

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПАО МРСК ЦЕНТРА  
( НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА БЕЛГОРОДЭНЕРГО )**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения,  
группы 05001342  
Просекиной Юлии Алексеевны

Научный руководитель:  
Доцент Бабинцева Е.И.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие и сущность кадровой политики организации .....	8
1.2 Цели и задачи кадровой политики.....	12
1.3 Принципы и особенности реализации кадровой политики в организации 20	
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПАО «МРСК ЦЕНТР» - БЕЛГОРОДЭНЕРГО .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго.....	28
2.2 Изучение и анализ системы управления персоналом в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго .....	32
2.3 Анализ особенностей кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго.....	41
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПАО «МРСК ЦЕНТР» - БЕЛГОРОДЭНЕРГО .....	56
3.1 Рекомендации по совершенствованию реализации кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго .....	56
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности рекомендуемых мероприятий .....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного исследования. В связи со сложившимися современными экономическими условиями, когда большинству предприятий приходится балансировать на грани рентабельности, а конкуренция только обостряется, убытки предприятий от неэффективного управления организациями и управления персоналом, в частности, становятся наиболее болезненными, а иногда даже невозможными.

В последние годы все больше руководителей организаций осознают необходимость изменений административно-управленческих процессов и внедрения эффективных инновационных кадровых технологий.

Всё большую актуальность приобретает такое понятие как кадровая политика предприятия. В условиях, когда бизнес стратегии и технологии перестают быть решающими факторами в конкурентной борьбе на передний план выходит фактор персонала.

Одну из ключевых ролей в данном аспекте деятельности играют вопросы кадровой политики, начиная от ее разработки, реализации основных положений, и заканчивая достижением поставленных целевых ориентиров.

В условиях современных тенденциях развития рыночных отношений становление и реализация кадровой политики требует ухода от старых подходов к управленческим процессам, направленных на выполнение программных мероприятий кадровой политики организации.

Кроме того, на предприятии кадровая политика является мощным инструментом, который может обеспечить конкурентоспособность и развитие организации. Грамотно выстроенная кадровая политика, ее успешная реализация позволит не только контролировать нынешнюю ситуацию, но и смоделировать необходимые изменения структур управления, которые вытекают из изменений потребностей предприятия.

Однако, как показывает практика, В большинстве своем службы управления персоналом предприятий предпринимают беспланные, стихийные

попытки привести сложившиеся ранее принципы кадровой политики и технологии управления персоналом в соответствие с требованиями, диктуемыми рыночной системой хозяйствования [27, с. 107].

Ориентируются они при этом на сиюминутные потребности, общая концепция кадровой деятельности, как правило, не прорабатывается, что в итоге приводит к временному улучшению ситуации и не позволяет устранить весь комплекс проблем, существующих в сфере управления персоналом. Это свидетельствует о том, что проводимые на предприятиях преобразования, в том числе и сферы управления персоналом, требуют переориентации на новую философию работы, а, следовательно, смены системы приоритетов и критериев оценки.

Выбор темы дипломной работы обусловлен тем, что на сегодняшней стадии развития современных предприятий, руководство предприятия не просто заявляют, а действительно имеют желание вносить изменения в кадровую политику.

Одно из самых главных назначений управления персоналом заключается в том, чтобы руководствоваться в осуществлении деятельности по управлению персоналом не только интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, а также ориентироваться на принятие курса социальных программ. В современных экономических условиях, есть необходимость в соединении цели развития производства с потребностями работников, которые реализуют данные цели, а также сбалансировать стратегию развития современной организации и занятых на нем кадров.

Таким образом, актуальность дипломной работы обусловлена тем, что:

Во-первых, реализация кадровой политики на предприятии является одним из наиболее мощных инструментов, с помощью которого можно обеспечить хорошую конкурентоспособность и развитие организации.

Во-вторых, успешная реализация положений кадровой политики позволяет не только контролировать уже существующую ситуацию на

предприятию, но и смоделировать необходимые изменения в структуре управления.

Степень разработанности темы исследования.

В последние годы вопросам формирования и реализации кадровой политики посвящено немало научных разработок в области теории управления персоналом, так как традиционные методы управления человеческими ресурсами создают механизм торможения процессов развития кадрового потенциала на предприятиях.

Интерес к персоналу как к важному ресурсу организации, в котором скрыты значительные ресурсы, впервые встречается в работах родоначальника английской классической политэкономии В. Пети (XVII в.), предпринимавшего попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности. Из-за высокой значимости и недостаточной осведомленности руководством о реализации кадровой политики на предприятии определяют несомненную важность изучения кадровой политики, как системы качества функционирования предприятия.

Основные теоретические положения и особенности организации работы по формированию и реализации кадровой политики в сфере управления персоналом изложены в работах таких специалистов как: А.П.Егоршин, И.Н. Герчикова, А. И. Ильин, А.Я. Кибанов, В.К. Скляренко, В.М. Прудников и др.[26, с.140].

В научных статьях А.А. Пинчук, О.А. Тойшевой, С. Сурковой, Д.Ю. Федорковича, Л.Г. Миляевой, Л.Р. Котовой, Н.З. Асадалина, Р.Р. Шапошникова описаны ключевые элементы кадровой политики предприятия, проблемы формирования и реализации кадровой политики в компаниях, а также механизмы реализации кадровой политики [49, с.11].

В последнее время большой интерес в научных кругах вызывает проблема применения новых подходов при решении практических проблем управления персоналом и вопросов реализации кадровой политики в том числе.

Рассмотрению этих вопросов посвящены работы Е.А. Борисовой, А.Б. Зеленцова, А. Н. Савлука, Н.П. Тишкиной, Н.И. Шаталовой, С.А. Шапиро и др. [12, с.203].

Проблема исследования заключается в противоречии между принятой и в настоящее время действующей кадровой политикой организации и недостаточно эффективными технологиями ее реализации на предприятии.

Объект исследования – процесс реализации кадровой политики в организации.

Предмет исследования - практика реализации кадровой политики в ПАО «МРСК-Центра»- «Белгородэнерго».

Цель – обоснование оптимальной технологии достижения целевых ориентиров кадровой политики в ходе ее реализации.

В соответствии с целью, выделим ряд задач по ее достижению:

1. Изучить теоретические основы реализации кадровой политики в организации.

2. Провести анализ практической деятельности по реализации кадровой политики в ПАО «МРСК-Центра»- «Белгородэнерго».

3. Предложить совокупность приемов, методов и процедур, позволяющих оптимизировать процесс реализации кадровой политики на предприятии.

Эмпирическая база исследования включает в себя:

– локальные нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс реализации кадровой политики в ПАО «МРСК-Центра»- «Белгородэнерго» [2, с.2].

– отчетные документы, отражающие результаты организационно-экономической деятельности исследуемого предприятия, эффективность осуществления кадровых процессов в организации, в том числе и процесса реализации кадровой политики.

Методы исследования.

В процессе написания работы были применены такие методы как: анализ документов, анализ статистических и отчетных данных, обобщение.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

Во-первых, предлагаемые в работе технология по реализации кадровой политики может быть использована в ходе решения текущих проблем на исследуемом предприятии ПАО «МРСК-Центра»- «Белгородэнерго» и других при возникновении аналогичных затруднений практике коммерческих организаций, а также в видах деятельности как

Во-вторых, предлагаемую в работе технологию допустимо использовать в процессе разработки, корректировки, дополнения и внесения изменений в кадровую политику предприятия во избежание возникновения проблемных вопросов.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, три раздела, заключение, список источников и литературы, приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность кадровой политики организации

Основным направлением работы с персоналом на предприятии является кадровая политика. Вопросы кадровой политики достаточно глубоко изучены в теоретическом плане, и успешно реализуются на практике.

Следует отметить, что существует большое количество точек зрения относительно определения кадровой политики.

Так, А.П. Егоршин считает, что кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [26, с. 19].

Кадровая политика, по мнению В.Р. Веснина, это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Её целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности [16, с.142].

А.Я. Кибанов в своей научной работе дает кадровой политике организации следующее определение. Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива,



способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [32, с.108].

Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан представляют кадровую политику как генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка [42, с.79].

Маслова В.Н. под кадровой политикой организации подразумевает систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив [43, с.239].

Специалисты по стратегическому управлению полагают допустимым понимать под кадровой политикой целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [50, с.81].

Представители экономической науки и практики рассматривают кадровую политику как систему работы с персоналом, объединенную разными видами управленческой деятельности, имеющую целью создание сплоченного, ответственного и высококвалифицированного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды функционирования предприятия [7, с.402].

Исходя из представленных определений, можно говорить, что сутью кадровой политики на предприятии является работа с персоналом, которая в полной мере соответствует концепции развития организации, является составной частью стратегически ориентированной политики предприятия, и,

наконец, способствует достижению желаемых результатов в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Кадровая политика включает в себя основополагающие принципы, которые составляют основы набора, отбора, а также распределение персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияет ряд факторов, которые по отношению к организации принято разделять на два типа: внешние и внутренние [11, с.19] (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

#### Факторы формирования кадровой политики

Тип фактора	Наименование фактора
Факторы внешней среды	1. Нормативные ограничения
	2. Ситуация на рынке труда
Факторы внутренней среды	1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности
	2. Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации
	3. Условия труда.
	4. Качественные характеристики трудового коллектива
	5. Стиль руководства

Отсюда, на формирование и использование кадрового потенциала оказывает влияние целая система внешних и внутренних (по отношению к самому предприятию) факторов. Факторы формирования и использования кадрового потенциала предприятия – это внешние и внутренние условия среды, в которых осуществляются процессы формирования и использования кадрового потенциала. Под внешними факторами понимаются условия, которые предприятие не может изменить, но должно учитывать при формировании и использовании собственных кадров. Внутренние же факторы представляют

условия, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны предприятия.

Основу кадровой политики составляют ее элементы такие, как политика занятости, политика обучения, политика оплаты труда, политика благосостояния, политика трудовых отношений.

Политика занятости - это совокупность мер прямого и косвенного воздействия на социально-экономическое развитие общества в целом и каждого его члена в отдельности и мероприятий, направленных на улучшение распределения рабочей силы и поддержание эффективной занятости [49, с.1].

Политика обучения - это формирование соответствующей базы обучения, благодаря которой работники могут повысить квалификационный уровень и, следовательно, получить возможность своего профессионального продвижения [59, с.63].

Политика благосостояния - это обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные условия должны быть привлекательными для работников и выгодными для них и для фирмы [9, с.51].

Политика трудовых отношений - это установление определенных процедур, применяемых при решении трудовых споров и конфликтов в трудовом коллективе [58, с.217].

Каждый из выше перечисленного составного элемента кадровой политики нуждается в эффективном механизме выполнения, включающего в себя включая такие направления деятельности как:

- анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижения по службе, увольнения и т.д. (в сфере занятости);
- проверка новых работников, обучение, развитие (в сфере обучения); - оценка работ, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне и т.д. (в сфере оплаты труда);
- пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание и т.д. (в сфере благосостояния);

– меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т.д. (в сфере трудовых взаимоотношений).

## **1.2 Цели и задачи кадровой политики**

Основная цель кадровой политики состоит во внесении эффективного вклада в осуществление стратегической политики, осуществляемой руководством организации [57, с.45].

Кадровая политика основывается на кадровой концепции организации, которая является наряду с производственной, финансово-экономической, научно-технической, маркетинговой политикой элементом общей концепции ее развития.

Цели кадровой политики определяются с учетом положений концепции развития предприятия, их можно в обобщенном виде сформулировать следующим образом [60, с.29]:

- выполнение предусмотренных конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой сфере;
- соблюдение персоналом организаций положений законов о труде и профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых соответствующими органами;
- обеспечение подчиненности всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной деятельности требуемым количеством работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в организации;
- формирование производственных коллективов, разработка принципов организации труда;

- разработка методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;

- подготовка и повышение квалификации остальных работающих;

- разработка предложений по совершенствованию практики управления персоналом.

При этом задачами кадровой политики предприятия являются [34, с.192]:

- разработка и внедрение современной системы управления персоналом;

- создание целостной системы нормативных, распорядительных, методических внутрифирменных документов и принципов работы с персоналом;

- формирование и укрепление корпоративного духа, образа работника, воспитание чувства привлекательности фирменной принадлежности;

- внутрифирменное развитие персонала в связи удаленностью от научных центров, отсутствием центров подготовки кадров, слабой научной базой и неразвитостью рабочей силы в регионах;

- сохранение и по возможности усиление и расширение социальной помощи и поддержки персонала с тем, чтобы избежать оттока специалистов в другие регионы;

- первостепенное внимание к подготовке специалистов самой службы управления персоналом, приведение в соответствие структуры службы стоящим перед ней задачам.

Субъектом кадровой политики является активный участник кадровых процессов, который наделен правами и ответственностью, т.е. компетенцией вырабатывать и осуществлять реализацию кадровой политики.

В качестве таковых выступают административный персонал и кадровые службы предприятий.

В настоящее время задачей кадровых служб организаций становится разработка кадровой политики, ориентированной на приоритет социальных ценностей, социальной политики.

При этом подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль трудовой дисциплины. Кадровая политика дополнительно охватывает сферы трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с общественными организациями.

Она обеспечивает реализацию социальных программ, осуществляемых в рыночных условиях и оказывающих влияние на производственную отдачу персонала.

Объектом кадровой политики выступают кадровые процессы и отношения, на которые направлена деятельность субъектов кадровой политики.

Предмет кадровой политики на предприятии составляют разнообразные меры, направленные на развитие кадрового потенциала работников. Эти меры включают:

- формирование требований к качествам работников, которые необходимы для выполнения служебных обязанностей;
- создание необходимых условий для производственной деятельности;
- контроль за деятельностью работников и обеспечение на этой основе результатов, которые установлены служебной деятельностью.

Выше перечисленные меры охватывают все категории работников.

Существует достаточно сложная классификация кадровой политики организации.

Первое основание для классификации связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связаны с данным уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По этому основанию выделяют такие типы кадровой политики как: *пассивная; реактивная; превентивная; активная* [10, с.301].

Пассивная кадровая политика характерна для организаций, в которой отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная и активная кадровая политика характеризуется тем, что руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, которая характеризуется превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на маличную ситуацию. 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 - разработка целевых кадровых программ.

С точки зрения механизмов, используемых руководством организации можно выделить два подвида активной кадровой политики: *рациональную и авантюристическую*.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

При реализации авантюристической политики могут возникнуть проблемы только тогда, если усилится влияние факторов, не включаемых в рассмотрение, что тем самым приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который скорее всего не



был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для типизации кадровой политики является ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики: *открытую*; *закрытую*.

При открытой кадровой политике организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

При закрытой кадровой политике организация будет ориентироваться на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, которые ориентированы на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Основными областями, которые попадают под управление кадровой политики в ходе ее реализации являются: определение потребности в персонале, привлечение персонала, использование персонала, мотивация персонала, обучение и развитие персонала, высвобождение персонала, маркетинг персонала, информация о рынке труда. (Рис. 1.1)

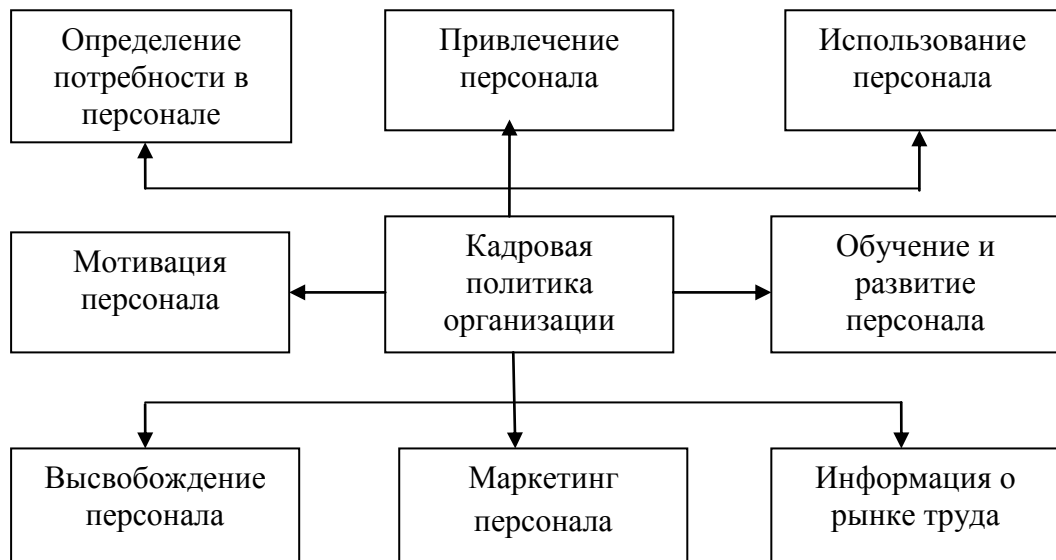


Рис. 1.1. Области кадровой политики организации

Разработка кадровой политики охватывает такие уровни:

- 1) Региональный, учитывающий производственные, природные, социальные, национальные особенности региона;
- 2) Внутрипроизводственный, характеризующийся применением общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок к условиям отдельных организаций.

Успешное достижение целей кадровой политики начинается с момента ее формирования, и в конечном итоге зависит от всех организационно-управленческих и технологических компонентов процесса управления реализацией положений кадровой политики.

Выделяют четыре основных этапа процесса управления кадровой политики на предприятия.

На первом этапе происходит определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики организации.

Второй этап заключается в том, чтобы произвести стратегический анализ кадрового состава организации. На данном этапе по поручению руководителя кадровая, юридическая, финансовая, маркетинговая и другие службы проводят анализ кадрового состава.

Третий этап направлен на оформление основ кадровой политики (обсуждение, доработка и документальное оформление основ кадровой политики с привлечением специалистов, экспертов, ученых и др.).

Четвертый этап связан с реализацией кадровой политики. Осуществляется руководителем организации и структурных подразделений через систему организационных, экономических, административно-правовых, социально-психологических мероприятий, планов, программ, норм, методов и т.д.

Основными методами управления кадровой политики принято считать следующие:

1. Нормирование. Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

2. Программирование. Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации (построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, их согласование с ценностями организации). Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

3. Мониторинг. Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной

диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т. д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

### **1.3 Принципы и особенности реализации кадровой политики в организации**

Кадровая политика основывается на принципах такие, как последовательность, соблюдение трудового законодательства, справедливости. Правда, иногда, она может иметь дискриминационный характер по возрастному, национальному, половому и т.п. признаку, то есть противоречить действующему трудовому законодательству.

Сформированная кадровая политика при определённых ситуациях может и должна корректироваться. Основанием для внесения существенных изменений в кадровую политику является наличие:

- пассивности и безразличия персонала к выполняемой работе;
- чрезмерной централизации управленческих функций, снижающей эффективность процесса управления;
- нежелания способных и компетентных работников занимать руководящие должности на предприятии;
- постоянных и необоснованных протестов со стороны персонала против любых нововведений;

- ухудшение показателей эффективности и качества трудовой деятельности, т.е. появление негативных тенденций в сфере управления персоналом.

Рассмотрим вопрос реализации кадровой политики. В общем смысле реализация представляет собой осуществление и приведение в жизнь какого-либо плана, идеи и т.д. посредством определенного механизма.

На сегодняшний день существует, по крайней мере, три основных подхода к определению сущности механизма реализации кадровой политики. Точка зрения проф. В.И. Лукьяненко основывается на том, что механизм реализации государственной кадровой политики есть система кадровой деятельности, направленная на кадровое обеспечение реформ в переходный период и отражающаяся на концепции государственной кадровой политики, законодательной базе, принципах, методах, способах, методиках, технологиях и формах кадровой работы [41, с. 95].

Профессор В.А. Сулемов определяет механизм реализации государственной кадровой политики (точнее, механизм кадрового обеспечения государственной службы) как особую систему реализуемых на практике мер (правовых, организационно-управленческих, социально-экономических, воспитательных и др.), определенный порядок кадровой деятельности.

Позиция проф. В.М. Анисимова основывается на том, что сущность механизма реализации государственной кадровой политики заключается в том, что это система учреждений и мер (административно-организационных, социально-экономических, правовых, профессиональных, культурно-воспитательных), приводящих в действие кадровую политику [6, с.264].

Тем самым, реализация кадровой политики - это планомерный процесс использования органами управления организацией в их распоряжении ресурсов для достижения поставленных целей в сфере управления персоналом.

Однако, как показывают результаты исследований, конкретный механизм формирования и реализации кадровой политики в новых условиях еще не создан.

Но сформирована модельная конструкция данного механизма и она с содержательной стороны включает в себя как минимум четыре составляющих элемента или уровня данного механизма.

Эту модель условно можно представить в виде пирамиды власти, разделенной на следующие уровни:

1. Теоретические основы кадровой политики. С точки зрения уровневой классификации механизма реализации кадровой политики следует отметить, что его высший уровень – концептуальный – представляет собой научно-теоретическую базу кадровой политики, раскрывающей цели, задачи, субъектно-объектную базу, принципы и приоритеты кадровой политики.

2. Нормативно-правовой уровень - законодательная база кадровой политики. Данный уровень подводит под кадровую политику прочную юридическую основу, легитимирует ее, регулирует в правовом отношении кадровую деятельность.

3. Организационный уровень – органы, занимающиеся кадровой работой – определяет механизм реализации кадровой политики как организаций, учреждений и должностных лиц, приводящих в действие кадровую политику. Здесь ведущую роль играют кадровые службы.

4. Технологический уровень – формы, способы и методы кадровой работы – определяет данное явление как совокупность мер, форм, способов и методов воздействия на кадры, которые применяются для решения конкретных кадровых задач.

Эффективность реализации кадровой политики предприятия зависит от наличия его составляющих – концептуальной, нормативно-правовой, организационной и технологической, уровне их разработанности и единстве применения. Такой подход вполне правомерен, поскольку показывает и

структуру, и конкретное содержательное наполнение кадровой политики, сближая различные точки зрения на сущность кадровой политики и механизмы ее реализации.

Реализацией кадровой политики занимаются собственники организации, высший менеджмент, начальник подразделений и кадровая служба. Общее руководство кадровой политикой осуществляет руководитель организации.

На эффективность реализации кадровой политики оказывает влияние совокупность факторов: *внутренние и внешние*. К внешним относятся: трудовое законодательство, взаимоотношения с профсоюзом, состояние экономической конъюнктуры, перспективы развития рынка труда.

Внутренними факторами: структура и цели организации; территориальное размещение, применяемые технологии, господствующая культура, а также сложившиеся отношения и морально-психологический климат в коллективе.

Основными факторами, препятствующими внедрению кадровой политики, соответствующей рыночным условиям функционирования, являются:

- неподготовленность сотрудников всех уровней к работе в новых условиях;
- потеря интереса к новаторской работе, вызванная отсутствием справедливой оценки трудового вклада и ограничением инициативы;
- отсутствие достоверной информации и взаимопонимания и доверия «верхов» и «низов»;
- отсутствие соответствующей теоретической и методической базы [12, с.371].

Технология реализации кадровой политики напрямую зависит от организации и осуществления процесса кадрового управления предприятием. Данный процесс включает в себя:

- управление персоналом со стороны линейных менеджеров и кадровая работа менеджеров по персоналу;
- определение каждым субъектом кадровой политики своих приоритетов, конкретных задач работы с кадрами на ближайшее время и долгосрочную перспективу;
- использование субъектами кадрового управления эффективных технологий работы с персоналом.

Основными направлениями реализации кадровой политики являются обеспечение оптимального баланса персонала в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, теориями мотивации, требованиями сбалансированности интересов работодателя и работников.

Регулирование процесса реализации кадровой политики осуществляется инструментами диагностики и корректировки.

Результативность реализации кадровой политики в основном определяется при помощи таких индикаторов, как:

- степень достижения целей кадровой политики;
- уровень обеспеченности персоналом; уровень результативности системы адаптации персонала; уровень достижения целей в области развития персонала;
- уровень результативности системы обучения персонала;
- уровень организации и мотивации труда персонала;
- уровень управления составом сотрудников; уровень результативность оценки персонала;
- уровень развития организационной культуры в соответствии с требованиями стратегии организации.

Основные критерии качества и эффективности реализации кадровой политики на предприятии представлены в таблице 1.2.



Таблица 1.2

## Критерии эффективности реализации кадровой политики организации

Субъект реализации	Критерии эффективности реализации кадровой политики
Руководство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вложения всех видов средств в формирование для персонала комфортных условий работы и возможностей развития.</li> <li>2. Суммарные вложения организации в обустройство рабочих мест, мероприятия по развитию корпоративной культуры.</li> <li>3. Степень выполнения мероприятий кадровой политики, использования выделенных ресурсов под конкретные задачи.</li> <li>4. Внимание руководителей к проблемам персонала.</li> <li>5. Создание и контроль работы комитетов и комиссий.</li> <li>6. Степень информационного обеспечения управления персоналом</li> </ol>
Руководители линейных подразделений	Экономические и производственные показатели работы подразделений (критерий - выполнение нормативов, планов, стандартов).
Кадровая служба	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатели (оценочные параметры) успешности исполнения НПА государственного, регионального и муниципального уровней.</li> <li>2. Эффективность кадровой работы: рост вложений в персонал, в принимаемые кадровые решения (обучение, поощрение и т. п.).</li> </ol>
Работники	Показатель удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений.

Это обобщение практики оценки результативности кадровой политики отечественных организаций является также обобщением оценки результативности управления персоналом, связанной с результативностью самого персонала и руководителей предприятия [23, с.140].

Кроме того, в качестве дополнительных показателей качества реализации кадровой политики современного предприятия используются такие как: качественный и количественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой кадровой политики; степень учета интересов работников и производства в целом и т.д.

Одним из самых показательных критериев реализации кадровой политики организации является качество и эффективность исполнения основной из основных функций управления – контроля, который представляет собой жесткую форму управления, при осуществлении мониторинга деятельности службы управления персоналом, целью внесения, при необходимости, корректировок и оценки промежуточных и конечных результатов. Контроль необходим постольку, поскольку даже при самой тщательной диагностике и планировании практически невозможно полностью предсказать, какие факторы, с какой силой и каким образом окажут воздействие на объект управления. Так, например, одно возникнувшее неучтенное обстоятельство может потребовать пересмотра плана мероприятий по работе с кадрами, корректировку методов воздействия, целей управления кадрами и даже пересмотра выбранных вариантов решения организационных проблем.

Контроль осуществляется в соответствии с запланированными промежуточными результатами и временными ограничениями, а также в ходе общего наблюдения и анализа процесса изменений.

Базируясь на перечисленных показателях, организация формирует функциональную модель управления процессом реализации кадровой политики, где центральным элементом определяется мониторинг, включающий оценку компетентности и результативности деятельности исполнителей и ответственных за конечные результаты кадровой политики.

Кроме того, формируется учетно-аналитическое и нормативно-правовое обеспечение, что позволяет проводить реализацию кадровой политики и осуществлять контроль ее эффективности и результативности исходя из достижения генеральной цели кадровой политики – формирования кадров высокой результативности.

Таким образом, теоретический анализ процесса реализации кадровой политики организации позволяет сделать следующие выводы:

1. Кадровая политика предприятия - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

2. Реализация кадровой политики представляет собой систему кадровой деятельности субъектов кадровой политики (кадровые службы, организации, учреждения), опирающаяся на концептуальную и нормативно- правовую базу кадровой политики организации, которая осуществляется через кадрово-управленческий процесс (меры, способы, технологии) и направленная на объект кадрового управления (кадры, персонал).

3. Кадровая политика в современных условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, ориентирующаяся на получение не только экономического эффекта, но и социального, при условии соблюдения уже действующего законодательства и нормативных актов.

4. Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов; планов организационных, административных, социальных и иных мероприятий. Он находит отражение в основных нормативных документах: устав, идеология предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт или трудовой договор сотрудника, положение об оплате и стимулировании труда, положение об аттестации кадров и другая документация.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго**

МРСК Центра создана 17 декабря 2004 года в ходе реформирования российской электроэнергетики, которое предусматривало межрегиональную интеграцию вновь созданных предприятий после разделения энергокомпаний по видам бизнеса – генерация, транспортировка, сбыт.

Филиал Белгородэнерго осуществляет свою деятельность на территории площадью 27,1 тысяч квадратных километров с численностью населения 1, 5479 млн. человек.

Основными целями деятельности Белгородэнерго являются:

- получение прибыли;
- осуществление эффективного и надежного функционирования объектов распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение устойчивого развития распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение качественного и надежного энергоснабжения потребителей.

В соответствии с уставом организации «Общество является юридическим лицом и публичным акционерным обществом по законодательству Российской Федерации, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде».(Приложение 1)

Основными видами деятельности «Белгородэнерго» являются:

- оказание услуг по передаче электроэнергии;
- оперативно-технологическое управление;

–оказание услуг по технологическому присоединению энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям;

–осуществление функций по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерений и учета;

–осуществление контроля за безопасным обслуживанием электрических установок у потребителей, подключенных к электрическим сетям общества;

–деятельность по эксплуатации электрических сетей;

–оказание услуг по осуществлению полном Большое значение в реализации кадровой политики имеет то, что организация самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательств.

С целью более детального ознакомления с производственной деятельностью предприятия, нами были изучены данные бухгалтерского баланса и годовой финансовой отчетности. Анализ динамики финансовых результатов за последние 3 года приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ динамики финансовых результатов ОАО «МРСК – Центра» -  
«Белгородэнерго» в 2014-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г	2016г.	Отклонения, (+;-)		Темп роста, %	
				2014г./ 2015г.	2015г./ 2016г.	2016г./ 2014г.	2016г./ /2015г.
Выручка	92947498	86705172	79817205	-6242326	-6887967	93%	92%
Себестоимость продаж	73947573	17094466	18842800	-56853107	+1748334	23%	110%
Валовая прибыль	14815063	12757599	11297067	-2057464	-1460532	86%	88%
Коммерческие расходы	652624	–	–	–	–	–	–
Прибыль (убыток) от продаж	9997495	3282970	2795722	-6714525	-487248	32%	85%
Прибыль (убыток) до налогообложения	4863878	2 525 253	1 029 633	-2338625	-1495620	51%	40%
Текущий налог на прибыль	696277	971250	894230	+274973	-77020	139%	92%

Чистая прибыль (убыток)	292898	3325939	908987	+3033041	-2416952	135%	27%
----------------------------	--------	---------	--------	----------	----------	------	-----

На основе приведенных данных, можно озвучить следующие характеристики.

Выручка ПАО «МРСК – Центра» - «Белгородэнерго» в промежутке с 2014 по 2016 гг. имеет тенденцию к снижению, что напрямую отражает состояние экономики страны в целом, а также ухудшение положения энергетического сектора в данном сегменте рынка.

Показатель себестоимости отражает нестабильность рынка энергетических ресурсов. Так, например, наблюдается её резкое снижение в 2015 году, в сравнении с 2014 годом, однако уже в 2016 г. можно увидеть небольшой её рост.

Коммерческие расходы ОАО «МРСК – Центра» - «Белгородэнерго» с 2016 года равны 0. Это объясняется тем, что организация является абсолютным монополистом по части энергосбытовой деятельности в данном регионе, точнее, в Белгородской области, соответственно, затраты на продвижение и рекламу своего товара на данном рынке являются нецелесообразными.

На основе данных таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что показатели прибыли (убытка) от продаж и прибыли (убытка) до налогообложения в динамике с 2014-2016 гг. имеют прямую тенденцию к снижению.

Текущий налог на прибыль в 2014 году составлял 696277, в 2015 году наблюдается его резкое возрастание на 39%, а в 2016, он снизился до 894230.

Чистая прибыль ОАО «МРСК Центра»- «Белгородэнерго» в 2016 году резко возросла на 3 033 041. Подобный скачок был связан с запуском нескольких новых участков ЛЭП, что, соответственно, увеличило уровень потребления энергии населением. Однако в 2016 году данный показатель снова снизился, но к минимальной отметке 2014 года не вернулся.

Для полного представления о ходе деятельности внутри исследуемого предприятия, необходимо представить и проанализировать его организационную структуру. В Белгородэнерго организационная структура линейно-функциональная. Схема организационной структуре представлена в приложении 2.

Основу линейно-функциональных структур составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, финансы, плановый, производство. По каждой из подсистем формируется иерархия служб, так называемая «шахта», которая пронизывает всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений.

Функциональные службы (отделы: плановый, труда и зарплаты, финансовый, бухгалтерия и др.) ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. На основании этих рекомендаций линейный аппарат принимает необходимые решения и отдает распоряжения, обеспечивающие выполнение соответствующих заданий. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинен друг другу, однако имеет определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.

Достоинства структуры: освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций обеспечения производства ресурсами; возможность координации действий между линейными и функциональными

подразделениями; высокая степень специализации структурных подразделений предприятия. Недостатки структуры: необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, кадров, как с соответствующими функциональными службами, так и высшим руководством; длинная цепь команд и, как следствие, искажение коммуникаций.

## **2.2 Изучение и анализ системы управления персоналом в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - БЕЛГОРОДЭНЕРГО**

На современных предприятиях деятельностью по реализации кадровой политики занимаются обычно начальники подразделений, высшие менеджеры или кадровая служба.

В Белгородэнерго всей деятельностью по управлению персоналом осуществляют кадровые службы: отдел управления персоналом (далее ОУП), входящим в состав Управления по работе с персоналом(далее УРП).

В соответствии с положением по персоналу, руководство структурным подразделением осуществляет начальник ОУП УРП.

Основной целью деятельности ОУП является обеспечение качества человеческого капитала, соответствующего идеологии компании.

Целями деятельности ОУП в рамках достижения основной цели являются:

- обеспечивать эффективность подбора, отбора и развития персонала;
- обеспечивать эффективность проведения кадровой политики филиала;
- формировать и поддерживать в эффективном состоянии базовый ресурс филиала – персонал.

Обязанности начальника ОУП:



- Осуществление функционального руководства и координации действий всех сотрудников ОУП Белгородэнерго.
- Обеспечение сотрудников ОУП техническими и программно-методическими средствами для эффективной работы.
- Обеспечение взаимосвязи с руководителями структурных подразделений Белгородэнерго по вопросам организации и проведения мероприятий ОУП в рамках его функций.
- Проведение систематического анализа кадровой работы Белгородэнерго, разработка предложений по ее улучшению.
- Обеспечение социальных льгот и гарантий персоналу Белгородэнерго в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства работников, подлежащих высвобождению, предоставление им установленных льгот и компенсаций.
- Проведение внутреннего кадрового аудита Белгородэнерго.
- Проведение эффективной кадровой политики Белгородэнерго.
- Создание условий развития персонала Белгородэнерго.
- Организация формирования и подготовки резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, системы непрерывной подготовки персонала с использованием практики оценок, ротации, переподготовки, повышения квалификации и стажировки.
- Участие в разработке стратегии управления персоналом Белгородэнерго.
- Осуществление контроля за своевременностью предоставления первичных учетных документов в систему электронного документооборота.

Для более полного представления о работе СУП, был проведен анализ основных кадровых процессов в организации за последние 3 года (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ основных кадровых процессов в организации за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г	2015 г.	2016г.
------------	--------	---------	--------

Среднесписочное число работников, чел.	3900	3892	3970
Принято всего, чел.	311	402	460
Выбыло всего, чел.	294	301	352
в том числе:			
по сокращению штатов:	126	82	148
по собственному желанию:	165	213	199
за нарушение трудовой дисциплины	3	6	5
Коэффициент оборота по приему	0,08	0,1	0,12
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,08	0,09
Коэффициент постоянства кадров	0,9	1	0,9
Коэффициент текучести кадров	9,79	10,92	9,03
Коэффициент абсентеизма	0,4	0,5	0,8
в том числе по болезни	1,1	0,7	0,5
Производительность труда (стоимостная на 1 работника за период)	23832	22277	20450

На основе данных, представленных выше, можно заметить, что среднесписочная численность работников претерпела незначительные изменения за последние 3 года.

Динамика показателей численности персонала отражает уменьшение численности работников филиала в 2015 году и увеличение численности в 2016 году. Изменение численности обусловлено оптимизацией численности в 2015 году и существенными изменениями организационной структуры филиала в 2016.

В целях повышения производительности труда, эффективности системы управления в Обществе, в филиале реализован комплекс мер в рамках программы управления издержками и оптимизацией затрат на оплату труда, что повлекло снижение численности персонала филиала в 2016 году. В связи с передачей функций по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, уборке производственных и служебных помещений на аутсорсинг, в филиале с 01.04.2015 были сокращены штатные должности: рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий 3 разряда, уборщик производственных и служебных помещений 2 разряда.

В 2016 году численность филиала увеличилась в связи с передачей функций бухгалтерского и налогового учета и отчетности в ПАО «МРСК Центра». Персонал Управления бухгалтерского и налогового учета и

отчетности филиала «Белгородэнерго» департамента бухгалтерского и налогового учета и отчетности из Исполнительного аппарата с 01.07.2015 года был переведен в Белгородэнерго.

Также добавилась численность персонала в специализированный участок по технологическому присоединению управления распределительных сетей.

Число принятых и выбывших работников, с каждым годом увеличивается и можно уверенно сказать, что эти процессы взаимосвязаны.

Причины увольнения работников в Белгородэнерго различны.

Как можно заметить в таблице, по причине сокращения штата в 2016 году было уволено 148 человек – это на 66 человек больше по отношению к 2015 году, и на 22 человека больше, чем в 2015. В первую очередь, подобная ситуация обусловлена сокращением рабочих мест в связи с кризисом в экономике страны, сокращением бюджета и практикой совмещения должностей.

В 2016 году возросло количество работников, уволившихся по собственному желанию, причиной тому стало сокращение заработной платы, которая коснулась практически всех категорий персонала. В 2016 году ситуация стабилизировалась, вследствие чего мы наблюдаем снижение данного показателя.

Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины практически минимально и связано с нарушением техники безопасности.

Коэффициенты оборота по принятию и выбытию показывают степень обновления и выбытия кадрового состава по предприятию. В Белгородэнерго данный показатель в динамике за последние 3 года растет, что говорит о постоянном увеличении обновления кадрового состава, это подразумевает и принятие молодых специалистов, и уход из организации работников, вышедших на пенсию.

Коэффициент текучести кадров в исследуемой организации стабилен, так как в Белгородэнерго создаются все условия для успешной и комфортной трудовой деятельности.

Коэффициент абсентеизма в организации с каждым годом увеличивается, что позволяет говорить о негативной тенденции в данном вопросе. Отсутствие работников на их рабочем месте, в основном связано с болезнями, и чаще всего больничные листы оформляют женщины, по причине заболевания детей.

Производительность труда в динамике за 3 года неуклонно снижается. Обращаясь к данным таблицы 3, становится ясно, что причиной тому является снижение выручки предприятия.

Наибольшую долю персонала в составе филиала занимает производственный персонал (80,78%), более половины численности работающих в данном блоке составляет категория рабочих (65,79%). Доля административно управленческого персонала составляет 19,22% от общей численности филиала, основная категория работников в данном блоке специалисты и служащие (69,73%).

В 2015 году, в сравнении с 2014 годом, незначительно увеличилась доля административно-управленческого персонала, что обусловлено переводом персонала Контакт-Центра из сервисной компании в филиал для выполнения функций по приему и обработке телефонных обращений потребителей электроэнергии 11 филиалов ПАО «МРСК Центра».

В связи с увеличением численности и изменениями в организационной структуре филиала в 2016 году по сравнению с прошлым годом численность руководителей увеличилась на 17 человек, численность специалистов и служащих увеличилась на 29 человек, численность рабочих увеличилась на 62 человек. В целом действующая кадровая система филиала является стабильной.

Среднесписочная численность персонала филиале ПАО «МРСК Центра»-Белгородэнерго в 2016 году составила 3970 чел., что на 1,68 % больше, чем в 2015 году.

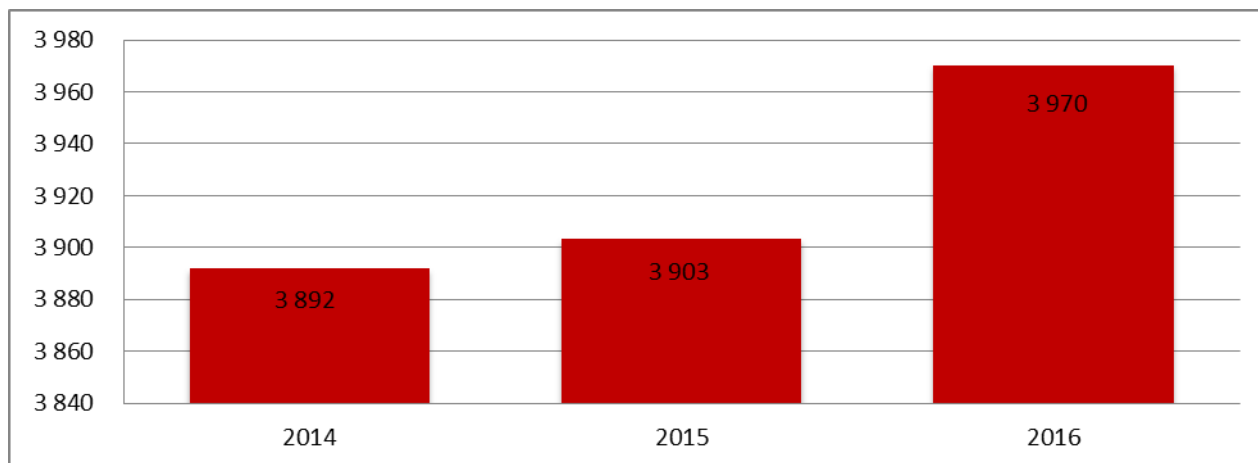


Рис. 2.1. Среднесписочная численность персонала в динамике за 2014 - 2016 года.

В связи с проведением организационно-штатных мероприятий, динамика изменения среднесписочной численности по сравнению с прошлым годом имеет тенденцию к увеличению, что связано с приемом персонала мобильных бригад .

Динамика показателей численности персонала отражает постепенное увеличение численности работников филиала с 2014 года. Изменение численности обусловлено существенными изменениями организационной структуры филиала в 2015 и 2016 годах.

В 2015 году численность филиала увеличилась в связи с передачей функций бухгалтерского и налогового учета и отчетности в филиалы ПАО «МРСК Центра» . Персонал Управления бухгалтерского и налогового учета и отчетности филиала «Белгородэнерго» департамента бухгалтерского и налогового учета и отчетности из Исполнительного аппарата с 01.07.2015 года был переведен в филиал ПАО "МРСК Центра"-«Белгородэнерго». Также с 01.07.2015г. добавилась численность персонала в специализированный участок по технологическому присоединению управления распределительных сетей .

С 01.04.2016 в филиале ПАО «МРСК Центра»-Белгородэнерго» были сформированы мобильные бригады для выполнения работ хозяйственным способом . В состав мобильных бригад вошли работники специализированных

бригад по технологическому присоединению, рабочие места которых расположены непосредственно в районах электрических сетей, работники участков службы механизации и транспорта, а так же персонал принятый на дополнительно введенные штатные должности.



Рис. 2.2. Численность персонала в динамике за 2014 - 2016 года

Основную часть работающих филиала составляет производственный персонал – значение доли которого, составило в 2016 году 88,6 % (3640 чел.), что обусловлено спецификой деятельности предприятий распределительного сетевого комплекса. Доля административно-управленческого персонала в общей численности филиала составляет 11,1 % (456 чел.), вспомогательного персонала - 0,3 % (12 чел.)

В 2015 году, в сравнении с 2014 годом, незначительно на 0,3 % уменьшилась доля производственного персонала в филиале, что обусловлено приемом административно-управленческого персонала из Исполнительного аппарата ПАО «МРСК Центра», занимающегося функциями бухгалтерского и налогового учета и отчетности. А в 2016 году доля производственного персонала увеличилась на 0,7 % за счет ввода в штатное расписание мобильных бригад и закрытия в них вакансий.

Сведения о возрастном составе персонала организации представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Распределение персонала по возрасту

	Показатель	Группы работников по возрасту, лет					Работающие пенсионеры	Итого
		До 25	25 – 35	35– 50	От 50 до пенсионного возраста			
Руководители	Количество, чел.	99	251	150	49	0	549	
	% по группе	18	45	27	9	0	100	
Специалисты	Количество, чел.	284	667	185	62	37	1235	
	% по группе	23	54	15	5	3	100	
Рабочие	Количество, чел.	1031	756	321	137	45	2290	
	% по группе	45	33	14	6	2	100	

Среди руководителей основной удельный вес представлен в возрастной категории 25-35 лет – 45%, среди специалистов, выделяется та же группа, но в ином процентном соотношении- 54%. Рабочие же, в основном представлены в группе до 25 лет и составляют 45% от общего числа. Минимальную долю по всем категориям персонала представляют работающие пенсионеры, среди руководителей они отсутствуют вовсе, среди специалистов составляют 3%, а среди рабочих- 2%.

Основу кадрового состава работников Компании составляют работники в возрасте от 25 до 50 лет (66 %).

Структура персонала по возрастным категориям является стабильной – за период с 2014 по 2016 год соотношение персонала по возрасту не изменилось, что свидетельствует об активно проводимой Компанией политике,

направленной на привлечение молодых специалистов из учебных заведений профильных специальностей.

Наблюдается незначительное увеличение категории работающих пенсионеров (на 1 п.п.), что обусловлено сокращением численности жителей сельской местности и стремлением молодежи покинуть места своего проживания и переехать жить и работать в городские населенные пункты.

Средний возраст работников в 2016 году составил 41 год и не изменился по сравнению с предыдущими годами (2014 год – 40,6 лет, 2015 год – 41,2 года).

Продолжая характеристику кадрового состава Белгородэнерго, переходим к распределению персонала по полу (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу в 2016 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Количество	% по возрастной группе	Количество	% по возрастной группе
Руководители	476	17%	73	7%
Специалисты	384	13%	851	79%
Рабочие	1962	70%	328	14%
Всего	2822	100%	1081	100%

В исследуемой организации большинство сотрудников – мужчины, они составляют 72 % от общего числа сотрудников. Среди них подавляющее большинство относятся к категории рабочих – 70%, примерно в равной доле находятся руководители и специалисты – 17% и 13% соответственно.

Среди женщин, чаще всего встречаются специалисты – 79%, рабочие-14% и лишь 7% руководящих должностей отнесено женщинам.

Качество персонала, определяет его ценность и отражается в первую очередь в уровне образованности работников. Распределение персонала по образованию в 2016 году представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5



### Распределение персонала по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Количество	%	Количество	%	Количество	%
Среднее	0	0%	37	3%	481	21%
Среднее специальное	99	18%	86	7%	664	29%
Незаконченное высшее	0	0%	62	5%	504	22%
Высшее	401	73%	1037	84%	641	28%
Ученая степень	49	9%	13	1%	0	0%

Среди сотрудников филиала в 2016 году, преобладающее большинство в категориях руководители и специалисты занимает доля персонала с высшим образованием – 73% и 84% соответственно. Среди рабочих, примерно в равном процентном соотношении находятся сотрудники, имеющие высшее и средне-специальное образование- 28% и 29% соответственно. Полностью отсутствуют руководители со средним или незаконченным высшим образованием, что объясняется требованиями к руководящим должностям. Среди специалистов в меньшинстве представлены сотрудники, имеющие ученую степень- 1%, а среди рабочих такой показатель равен нулю.

В целом действующая кадровая система филиала является стабильной на протяжении длительного периода.

### **2.3 Анализ особенностей кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго**

Рассмотрим основные направления кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго и их реализацию

#### ***Политика Компании в области подбора персонала***

Ключевыми целями кадровой и социальной политики МРСК Центра являются:

- планирование потребности в персонале – обеспечение наличия достоверной информации об оперативной и прогнозной численной и качественной потребности в трудовых ресурсах, необходимой и достаточной для выполнения поставленных перед Компанией задач;

- своевременное обеспечение потребностей Компании в персонале требуемой квалификации.

МРСК Центра планирует текущую и перспективную потребность в персонале на основе единых методологических принципах, с учетом:

- планов развития электрических сетей;
- динамики движения персонала;
- квалификационных требований к персоналу.

Перспективная и текущая потребность в персонале является основанием для разработки и реализации программ привлечения, ротации и развития персонала Компании.

При удовлетворении потребностей Компании в персонале приоритет отдается прежде всего действующим работникам и развитию их в соответствии с квалификационными требованиями (ориентир – замещение не менее 60 % руководящих должностей внутренними кандидатами), привлечению молодых специалистов с профильным профессиональным образованием.

В МРСК Центра реализуется программа мобильности персонала, нацеленная на обеспечение квалифицированным персоналом трудодефицитных районов, входящих в зону ответственности Компании, и кадровую поддержку программ и проектов федерального и общекорпоративного значения в регионах присутствия компаний электросетевого комплекса.

В процессе подбора персонала проводится комплекс процедур, предусматривающий оценку профессиональных и личностных качеств кандидата, проверку подразделениями безопасности достоверности представленных кандидатом сведений. К кандидатам предъявляются унифицированные квалификационные требования, определяемые уровнем

должности и видом деятельности: к образованию и опыту работы, к профессионально важным знаниям, навыкам и компетенциям. При этом кандидатам предоставляются равные возможности и не допускается дискриминация по какому-либо признаку

Источники для привлечения персонала в Компанию:

– сотрудничество с региональными службами занятости в части реализации совместных профориентационных проектов, программ переквалификации лиц, зарегистрированных в службе занятости, в том числе за счет средств служб занятости;

– участие в формировании единого, в рамках электросетевого комплекса, корпоративного банка данных о вакантных должностях и резюме кандидатов;

– развитие корпоративного сайта как информационного и рекламного источника для кандидатов;

– публикация информации обо всех открытых в Компании вакансиях.

Численность всего производственного персонала Компании соответствует единым обоснованным нормативам и лучшим мировым практикам, что подтверждает эффективность работы Компании в области управления численностью.

Снижение активной текучести работников достигается благодаря проводимым в Компании мероприятиям по улучшению условий труда, совершенствованию системы материального стимулирования, управления и организации производства, изучению и работе по устранению причин увольнения персонала. Серьезное внимание уделяется работе с молодежью: адаптации вновь принятых работников, формированию корпоративной культуры. Важную роль в удержании молодых специалистов играют действующие в Компании социальные льготы, в том числе жилищная программа (компенсация аренды жилья для молодых специалистов - выпускников профильных вузов-партнеров, частичная компенсация процентов по ипотечному кредитованию для ключевых специалистов).

### ***Адаптация персонала***

Существующее в организации Положение об адаптации носит формальный характер и включает себя общие сведения об испытательном сроке новых сотрудников. Инструмент наставничества в Компании не реализуется, в виду чего сотрудники дольше привыкают к новым обязанностям и не могут работать максимально эффективно в период адаптации. Согласно Положению испытательный срок сотрудников составляет 3 месяца.

### ***Обучение персонала.***

Система организации обучения и развития персонала филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» призвана определять и поддерживать профессиональный и образовательный уровень работников в соответствии со стратегическими и оперативными целями Общества, и производственной необходимостью, создавать условия для профессионального и личностного роста персонала, усиления мотивации трудовой деятельности.

План подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников филиала формируется в соответствии с заявками от руководителей структурных подразделений, с учетом сценарных условий, производственной необходимости, документов, регламентирующих деятельность в области обучения персонала.

В 2016 году обучение (с привлечением внешних провайдеров, так и на базе корпоративных учебных центров) прошли 789 чел., при плане 679 чел., что составляет 116,20% от плана и 19,87% от среднесписочной численности филиала.

По сравнению с 2015 г. показатель вырос на 2,3%. В 2015 г. обучение (с привлечением внешних провайдеров, так и на базе корпоративных учебных центров) прошли 686 чел., при плане 627 чел., что составляет 109,41% от плана и 17,57% от среднесписочной численности филиала.

В отчетном году проводились следующие формы обучения:

- обязательное обучение, связанное с выполнением предписаний надзорных органов; с допусками к работам на опасных производственных объектах;
- повышение квалификации всех категорий персонала, согласно Правилам работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ, утвержденным Приказом Минтопэнерго РФ 19.02.2000 № 49, в том числе подготовка кандидатов кадрового резерва;
- подготовка для получения сертификатов, необходимых для осуществления производственной деятельности;
- предэкзаменационная подготовка работников опасных производственных объектов;
- подготовка по программам пожарно-технического минимума;
- обучение приемам оказания первой помощи пострадавшим;
- подготовка персонала специальностей, поднадзорных надзорным органам, а также обучение персонала в ФБУ «УМК» Ростехнадзора в размерах, доведенных при формировании бизнес-плана;
- обучение знаниям правил, норм и инструкций по технической эксплуатации, охране труда, промышленной и пожарной безопасности;
- организация и проведение противоаварийных, противопожарных тренировок;
- обучение, связанное с вводом нового оборудования, если обучение пользователей не предусмотрено договором на поставку данного оборудования.

Приоритетным направлением обучения работников является подготовка, переподготовка и повышение квалификации производственного персонала филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

В целях повышения уровня квалификации работников, ежегодно проводится техническое обучение. В 2016 г. техническое обучение прошли 961 человек.

Целевая аудитория для повышения квалификации без отрыва от производства: мастера и старшие мастера РЭС; персонал отделов маркетинга и взаимодействия с клиентами, заместители начальников РЭС по реализации услуг; старшие мастера, мастера и начальники отделов учета электроэнергии и оптимизации потерь, персонал групп ЭАСТУ и группы ЭИТ.

В целях повышения эффективности, надежности и безопасности энергетического производства ежегодно проводится предэкзаменационная подготовка персонала перед проверкой знаний. Количество прошедших предэкзаменационную подготовку в 2016 г. – 743 человека.

Количество обученных, относящихся к категории «Производственный персонал» в 2016 г. (с привлечением внешних провайдеров, так и на базе корпоративных учебных центров) - 683 человека, что составляет 86,57% к общему числу обученных работников. По сравнению с 2015 г. показатель меньше на 1,04%.

Количество обученных работников, принявших участие в обучающих мероприятиях с отрывом от работы на базе корпоративных учебных центров, а именно ЧУ ДПО «ВУЦ «Энергетик» г. Воронеж» составляет 35 человек, 4,44% к общему числу обученных работников. По сравнению с 2015 г. показатель вырос на 1%. Данные работники относятся к категории «Производственный персонал».

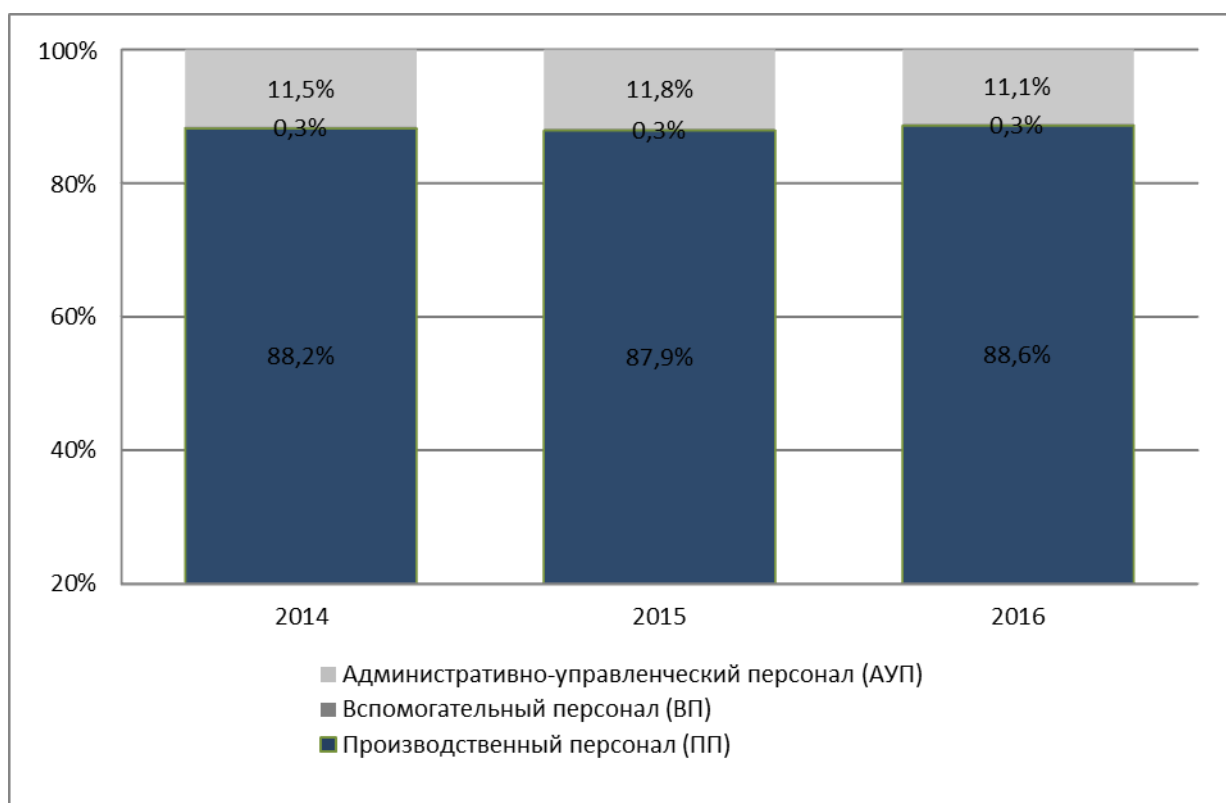


Рис. 2.3. Структура персонала, принявшего участие в обучающих мероприятиях с отрывом от работы по категориям, %.

В ходе реализации учебных программ филиал активно взаимодействует с региональными учебными заведениями Автономная некоммерческая образовательная организация «Институт переподготовки и повышения квалификации специалистов при БГТУ им. В.Г. Шухова» (АНОО «ИППКС при БГТУ им. В.Г. Шухова»), Белгородское региональное отделение Общероссийской общественной организации «Всероссийское добровольное пожарное общество» (БРО ВДПО), Областное государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Учебно-курсовой комбинат» (ОГАУ ДПО «Учебно-курсовой комбинат»), Старооскольский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе» (СОФ МГРИ-РГГРУ), Федеральное государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Белгородский центр профессиональной подготовки и повышения

квалификации кадров Федерального дорожного агентства» (ФГАОУ ДПО «Белгородский ЦППК»), Областное государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Ютановский агромеханический техникум имени Евграфа Петровича Ковалевского» (ОГАПОУ «ЮАТ Им. Е.П. Ковалевского»), с профильными учебными заведениями Федеральное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия стандартизации, метрологии и сертификации (учебная)» - ФГАОУ ДПО АСМС, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина» (ФГБОУ ВО «ИГЭУ»), Негосударственное некоммерческое образовательное учреждение «Учебно-методический центр ЛИНВИТ» (ННОУ «УМЦ ЛИНВИТ»), Негосударственное образовательное частное учреждение дополнительного профессионального образования «Центр подготовки кадров энергетики» (НОУЧ ДПО ЦПКЭ), ФБУ «Учебно-методический кабинет» Ростехнадзора, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Петербургский энергетический институт повышения квалификации» (ФГАОУ ДПО «ПЭИПК»), Частное учреждение дополнительного профессионального образования «Воронежский учебный центр «Энергетик» (ЧУ ДПО «ВУЦ «Энергетик»).

Выше указанные данные подтверждают выполнение ключевого показателя Кадровой и социальной политики Общества в части затрат на подготовку персонала.



**Доля работников, принявших участие в обучающих мероприятиях, и соотношение затрат на подготовку персонала к ФОТ в отчетном году, %**

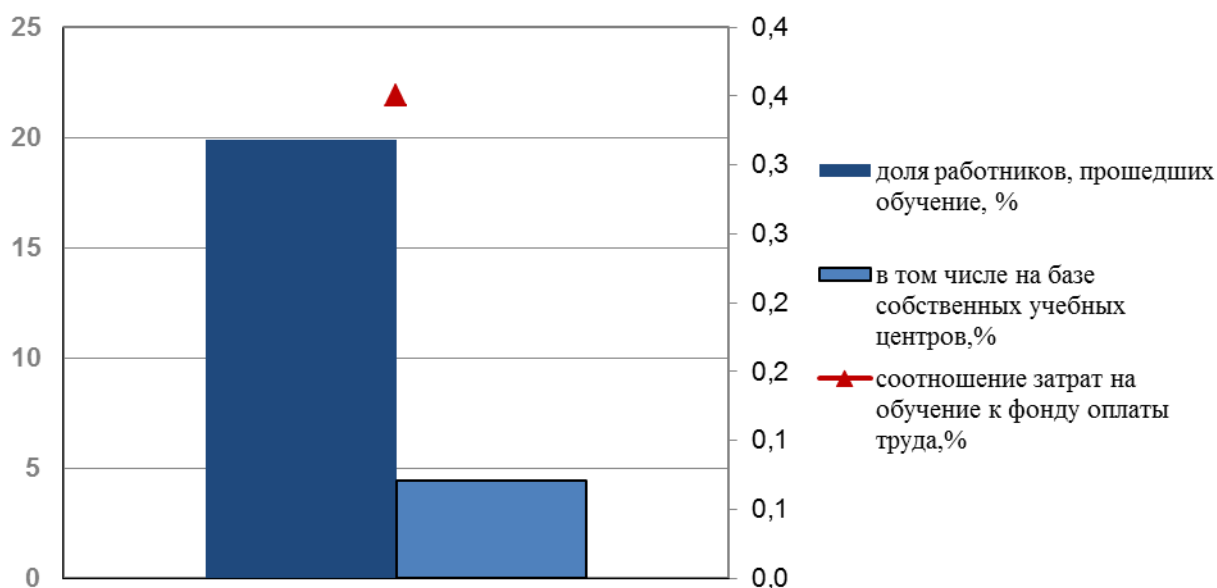


Рис. 2.4. Доля работников, принявших участие в обучающих мероприятиях с отрывом от работы, и соотношение затрат на подготовку к ФЗП в отчетном году, %.

### ***Кадровые резервы***

Кадровый резерв как инструмент кадровой политики в Компании не применяется. Специально сформированный список участников кадрового резерва отсутствует, с потенциальными внутренними кандидатами на ведущие должности не ведется работа по развитию их компетенций.

### ***Мотивация персонала***

Материальная мотивация работников Компании складывается из тарифной части (должностные оклады) и переменной части (дополнительные выплаты в соответствии с внутренними документами, в процентном отношении к окладу).

Действующая система оплаты труда предусматривает:

- установление должностных окладов, тарифных ставок с учетом квалификации, деловых качеств, опыта, ценности для Компании. Тарифные

ставки определяются на основе минимальной месячной тарифной ставки рабочего первого разряда (далее – ММТС);

- текущее премирование за результаты производственно-хозяйственной деятельности;

- доплаты и надбавки в зависимости от объема выполняемых работ и условий труда;

- единовременное вознаграждение.

Для оценки конкурентоспособности уровня заработной платы используются данные Росстата, отслеживается уровень активной текучести персонала. Проведенный анализ показывает, что уровень заработной платы работников МРСК Центра сопоставим с рыночными условиями.

В рамках исполнения Программы поэтапного доведения размера Тарифной ставки рабочих первого разряда до уровня ММТС в электроэнергетике, определённого Отраслевым тарифным соглашением, произведено изменение системы оплаты труда в филиалах Компании:

- сформирована единая Тарифная сетка оплаты труда рабочих,

- сформирована система грейдов оплаты труда руководителей, специалистов, служащих. Разработана собственная методика грейдирования – построена иерархия должностей на основе результатов оценки всех (свыше 700 ед.) должностей руководителей, специалистов и служащих по системе групп факторов, учитывающих ценность труда на типовой должности, проведенной совместно с рабочими группами филиалов Общества.

- пересмотрена система материального стимулирования (премирования) работников в привязке к новой системе грейдирования. Система КПЭ позволяет оценивать деятельность каждого структурного подразделения филиала и мотивировать работников данных подразделений на конкретный результат, зафиксированный в виде КПЭ и его целевого значения. Для каждого структурного подразделения филиала определены свои индивидуальные КПЭ, исходя из участия данного подразделения в бизнес-процессах и бизнес-

сервисов. Количество КПЭ по каждому подразделению не превышает 4, что позволяет выделить из профиля деятельности подразделения основные приоритеты и оценивать эффективность их реализации.

Благодаря сквозным бизнес-процессам и типовой организационной структуре филиалов показатели установлены единые для всех филиалов с индивидуальными целевыми значениями. При этом процедура ежемесячной отчетности по результатам выполнения КПЭ филиала дает прозрачный и эффективный инструмент для руководства филиала для оценки деятельности специалистов подразделений филиалов и при необходимости принятия соответствующих управленческих решений.

#### **Дополнительное материальное стимулирование**

Помимо должностного оклада, Коллективным договором МРСК Центра и иными внутренними документами Компании устанавливаются различные дополнительные выплаты (переменная часть заработной платы):

- премирование за основные показатели производственно-хозяйственной деятельности;
- доплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;
- оплата основного и дополнительных отпусков;
- вознаграждение за выслугу лет;
- материальная помощь к отпуску.

#### **Нематериальное стимулирование**

##### ***Карьера и продвижение***

В организации нет четкой системы карьерной лестницы, критерии карьерного роста не выделены. Сотрудники не знают о своих возможностях профессионального и карьерного роста, что снижает их мотивацию и приводит к потере ценных кадров.

##### ***Социальные льготы и гарантии***

Социальная политика МРСК Центра реализуется через развитие системы социального партнерства и строится в соответствии с Коллективным договором

Компании. Интересы работников представляет единая Первичная профсоюзная организация.

Коллективный договор МРСК Центра регулирует социально-трудовые отношения, устанавливает права и обязанности сторон социального партнерства, нормы оплаты и другие условия труда, а также социальные гарантии и льготы для работников.

В соответствии с Коллективным договором работникам Компании производятся дополнительные выплаты в отдельных случаях (при рождении (усыновлении) ребенка, регистрации брака, работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком, при уходе в очередной отпуск и другие).

Компания обеспечивает предоставление следующих видов льгот, гарантий и компенсаций:

- на содержание в детских дошкольных учреждениях детей работников;
- на приобретение путевок в оздоровительные лагеря детям работников;
- на приобретение новогодних подарков;
- на санаторно-курортное лечение работников;
- вознаграждение работникам, удостоенным государственных, ведомственных и корпоративных наград;
- предоставление возможности переподготовки, трудоустройства и установление льготных условий и режима работы работникам, потерявшим трудоспособность и другие.

Ряд льгот и компенсаций предоставляется совместно с Профсоюзной организацией.

Кадровая политика дает возможность объединить и согласовать различные управленческие действия при проведении экономической, технической и социальной политики в масштабах предприятия.

Составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия является кадровая политика. Кадровая политика является одним из важных элементов деятельности любого предприятия. Она

должна создавать как благоприятные условия труда, так и обеспечивать возможность продвижения по службе.

Ключевыми целями кадровой и социальной политики ПАО «МРСК Центра» (далее – Общество), призванными обеспечить достижение целевых ориентиров Стратегии развития электросетевого комплекса России являются:

- планирование потребности в персонале - обеспечение наличия достоверной информации об оперативной и прогнозной численной и качественной потребности в трудовых ресурсах, необходимой и достаточной для выполнения поставленных перед Обществом задач;
- своевременное обеспечение потребностей Общества в персонале требуемой квалификации;
- обеспечение эффективности деятельности персонала, рост производительности труда в Обществе.

В соответствии с темой дипломной работы подробно была изучена, имеющаяся в Белгородэнерго кадровая политика предприятия и ее реализация.

Рассмотрев практику реализации кадровой политики в Белгородэнерго можно сделать следующие выводы:

Кадровая политика Белгородэнерго направлена на реализацию Стратегии развития ПАО «МРСК Центра» на 2008-2016 гг., а именно на повышение эффективности человеческого капитала, на создание благоприятной корпоративной среды для сохранения и развития персонала, обеспечение безопасных условий и охрану труда. Стратегической целью реализации кадровой политики является формирование высококвалифицированного профессионального коллектива, обеспечивающего достижение стратегических целей.

В рамках проводимой кадровой политики руководство предприятия стремится обеспечить как сохранение и пополнение кадрового потенциала в производственной сфере, так и повышение профессионализма и мотивации персонала на достижение корпоративных целей. Осуществляется привлечение

кадрового резерва для реализации новых управленческих, финансовых, инвестиционных и иных связанных с ними решений.

В соответствии с Программой поддержания и развития кадрового потенциала ПАО «МРСК Центра» в организации реализуется комплекс мероприятий, нацеленных на сохранение, восполнение и развитие кадрового потенциала Общества, которые включают:

- определение особой категории работников, удержание которых имеет ключевое значение для филиала;

- разработка и внедрение комплекса мероприятий по омоложению персонала, в особенности персонала производственных подразделений (рабочих и инженерно-технических специалистов);

- усиление сотрудничества с ведущими российскими учебными заведениями высшего среднего и профессионального образования, в том числе в направлении целевой подготовки молодых специалистов;

- развитие системы профессионального обучения, подготовки и переподготовки персонала в направлении широкого использования возможностей региональных учебных центров Белгородэнерго и внедрения гибких технологий обучения;

- совершенствование системы мотивации, развитие системы социального партнерства;

- усиление работы с кадровым резервом;

- усиление работы по психофизиологическому обеспечению безопасности трудовой деятельности оперативного персонала.

Реализация направлений кадровой политики в организации позволяет говорить о существовании следующих проблем:

1. Отсутствие механизма адаптации новых сотрудников, что ведет к их низкой эффективности в период испытательного срока и высокому проценту увольнений в этот период.

2. Кадровый резерв как инструмент эффективной кадровой политики в организации не реализуется.

3. Отсутствует система критериев карьерного продвижения сотрудников, что снижает мотивацию и ведет к потере ценных кадров.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПАО «МРСК ЦЕНТР» - БЕЛГОРОДЭНЕРГО**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию реализации кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго**

В настоящее время различные организации развивают свою кадровую политику в разных направлениях. В интересах рационализации организационного процесса приоритеты, методы и технологии реализации кадровой политики выбираются разные, в общем и целом они все связаны с качеством человеческих ресурсов.

Проведенный в настоящей выпускной квалификационной работе теоретический и практический анализ проблемы реализации кадровой политики анализ показал, что ее решение в значительной степени обусловлено выполнением определенных методологических подходов и апробированных успешных технологий. В их числе:

*Целеполагание процесса реализации кадровой политики.*

Для обеспечения реализации кадровой политики наиболее распространенными и актуальными целевыми установками в данной сфере управленческой деятельности должны быть следующие:

- сохранение квалифицированных и лояльных работников;
- увеличение доли молодежи в возрастном составе персонала;
- организация занятости, обеспечивающей закрепление профессиональных кадров, гибкость режима труда и рабочего времени;
- подбор и закрепление высококвалифицированных, грамотных специалистов, способных к обучению и к интенсивной работе, постоянное



повышение уровня компетентности сотрудников и формирование сплоченного коллектива, способного работать «как единый механизм»

## *2. Выбор методологических подходов к реализации кадровой политики.*

Предусматривает использование основополагающих принципов формирования и реализации кадровой политики, таких как:

- научность, учет научных разработок в политической деятельности, обеспечивающих максимальный экономический и социальный эффекты;
- комплексность, требующая охвата всех сфер кадровой деятельности;
- системность, способствующая учету взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих политической деятельности;
- необходимость учета влияния экономического и социального эффектов на конечный результат;
- эффективность: любые затраты в этой области на работу с кадрами должны быть оправданы результатами хозяйственной деятельности.

Кроме основных положений кадровой политики, имеющих всеобщий характер и закрепленных законодательно, необходимо учитывать задачи методического характера, требующие анализа выбранных вариантов кадровых решений. К ним относятся методика совершенствования структуры персонала, приема персонала и расстановки вновь принятых работников по рабочим местам, их адаптации и разработка положений о подразделениях, должностных инструкциях и др.

*3. Регламентация инструментов реализации кадровой политики, что предполагает осуществление ряда мер. А именно:*

- устанавливать научно обоснованные нормы труда и по мере улучшения организационно-технических условий производства пересматривать их;
- проводить аттестацию и рационализацию рабочих мест, определять их необходимое количество и упразднять лишние рабочие места;

– устанавливать формулы организации труда работников и разрядов работ, присваивать разряды рабочим, организовывать внедрение передовых приемов и методов труда;

– устанавливать режимы работы предприятия, вводить гибкие графики, разрешать работу с неполным рабочим днем, организовывать надомный труд и тому подобное.

*4. Разработка алгоритма реализации кадровой политики.* Предполагает последовательное описание следующих процедурных мероприятий:

а) организация работы (порядок деятельности структурного подразделения, организация контроля и проверка деятельности подразделения, его реорганизации и ликвидации);

б) функциональное распределение (выделение функций, объективно необходимых для эффективного управления производством, выполнение которых закрепляется за определенными работниками или подразделениями);

в) разработка и использование на практике нормативно-регламентирующих документов (устав организации, приказы, распоряжения, положения );

г) оценка качества и эффективности реализации как отдельных положений, направлений и мероприятий кадровой политики, так и достижение всех совокупности показателей результативности данного документа;

д) планирование работы по исполнению основных программных положений кадровой политики (целенаправленная деятельность предприятия, с целью повысить эффективность кадровой политики и её реализации) .

*5. Детальная проработка содержательной части процесса реализации кадровой политики.* Предусматривает осуществление основных положений кадровой политики на уровне целевых мероприятий, которые можно оформить в виде подпрограмм кадровой политики, а именно:

– программы анализа текущей величины трудового потенциала предприятия;

- программы планирования кадров и управления их движением;
- программы реализации трудового потенциала предприятия;
- программы развития кадров.

Представленный пакет программ позволит решать задачи кадровой политики системно и достаточно эффективно.

Выполнение перечисленных мероприятий является вполне обоснованным, однако без согласованности процесса реализации кадровой политики со стратегией развития предприятия должного эффекта не будет иметь.

Полагаем, что именно это обозначенная причина является для большинства компании ключевой и требует нахождения путей ее решения.

Следует отметить, что проблема согласованности кадровой политики и стратегии организации присуща многим предприятиям на современном рынке. И связано это, прежде всего с тем, что кадровая политика как функциональная стратегия организации разрабатывается на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных областей деятельности многопрофильной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

Кадровая политика может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое.

Выявленные в ходе практического анализа проблемы кадровой политики в организации представим на рисунке 3.1.

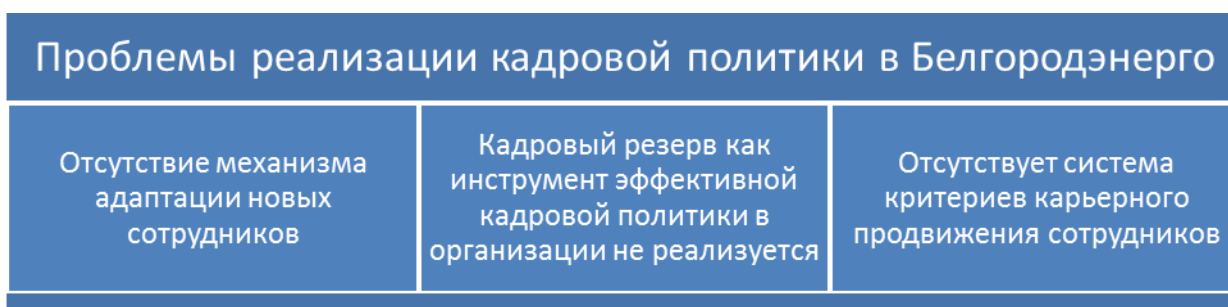


Рис.3.1. Проблемы реализации кадровой политики в Белгородэнерго

Вариант возможных рекомендаций, способствующих улучшению процесса реализации кадровой политики в Белгородэнерго представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Логическая структура рекомендуемых мероприятий по совершенствованию реализации кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР».

Цель рекомендуемых мероприятий	Повышение эффективности реализации кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР».
Проблемы организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие механизма адаптации новых сотрудников, что ведет к их низкой эффективности в период испытательного срока и высокому проценту увольнений в этот период.</li> <li>2. Кадровый резерв как инструмент эффективной кадровой политики в организации не реализуется.</li> <li>3. Отсутствует система критериев карьерного продвижения сотрудников, что снижает мотивацию и ведет к потере ценных кадров.</li> </ol>
Способы достижения цели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование системы наставничества в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго</li> <li>2. Запуск программы кадрового резерва</li> <li>3. Разработка критериев и построение «лестницы карьеры» для наиболее ценных сотрудников организации</li> </ol>
Прогнозируемый результат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение увольнений сотрудников в период испытательного срока</li> <li>2. Повышение эффективности сотрудников в период испытательного срока</li> <li>3. Формирование кадрового резерва – воспитание внутри организации топ-менеджмента с необходимыми компетенциями</li> <li>4. Снижение увольнений ценных сотрудников, повышение их приверженности организации</li> <li>5. Повышение конкурентоспособности персонала на рынке труда</li> </ol>
Риски	Соппротивление сотрудников изменениям, возникновение напряженности и конфликтности внутри организации.
Пользователи результата	Руководство и сотрудники ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго

Рассмотрим риски, которые могут возникнуть при реализации данных мероприятий.

Таблица 3.2

### Возможные риски реализации мероприятий

Возможный риск	Возможные последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
Сопrotивление сотрудников изменениям, возникновение напряженности и конфликтности внутри организации	Нежелание сотрудников принимать участие в реализации мероприятий	Разъяснение всех выгод проекта

Рассмотрим основные моменты, на которые следует обратить внимание при реализации рекомендаций:

1. Формирование системы наставничества в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго

Данное мероприятие предполагает изменение существующего Положения об адаптации. Необходимо в качестве одного из критериев эффективности деятельности руководителя внести показатель увольнений сотрудников на испытательном сроке. В таком случае руководитель будет более заинтересован в пришедшем к нему сотруднику. В обязанности руководителя следует вменить ознакомление сотрудника с его должностными обязанностями, коллективом и организацией в целом. Необходимо четко сформулировать задачи на испытательный срок и назначить (при необходимости) ответственных сотрудников из числа более опытных. В таком случае новый сотрудник будет знать, что ему необходимо делать и к кому можно обратиться за помощью.

2. Запуск программы кадрового резерва

В ходе реализации программы кадрового резерва необходимо сформировать группу из наиболее перспективных линейных руководителей и менеджеров среднего звена. В рамках данной организации целесообразно будет

сформировать группу из 24 человек. Данные сотрудники будут внутренними кандидатами для занятий ведущих вакансий в компании. Для этого необходимо проводить с ними работу по развитию их компетенций, направлять на тренинги и семинары. Проводимое в Компании обучение не системно, что снижает его эффективность. Следует четко выделить требующиеся компетенции и выбрать подходящие программы обучения. Последовательность обучения, цели и задачи необходимо оформить в Программу кадрового резерва, которая будет доступна каждому ее участнику.

3. Разработка критериев и построение «лестницы карьеры» для наиболее ценных сотрудников организации

Данное мероприятие предполагает, что для отдельных категорий должностей, которые обладают наибольшей ценностью для Компании, необходимо построить «лестницу карьеры». Данный инструмент реализуется индивидуально для каждой должности и предполагает не только горизонтальные или вертикальные карьерные перестановки, но и различные материальные и нематериальные стимулы. К примеру, предлагаемые всему топ-менеджменту корпоративные программы для занятия спортом можно ввести после успешного прохождения сотрудником испытательного срока. Такими поощрительными мероприятиями могут стать различные повышения квалификации, награды «заслуженный сотрудник», корпоративные экскурсии и премии.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности рекомендуемых мероприятий**

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Планируемые социальные результаты рекомендаций по совершенствованию реализации кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго

Название предлагаемых мероприятий	Планируемая эффективность
1. Формирование системы наставничества в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго	Снижение увольнений сотрудников в период испытательного срока Повышение эффективности сотрудников в период испытательного срока
2. Запуск программы кадрового резерва	Формирование кадрового резерва – воспитание внутри организации топ-менеджмента с необходимыми компетенциями
3. Разработка критериев и построение «лестницы карьеры» для наиболее ценных сотрудников организации	Снижение увольнений ценных сотрудников, повышение их приверженности организации Повышение конкурентоспособности персонала на рынке труда

Рассмотрим структуру финансовых затрат на внедрение данных мероприятий.

Таблица 3.5

Структура затрат на внедрение проекта по совершенствованию реализации кадровой политики в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго.

№	Название планируемого мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
	Формирование системы наставничества в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго	Организация премий наиболее эффективным наставникам – 25 тыс.рублей по итогам года	Собственные финансовые средства
2	Запуск программы кадрового резерва	В рамках заработной платы исполнителей, в рамках бюджета на обучение персонала	

3	Разработка критериев и построение «лестницы карьеры» для наиболее ценных сотрудников организации	В рамках заработной платы исполнителей	
Итого			25 000 руб.

Рассмотрим экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Данные мероприятия снизят процент увольнений сотрудников в период испытательного срока. В таком случае, эффективность мероприятий следует рассчитывать за счет экономии на затратах на подбор персонала. Предположим, что в результате внедрения мероприятий, затраты на подбор персонала сократятся на 5% (минимально прогнозируемый уровень). Затраты на подбор персонала в 2016 году составили 1097,8 тыс. руб. Экономия составит 54,89 тыс. руб.

Капитальные вложения (К) на проект составят 50 тыс. руб.

Прирост прибыли ( $P_{\text{прирост}}$ ) составит 54,89 тыс.руб. в год.

Рассчитаем коэффициент оценки возврата инвестиций (ROI):

$$ROI = \frac{D-Z}{Z} * 100\%,$$

где D – прирост доходов после реализации комплекса мероприятий; Z – прямые и косвенные затраты на реализацию комплекса мероприятий.

$$ROI = \frac{54890 - 25000}{25000} * 100\% = 19,56\%$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта:

$$T = K / P_{\text{прирост}}$$

$$T = 25000 / 54890 = 0,46 \text{ года, то есть проект окупится за 5 месяцев.}$$

Таким образом, проведенный теоретический и практический анализ проблемы исследования позволяет сделать следующие выводы:

1. Организация эффективной кадровой политики на предприятии и ее успешная реализация в современных условиях имеет очень важное значение:



хорошо организованная кадровая политика обеспечивает своевременное укомплектование кадрами рабочих мест, бесперебойное функционирование производства, своевременное освоение новой продукции, формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат, стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставление возможностей для квалификационного роста и получения других льгот, формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду, рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой.

2. Основными мероприятиями оптимизации кадровой политики на предприятии должны стать: формирование системы наставничества в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго, запуск программы кадрового резерва, разработка критериев и построение «лестницы карьеры» для наиболее ценных сотрудников организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика, являясь системой управления людьми, представляет собой основное направление организации общества, генеральную линию формирования, распределения и рационального использования человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы, таким образом, являются объектом кадровой политики, а цель ее - постоянно развивать их и совершенствовать путем воспитания и удовлетворения материальных и духовных потребностей, непрерывного повышения профессионального и культурного уровня квалифицированных работников, т. е. кадров различных сфер и отраслей общественного производства.

Основу кадровой политики составляют ее элементы такие, как политика занятости, политика обучения, политика оплаты труда, политика благосостояния, политика трудовых отношений.

Реализация кадровой политики - это планомерный процесс использования органами управления организацией в их распоряжении ресурсов для достижения поставленных целей в сфере управления персоналом.

Инструментом реализации кадровой политики является кадровая работа - система конкретных форм и методов управления людьми, приемов и способов решения задач кадровой политики в практической деятельности. Кадровая работа по концепции является профессией развития человека в условиях профессиональной деятельности, а ее программная цель - овладеть механизмом эффективного управления профессиональной деятельностью человека в условиях материального и духовного производства.

Также рассмотрели механизмы реализации кадровой политики. Механизм реализации кадровой политики - это система планов, норм и нормативов, организационных, социальных, административных решение кадровых проблем, а также удовлетворение потребностей организации в персонале. Отражение

своё он находит в основных нормативных документах таких, как : устав, коллективный договор, трудовой договор сотрудника, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение об аттестации кадров и другая документация.

Реализацией кадровой политики занимаются собственники организации, высший менеджмент, начальник подразделений и кадровая служба. Общее руководство кадровой политикой осуществляет руководитель организации.

В результате проведенного теоретического и практического анализа проблемы исследования были сделаны обобщающие выводы.

Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Реализация кадровой политики - это системы кадровой деятельности субъектов кадровой политики, которая опирается на нормативно-правовую базу кадровой политики организации.

Целью реализации кадровой политики является создание благоприятных и равных социальных условий и гарантий для проявления каждым работником своих личностных качеств.

В Белгородэнерго кадровая политика занимает важное место в политики организации. Она продумана и стратегически ориентирована, что вызывает у сотрудников уверенность в завтрашнем дне, а это в свою очередь, стимулирует их работать более плодотворно.

Но, как и в любой крупной компании, в Белгородэнерго процесс реализации кадровой политики предприятия считается недостаточным эффективным. Основными проблемами, с которыми сталкивается компания в ходе реализации кадровой политики являются: незакрепленность направлений кадровой политики на предприятии; низким качество должностных обязанностей со стороны должностных лиц; реализация кадровой политики предприятия носить больше формальный характер.

На основании сделанных выводов, допустимо сформулировать некоторые практические рекомендации:

1. Сформировать и внедрить в ПАО «МРСК ЦЕНТР» - Белгородэнерго систему наставничества с премиями лучшим наставникам по итогам года.
2. Запустить программу кадрового резерва с командой из 24 перспективных линейных руководителей.
3. Разработать критерии и построить «лестницу карьеры» для наиболее ценных сотрудников организации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 30.12.2015) : Федеральный закон Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство». URL: <http://www.consultant.ru/> (Дата обращения: 12.03.2016).
2. Устав Публичного акционерного общества «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра» от 25 июня 2015 № 01/15// сайт: URL: [https://www.mrsk-1.ru/upload/documents/ustav\\_0807\\_2015.pdf](https://www.mrsk-1.ru/upload/documents/ustav_0807_2015.pdf).
3. Статистические данные результативности управления кадровыми процессами ОАО «МРСК-Центра»- «Белгородэнерго». Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области. Раздел – Официальная статистика. URL: [http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/belg/ru/statistics/](http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/statistics/)Дата обращения – 14.05.2016)
4. Положение по персоналу ОАО «МРСК Центра»-«Белгородэнерго»: Официальный сайт: URL: [https://www.mrsk-1.ru/upload/documents/ustav\\_0807\\_2015.pdf](https://www.mrsk-1.ru/upload/documents/ustav_0807_2015.pdf). (Дата обращения – 11.05.2016)
5. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 250 с.
6. Анисимов, В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы: учебник[Текст] / В.М. Анисимов. -М.: Экономика, 2010. - 328 с.
7. Архипов, А.И. Экономика труда: учебное пособие[Текст] / А.И. Архипов, Д. Н. Карпунин, Ю.П. Кокин. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2013. - 559 с.
8. Асадалина, Н.З. Реализация кадровой политики в российской федерации: цели проблемы реализации [Текст] / Н.З. Асадалина, Р.Р. Шапошникова Р.Р // Экономика и Социум. - 2014.- № 1-1(10). С. 123-125
9. Бабкин, К.С. Разумная промышленная политика [Текст] / К. С. Бабкин . - М.: Манн, Иванов и Фабер, 2009. - 104 с.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. - 352 с.
11. Бекетова, В.А. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции [Текст] /В.А. Бекетова // Кадровый менеджмент. -2013. -№6. С. 19.

12. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей: учебник [Текст] / Е.А Борисова. СПб.: Питер , 2014 - 448 с.
13. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. - Новосибирск: ЭКО, 2012. - 190 с.
14. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник [Текст] / М. И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 416 с.
15. Васнев, С. А. Кадровая статистика : учебное пособие [Текст] / С. А. Васнев. - М.: НОУ ВПО МПСИ, 2011. - 152 с.
16. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник для вузов[Текст] / В. Р. Веснин.- М.: Проспект, 2013. - 688 с.
17. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе[Текст]/В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2012.- 172с.
18. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие [Текст] / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
19. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие [Текст] /В. И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
20. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом. Серия "Высшее образование" [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. - 450 с.
21. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
22. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник [Текст] / А.В. Дейкина, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко , 2012. - 392 с.
23. Дружинина Ю.И. Методический инструментарий оценки персонала на предприятиях железнодорожного транспорта: автореф. дис. ... канд.эконом.наук:08.00.05[Текст] / Ю.И. Дружинина. - Новосибирск.: НОУ ВПО " Сибирская академия финансов и банковского дела , 2011 - 23 с.
24. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М: ПРИОР, 2012. - 340 с.
25. Зеленцов А.Б. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций : автореф. дисс. ... канд. эконом.наук: 08.00.05 [Текст] / А.Б. Зеленцов. - М.: Государственный университет управления, 2015 - 183 с.
26. Егоршин, И.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / И.Н. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2015. - 352 с.
27. Жильченкова В.В., Хацинская В.А. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики на предприятии [Элек-тронный

ресурс] / В.В.Жильченкова, В.А.Хацинская; ООО «Экономический научно-образовательный центр», Донецк, 2012 Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2015/06/22/1083898647/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf>

28. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджеров [Текст] / А.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2010. - 410с.

29. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник [Текст] / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко.- М.:Юрайт, 2013. - 368 с.

30. Ильин, А.Н. Планирование на предприятии: учебное пособие [Текст] / А.Н. Ильин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 609 с.

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегии управления персоналом : учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов.- М.: Проспект , 2014.- 64 с.

32. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 412 с.

33. Котова, Л.Р. Влияние организационной культуры на кадровую политику компании [Текст] / Л.Р. Котова // Управление корпоративной культурой. -2011.- №1. - С. 27-29

34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-заде, Т.А. Родкина. - М.: Экзамен, 2015. - 390 с.

35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

36. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно- практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Иванская.- М.: Проспект, 2014.- 65 с.

37. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.

38. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания[Текст] / Г.Б. Кошарная. - Изд.: ПГУ Пенза, 2014. - 144с.

39. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие [Текст] / Ю.Д. Красовский. - М.: ИНФРА-М, 2013.-368 с.

40. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник [Текст] / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
41. Лукьяненко, В.И. Принципы государственной кадровой политики, механизмы и технологии ее реализации [Текст] / В.И. Лукьяненко. - М.: Право, 2005. – 310 с
42. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб.пособие [Текст] / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М - Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. - 250 с.
43. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник [Текст]/ В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
44. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2014. - 278 с.
45. Мельников, И.В. Оптимизация организационной структуры кадровой службы [Текст] / И.В. Мельников// Кадровик.- 2012.- № 3.- С. 11-12.
46. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебное пособие [Текст] / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. - М.:Юрайт, 2014. - 444 с.
47. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, 2014. -425 с.
48. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие [Текст] / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
49. Пинчук, А. А. Государственная политика занятости [Текст] / А.А. Пинчук// научный популярный журнал NOVAINFO. - 2013.- №8. С. 1
50. Позубенкова, Э. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие [Текст] / Э.И. Позубенкова . - Пнеза: РИОА ПГСХА, 2013. - 196 с.
51. Савлук А.Н. Механизмы реализации государственной кадровой политики в условиях современной административной реформы : автореф. дисс. ... канд. полит.наук: 23.00.02 [Текст] / А.Н. Савлук.- СПб.:Политические институты, процессы и технологии, 2013. - 144 с.
52. Скляренко, В.К. Экономика предприятия: учебное пособие [Текст] / В.К. Скляренко, В.М. Прудников.- М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 192 с.
53. Суркова, С. Подготовка кадров новой формации [Текст] / С. Суркова// Стандарты и качество.- 2016.-№6. С 82-83
54. Татарников, А.А. Управление кадрами : учебное пособие [Текст] / А.А. Татарников. - М.: ИНЭ, 2014. - 250 с.



55. Тойшова, О.А. Кадровая политика малых и средних предприятий[Текст] / О.А. Тойшова // научно-методический электронный журнал Концепт.- 2016. - № 6.

56. Шапиро, С.Я. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: учебник [Текст] / С.Я. Шапиро, А.Я. Шапиро. - М.: Директ-Медиа, 2015.- 340 с.

57. Шапиро С.А. Управление интеллектуальным трудом: учебное пособие [Текст] / С.Я. Шапиро. - М.: Директ-Медиа, 2015. - 263 с.

58. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании : учебник [Текст] / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2012. - 438 с.

59. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие [Текст] / С.А. Шапиро. - М.: Директ-Медиа, 2014- 400 с.

60. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография[Текст] / Т.В. Щукина. - Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2014. С. 29.