней среды и уровня развития компетенций работника.

Формирование и работа с кадровым резервом молодых специалистов Общества осуществляется в целях:

- создания возможностей для профессионального развития и карьерного роста молодых специалистов Общества;
- содействия в повышении уровня профессиональной и менеджерской подготовки молодых специалистов Общества;
- обеспечения Общества высококвалифицированными и результативными специалистами и руководителями;
- своевременного и качественного укомплектования высвобождающихся и вновь вводимых должностей в Обществе;

Положение о кадровом резерве ПАО «МРСК Сибири» и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений. [44]

Цель деятельности отдела – поддержание и развитие системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление человеческими ресурсами ПАО «МРСК Сибири» в рамках кадровой политики Общества, развития, подготовки и переподготовки персонала, обеспечения Общества кадровым резервом, высококвалифицированным персоналом и в соответствии с трудовым законодательством РФ.

Положение о подразделении оформления трудовых отношений и развития персонала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» [36]

Цели аттестации персонала:

- а) определение перспективы применения потенциальных способностей и возможностей персонала Общества;
- б) повышение ответственности и исполнительской дисциплины персонала.

Задачи аттестации персонала:

- а) объективная оценка профессионального уровня сотрудников, эффективности выполнения должностных обязанностей, соответствия должности;
- б) использование каждого работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;

в)повышение уровня профессиональной компетентности и ответственности за результаты выполняемой работы;

г)определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки работника.

Аттестация персонала положение [52]

Взаимодействие и сотрудничество. Взаимодействие с деловыми партнерами основывается на долгосрочном сотрудничестве в полном соответствии с корпоративными правилами. Общество заинтересовано во взаимовыгодном сотрудничестве. Во взаимодействии с Обществом недопустимо злоупотребление д

Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников ПАО «Россети» [38]



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Значения заработной платы по Красноярскому краю

	Значение заработной платы в рублях			
	Электромонтер 3-4 разряда	Электромонтер 5-6 разряда	Мастер участка	Старший мастер
1	14.080	25.000	35.000	45.000
2	15.000	26.000	36.000	45.000
3	20.000	30.000	38.000	46.000
4	21.000	30.000	38.000	48.000
5	22.000	32.000	39.000	50.000
6	22.000	35.000	40.000	52.000
7	22.000	35.000	40.000	52.000
8	25.000	35.000	40.000	55.000
9	25.000	40.000	45.000	55.000
10	25.000	40.000	45.000	55.000
11	25.000	40.000	45.000	56.000
12	28.000	40.000	45.000	58.000
13	28.000	45.000	48.000	58.000
14	30.000	45.000	48.000	60.000
15	30.000	46.000	50.000	62.000
16	30.000	46.000	50.000	64.000
17	31.000	48.000	52.000	67.000
18	31.000	50.000	55.000	70.000
19	31.000	52.000	58.000	74.000
20	32.000	52.000	58.000	74.000
21	32.000	55.000	60.000	78.000
22	32.000	58.000	62.000	80.000
23	35.000	60.000	65.000	82.000
24	35.000	60.000	70.000	84.000
25	35.000	60.000	72.000	85.000

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Индивидуальный план развития (форма для заполнения)

ФИО сотрудника: Подразделение/должность:
---

ФИО специалиста ОТОиРП : Должность:
--

ФИО руководителя ПБиПК: Дата заполнения: Период планирования:
---

Ротация	Цель	Действия по развитию	Необходимая поддержка	Метод контроля	Срок	Оценка

Комментарии руководителя: Комментарий специалиста: Комментарий сотрудника:
--

Дата:

--

Подпись руководителя:
-----------------------


Подпись специалиста:
----------------------

Подпись сотрудника:
---------------------

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.Н. Воронцова  
подпись

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Совершенствование кадровой политики организации**

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
Выпускник	 подпись, дата		К.Е. Димова
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020