МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Государственное образовательное учреждение высшего образования
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

КГЭУ

Институт цифровых технологий и экономики

Кафедра Менеджмент

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине

Управление человеческими ресурсами

Выполнил(а):
Филатова Регина Владимировна

_____
(подпись)

Руководитель работы:

Кузьмина Лариса Павловна,
Доцент кафедры Менеджмент

Работа выполнена и защищена с оценкой отлично Дата защиты 10.01.2020г.
(подпись руководителя) (дата)

Члены комиссии: Зав. кафедрой Менеджмент _____ А.В. Махиянова
(подпись)

Доцент _____ Э.Ф. Хузиева
(подпись)

Старший преподаватель _____ С.В. Пирогова
(подпись)

Казань, 2019 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Государственное образовательное учреждение высшего образования

«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

КГЭУ

Институт (факультет)_____ИЦТЭ_____ Кафедра_____Менеджмент_____

З А Д А Н И Е

на выполнение курсовой работы

Студент _____Филатова Регина Владимировна, 4 курс, гр. М-1-16_____

Тема курсовой работы _____Кадровая политика предприятия ПАО «Якутскэнерго»_____

Научный руководитель _____Кузьмина Лариса Павловна, доцент, кандидат педагогических.наук, доцент_

фамилия и.о., должность, ученая степень, ученое звание

Содержание разделов (перечень подлежащих разработке вопросов) _____

1. Изучить основные аспекты кадровой политики на предприятии
2. Провести анализ кадровой политики ПАО «Якутскэнерго»
3. Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Якутскэнерго»

Перечень графического/демонстрационного материала _____—_____

Рекомендуемая литература: 1. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: Кнорус, 2013. – 432 с.; 2. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.А. Шапиро. – М.: Кнорус, 2015. – 352 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53576; 3. Толмачёва Д. Г. Кадровая политика. Подбор персонала / Д.Г. Толмачёва, 2016. – 18 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://center-yf.ru/data/Kadroviku/Kadrovaya-politika.php.

Контрольные сроки представления отдельных разделов курсовой работы:

25 % - оглавление, введение	“24”сентября 2019 г.
50 % - глава 1	“22”октября 2019 г.
75 % - глава 2	“03”декабря 2019г.
100 % - заключение, список литературы	“17”декабря 2019 г.

Дата выдачи задания “10”сентября 2019 г.

Научный руководитель _____ Л.П. Кузьмина
подпись

Задание принял(а) к исполнению студент(ка) очной формы обучения, 4 курса, группы М-1-16
_____ Р.Ф. Филатова
(подпись)

Зав.кафедрой доцент, доктор социологических наук _____ А.В. Махиянова
должность, ученое звание, ученая степень подпись

Аннотация

В курсовой работе рассматривается содержание кадровой политики крупного предприятия ПАО «Якутскэнерго». Кадровая политика занимает важное место в политике предприятия, продумана и стратегически ориентирована, помогает реализовать последовательный подход к менеджменту персонала.

Было проведено социальное исследование с целью изучения отношения со стороны коллектива к кадровой политике предприятия и ее оценка.

Выявлены преимущества и недостатки кадровой политики предприятия.

Для эффективного рабочего процесса кадровой политики ПАО «Якутскэнерго» предложены рекомендации по её совершенствованию.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ 7
1.1. Основы кадровой политики 7
1.2. Кадровая политика на этапах жизненного цикла предприятия 11
1.3. Виды кадровой политики 12
1.4. Оценка кадровой политики 16
1.5. Структура кадровой политики 19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «ЯКУТСКЭНЕРГО» 21
2.1. Общая характеристика деятельности предприятия 21
2.2. Содержание кадровой политики 23
2.3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики 33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 41

ВВЕДЕНИЕ

В наше время любое предприятие должно сосредоточить свое внимание на подборе персонала, а также его управлении и руководстве. Кадровая политика помогает реализовать последовательный подход к управлению этими процессами. Управление человеческими ресурсами играет стратегическую роль в управлении людьми, культурой и рабочей средой. Кадровая политика занимается вопросами, связанными с эффективностью развития персонала предприятия, безопасностью, оздоровлением, льготами, компенсациями, мотивацией сотрудников, обучением и другими соответствующими видами деятельности. Если эта область будет эффективно функционировать, то сможет внести значительный вклад в общее направление деятельности и достижения целей и задач предприятия. Хорошо организованная кадровая политика преобразует персонал предприятия в организованную и слаженную команду. В настоящее время предприятия должны быть адаптивными, устойчивыми, гибкими и ориентированными на клиента. В такой среде эффективность кадровой политики имеет решающее значение для успеха развития предприятия.

Объект исследования: ПАО «Якутскэнерго».

Предмет исследования: кадровая политика предприятия.

Цель исследования: проанализировать кадровую политику предприятия ПАО «Якутскэнерго» и разобрать пути её совершенствования. Реализация поставленной цели достигается через решение следующих задач.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть основные аспекты кадровой политики на предприятии;
2. Провести анализ кадровой политики ПАО «Якутскэнерго»;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Якутскэнерго».

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. Первая глава курсовой работы отражает теоретические аспекты выбранной темы, вторая глава – рассматривает кадровую политику на примере предприятия. Общие выводы приведены в заключении.

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Основы кадровой политики

Успех и прибыльность предприятия на прямую зависят от людей, занятых в работе на этом предприятии. Современная концепция управления предприятием предполагает выделение большого количества функциональных направлений управленческой деятельности, связанных с управлением кадровой составляющей производства - рабочим персоналом.

Социальная тенденция в кадровой работе начинает приобретать все большее влияние, изменение акцентов в кадровой политике в интересах работников, повышение мотивации - это служит условиями повышения ее эффективности. Кадровая политика описывает свод правил предприятия, которым нужно следовать с учетом рекомендаций. При помощи кадровой политики на предприятии достигаются задачи и цели по управлению персоналом.

Кадровая политика – это ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации [1].

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом кадровой политики – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

Кадровая политика организации состоит из совокупности кадровых политик по разным направлениям [2], в частности: снабжение кадрами; оценка персонала; формирование, совершенствование и расширение персонала; поощрение персонала; управления персоналом; трудовые

отношения; создание организационной культуры; взаимодействие с персоналом; охрана труда, социальная защита персонала и т. д.

Мероприятия, связанные с кадрами приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Направления кадровой политики предприятия

стиль руководства
составление коллективного договора
формулировка правил внутреннего трудового распорядка
принципы подбора и расстановки кадров
особенности штатного расписания
аттестация и обучение персонала
мотивационные и дисциплинирующие меры
маркетинговая деятельность в области персонала
обеспечение защиты и охраны здоровья персонала
разработка социальных программ
эффективное распределение и рационализация численности
перспективы служебного продвижения и др.

Цели кадровой политики:

• с позиции учредителей: «создание» лидеров, талантливых менеджеров, которые могли бы помочь развить и продвинуть дело предприятия, обеспечить его персоналом должного уровня по параметрам: компетентность, креативность, корпоративность. Сформировать ответственный и сплоченный коллектив с целью достижения персоналом заданного уровня производительности труда при условии минимизации затрат;

• с позиции работников: создание условий, при которых сотрудники, развиваясь, обучаясь, участвуя в проектах, осознавая значимость и важность

своей миссии в организации и миссии группы компаний в целом, получали бы удовлетворение от работы, имели возможность продвигаться по карьерной лестнице и степень уверенности в завтрашнем дне;

• с позиции стратегии развития предприятия: повышение платежеспособности предприятия с помощью инструментов управления персоналом. Работа каждого сотрудника в эффективном выполнении задач в интересах достижения стратегических целей компании [3].

Грамотно спланированная тактика и стратегия управления кадрами на предприятии призвана решать ряд чисто практических задач кадровой политики, а именно:

• баланс между сохранением и обновлением состава наемного персонала;

• оптимальное соотношение новых и опытных кадров, их состава с точки зрения численности и квалификации;

• повышение эффективности кадров в зависимости от потребностей рынка и требований предприятия;

• мониторинг и прогнозирование кадровых воздействий;

• осуществление целенаправленного влияния на потенциал наемного персонала [4].

Основные требования, применяющиеся к кадровой политике:

1. Связь и точное взаимодействие стратегии предприятия и кадровой политики.

2.Гибкость кадровой политики ввиду изменения тактики предприятия, связанной с производственной и экономической ситуацией.

3. Реальные финансовые возможности.

4. Индивидуальный подход к сотрудникам.

Кадровая работа основана на системе правил, традиций, процедур, комплекса мероприятий, связанных с разработкой кадрового обеспечения, для их подготовки, расстановки и продвижения по службе. Таким образом, было сформировано еще одно понятие кадровой политики как выбора

целевых показателей, рассчитанных на долгосрочное воплощение, текущая кадровая работа ориентирована на оперативные вопросы.

На кадровую политику влияют внешние и внутренние факторы [5] развития, данные о факторах указаны в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Внешние и внутренние факторы влияния на кадровую политику

Внутренние факторы	**Внешние факторы**
Четкие требования к производству, основные стратегии развития предприятия	Положение на рынке труда (соотношение рабочей силы профессиям предприятия)
Количественная и качественная характеристика и перспективы персонала	Рабочая сила конкурентов
Формирование заработной платы	Требования трудового законодательства
Интересы сотрудников	Уровень налогов, темп инфляции
Финансовая устойчивость и возможности предприятия	Увеличение численности населения

Принципы кадровой политики:

- современная кадровая политика организации логично вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации. Отсюда повышенные требования к практичности, гибкости кадровой политики и связи ее со многими факторами внутренней и внешней среды.

- идеи кадровой политики формулируют высшие руководители организации (учредители, собственники, топ-менеджеры) и активно ее разрабатывают.

- кадровую политику осознанно и последовательно воплощают как линейные и функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней, так и профессиональная кадровая служба.

- в реализации кадровой политики ведущую роль играет профессиональная кадровая служба. Она выступает в роли консультанта, методиста, помощника руководителей, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативность, а в случае необходимости – инициатора ее изменений. Кадровая служба разрабатывает проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений.

Инструменты реализации кадровой политики: кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по развития персонала, повышения квалификации, мероприятия по решению социальных проблем, вонаграждение и мотивация [6].

1.2. Кадровая политика на этапах жизненного цикла предприятия

Успешно выбранная кадровая политика способствует реализации стратегии. Существует несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными этапами развития бизнеса [7].

1. Создание нового бизнеса. Формирование кадрового потенциала на данном этапе должно отвечать на следующие вопросы: какие кадры нужны, кого нанимать, требуется ли специальная подготовка.

2. Фокусировка на одностороннем деле, уверенность и опыт бизнеса в одной определенной области. Расширение производства за счет сокращения выпуска другой продукции в этом случае персонал либо увольняют, либо

переучивают; меняется потребительский спрос, нужно добавлять запасные мощности, что требует высокой маневренности рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция определяет, что выгоднее-покупать детали и комплектующие или производить самим. Кадровая политика в данном случае решает проблемы кадрового обеспечения, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с развитием новых отраслей промышленности.

4. Диверсификация - вторжение действующих предприятий в новые отрасли производственной деятельности с целью повышения экономической устойчивости предприятия. При диверсификации в аналогичных сферах деятельности меняется и организационная структура предприятия.

5. Стратегия перевода капитала. Заключается в ужесточении контроля над затратами и их полном сокращении, выводе ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности. Реализация данной стратегии может повлечь за собой экономию на наборе и содержании рабочей силы, увольнении убыточных предприятий и привлечении прибыльных. Кадровые вопросы решаются оперативно [8].

1.3. Виды кадровой политики

Существует четыре вида кадровой политики, характеризующейся по степени осознанности правил и норм управления человеческими ресурсами. Подробную классификацию можно рассмотреть на рисунке 1.1.

Рис. 1.1. Виды кадровой политики предприятия

Рассмотрим подробно каждый вид. Превентивный вид кадровой политики: такая политика возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако, не имеет средств для влияния на нее.

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 [9].

Пассивная кадровая политика: руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой

организации характерно отсутствие прогноза 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.

Активная кадровая политика: руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией.

Основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем 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 и располагает средствами для влияния на нее. При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная 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 [10]:

1. открытую;
2. закрытую.

Чтобы лучше проследить различие между этими видами можно обратиться к таблице 1.3.

Таблица 1.3

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

Кадровый процесс	**Открытая кадровая политика**	**Закрытая кадровая политика**
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых подходов	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой 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 организации.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [11].

1.4. Оценка кадровой политики

На предприятии должна проводится оценка кадровых процессов. Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки [12]:

1. Количественный и качественный состав персонала
2. Уровень текучести кадров
3. Гибкость проводимой политики
4. Степень учета интересов работника

При правильно выстроенной кадровой политики на предприятии все критерии оценки имеют равную приоритетность.

В таблице 1.4 подробно описана характеристика каждого из критериев.

Таблица 1.4

Критерии оценки кадровой политики предприятия

Количественный состав	Обычно подразделяется на: руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящихся в отпусках, работающих в центральном отделении или филиалах.
Качественный состав	Подразделяется на сотрудников с высшем, средним, специальным и пр. образованием, также включает в себя опыт работы, квалификацию сотрудника и пр. факторы.
Гибкость кадровой политики	Оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействие внешних и внутренних факторов воздействия.
Степень учета интересов работника	Исследуется индивидуальный подход к работникам предприятия. Учет их интересов.
Уровень текучести кадров	Расширяются возможности работника, увеличивается его способность к адаптации. Обновляется коллектив, приток новых людей, новых идей.

Кадровые процессы включают следующие понятия.

Подбор персонала - это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей предприятия [13].

Отбор персонала – это процесс, в котором предприятие отбирает из числа подобранных кандидатов тех, кто наилучшим образом подходит по критериям к выполнению обязанностей на вакантном рабочем месте.

Адаптация работника – это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника.

Обучение персонала – это важная процедура, используемая для ликвидации разрыва между тем, что сотрудник знает и умеет и тем, что ему необходимо знать и уметь для эффективного решения задач в рамках своей должности.

Резерв кадров - это категория работников, обладающих необходимым потенциалом, деловыми, профессиональными, психологическими и нравственными качествами, положительно зарекомендовавших себя на практической работе, отобранных в установленном порядке для их обучения, развития и подготовки к выдвижению по карьерной лестнице.

Развитие персонала – это процесс по созданию в компании условий, которые бы способствовали добровольному стремлению работников к саморазвитию.

Управление талантами - целенаправленная деятельность компании по поиску, развитию и использованию талантливых сотрудников, способных эффективно решать сложные бизнес-задачи и в дальнейшем занять руководящие позиции.

Ротация персонала – это заранее спланированный процесс перемещения работников, как правило, по горизонтали с целью поддержания у работников интереса к работе, их развития и повышения удовлетворенности трудом [14].

1.5. Структура кадровой политики

Кадры предприятия – основной (штатный, постоянный), как правило квалифицированный состав работников предприятия. От квалификации работников, их проф подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. Основные характеристики кадров: профессия, уровень квалификации, специальность [15].

Структура кадров предприятия – это удельный вес каждой категории персонала в общей численности работающих на предприятии [16]. Подробно структуру персонала можно рассмотреть на рисунке 1.2.

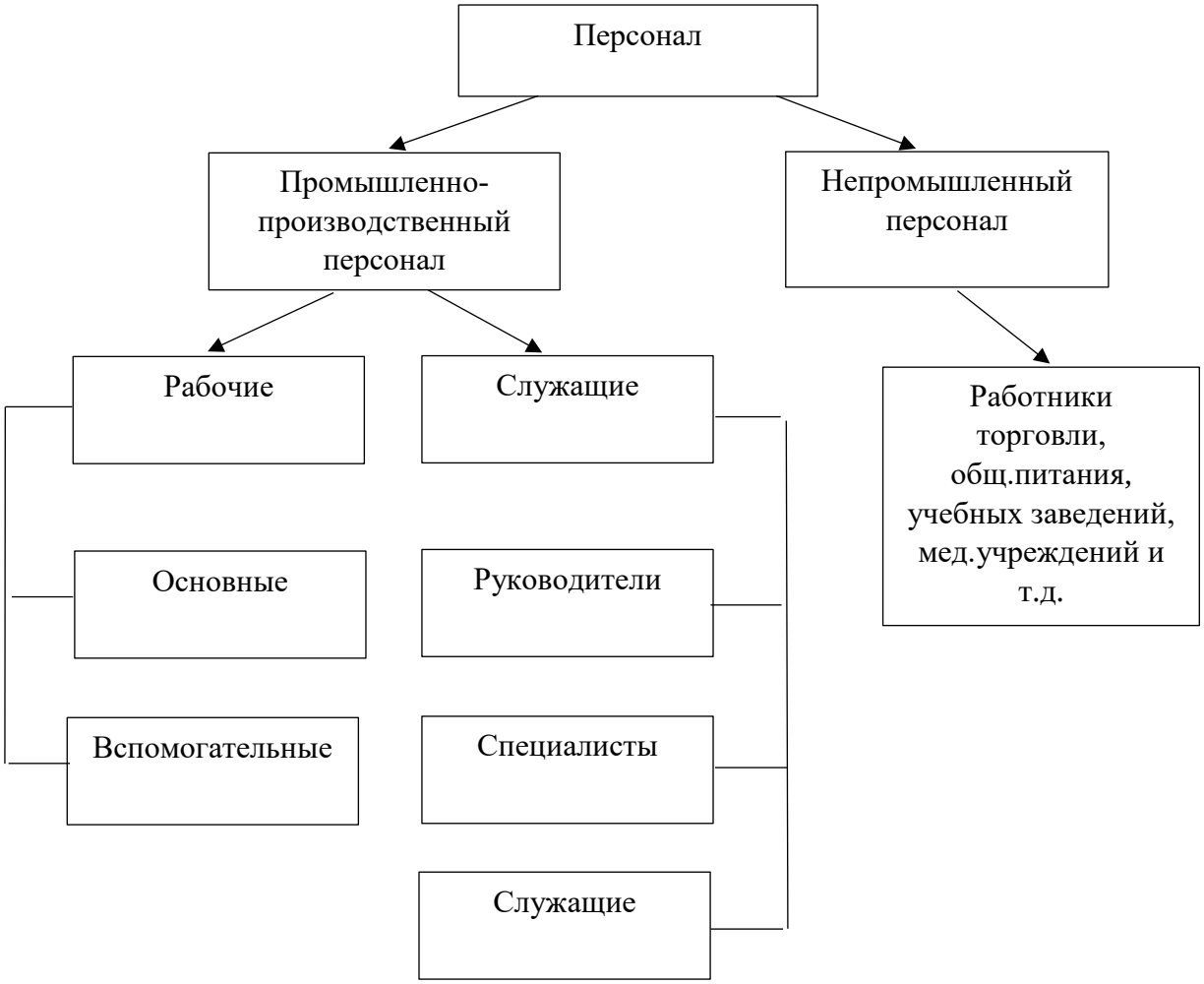

Рис. 1.2. Структура кадров предприятия

Персонал предприятия по характеру участия в производственном процессе подразделяется на промышленно–производственный и непромышленный. Состав и классификация персонала предприятия представлена на рисунке выше. Промышленно-производственный персонал занят непосредственно выполнением производственного процесса и обслуживанием производства. Непромышленный персонал включает работников, занятых на предприятиях общественного питания, в медицинских учреждениях, жилищно-коммунальном хозяйстве, в детских дошкольных учреждениях, домах отдыха и пансионатах, подсобных хозяйствах, числящихся на балансе предприятия [17].

В зависимости от характера выполняемых функций выделяются следующие категории промышленно – производственного персонала: рабочие, руководящие работники, специалисты, другие служащие, младший обслуживающий персонал, ученики и охрана.

Наибольший удельный вес в структуре кадров промышленных предприятий занимают рабочие.

К основным факторам, оказывающим влияние на структуру персонала относятся:

- уровень механизации, автоматизации и компьютеризации производства;
- применение современных технологических процессов;
- использование новых видов энергии и материалов;
- формы организации производства [18].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «ЯКУТСКЭНЕРГО»

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия

Предприятие ПАО «Якутскэнерго» занимает одно из первых мест в стране по площади обслуживания – территория республики составляет 1/5 часть России. ПАО «Якутскэнерго» – единственная энергетическая компания РФ, интегрированная система менеджмента которой сертифицирована на соответствие четырем международным стандартам с областью деятельности по производству, передаче, распределению и реализации электрической и тепловой энергии.

Публичное акционерное общество акционерная компания «Якутскэнерго» учреждено в соответствии с Указом Президента РФ от 01.07.1992 №721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества», Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Ключевая функция ПАО «Якутскэнерго» – управление инфраструктурой жизнеобеспечения на социально ориентированных рынках в качестве гарантирующего поставщика электрической и тепловой энергии. Дополнительными видами деятельности являются: производство, передача и распределение электрической и тепловой энергии; поставка (продажа) электрической и тепловой энергии по установленным тарифам; оказание услуг по эксплуатации энергетических объектов; осуществление других видов деятельности, разрешенных законодательством.

В соответствии с Уставом ПАО «Якутскэнерго», утвержденным годовым Общим собранием акционеров 28 мая 2019 года, органами

управления на предприятии являются: общее собрание акционеров, совет директоров, правление, генеральный директор. Структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

Рис. 2.1. Структура ПАО «Якутскэнерго»

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью предприятия. Управление текущей деятельностью предприятия осуществляет Правление – коллегиальный исполнительный орган и Генеральный директор, избираемые Советом директоров. Правление и Генеральный директор подотчетны Общему собранию акционеров и Совету директоров предприятия [19]. На рисунке 2.2 представлена структура подчинения генеральному директору.

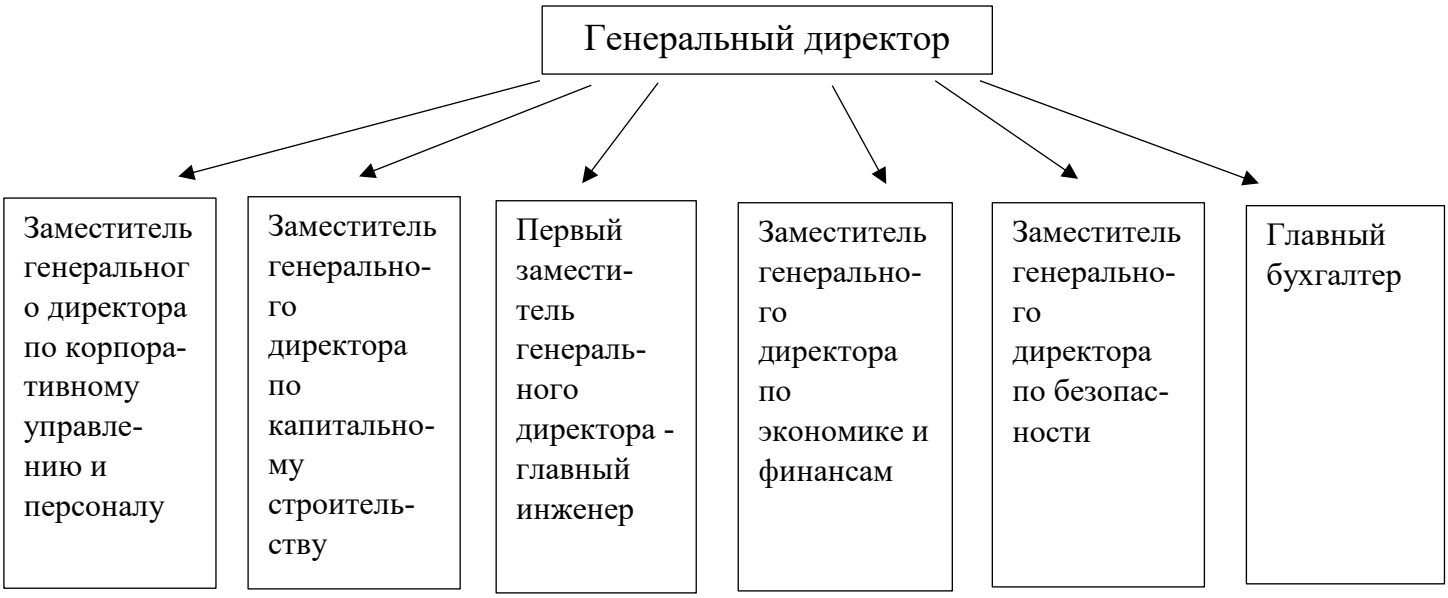

Рис. 2.2. Структура подчинения генеральному директору

ПАО «Якутскэнерго» имеет четыре дочерних акционерных общества. Структура представлена на рисунке 2.3.

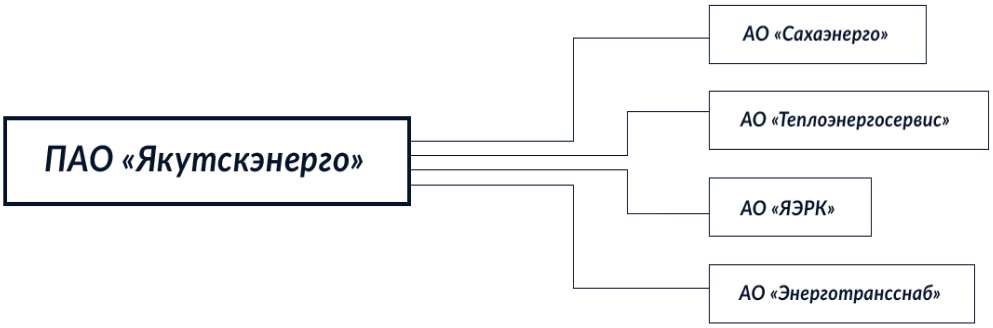

Рис. 2.3. Дочерние общества ПАО Якутскэнерго

2.2. Содержание кадровой политики

Политика управления персоналом ПАО «Якутскэнерго» направлена на реализацию бизнес-стратегии предприятия, строится в соответствии с ее стратегическими целями и задачами.

Основные цели и задачи ПАО «Якутскэнерго» в управлении персоналом направлены на обеспечение активного и продуктивного участия

персонала в реализации оперативных и стратегических целей и задач предприятия на основе обеспечения благоприятных условий труда, возможности профессионального карьерного и личностного роста работников, реализации сбалансированного подхода к их интересам и потребностям. Кадровая политика основана на миссии предприятия, которое видит свое предназначение в повышении качества жизни населения и создании условий для развития Дальневосточного региона России.

ОАО АК «Якутскэнерго» является одним из крупнейших работодателей на территории Республики Саха (Якутия). В своей деятельности предприятие руководствуется принципами корпоративной социальной ответственности, защиты интересов предприятия и социального партнерства. Персонал - один из главных стратегических ресурсов предприятия, обеспечивающих его конкурентоспособность и достижение стоящих перед обществом целей.

Основной целью кадровой политики ОАО АК «Якутскэнерго» является обеспечение активного и продуктивного участия персонала в реализации оперативных и стратегических целей и задач общества на основе обеспечения благоприятных условий труда, возможности профессионального карьерного и личностного роста работников, реализации сбалансированного подхода к их интересам и потребностям.

Основной принцип кадровой политики ПАО «Якутскэнерго»: сохранение и развитие оптимального кадрового состава, являющегося носителем корпоративной культуры и ценностей предприятия, сплоченной, ответственной и высокопроизводительной команды, объединенной едиными целями и задачами.

Основными задачами кадровой политики предприятия являются:

– поддержание, обновление и развитие высококвалифицированного кадрового состава предприятия, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить надежное энергоснабжение потребителей,

экономическую эффективность деятельности общества, безопасность труда, промышленную и пожарную безопасность, охрану окружающей среды;

– повышение привлекательности энергетических специальностей и профессий, с целью привлечения работников с более высокой квалификацией для укомплектования кадрами подразделений общества;

– повышение удовлетворенности работников на основе сочетания материальных и нематериальных факторов мотивации;

– реализация социальной и жилищной политики, направленных на повышение качества жизни работников предприятия и их семей;

– реализация системного подхода к обучению и подготовке персонала в целях обеспечения стабильного роста квалификации и создания условий для развития персонала.

Основные результаты реализации кадровой и социальной политики в 2018 году: активная текучесть персонала составила 4,4 %, общая текучесть – 6, 8%; укомплектованность кадрами структурных подразделений предприятия составила 97%; закрепляемость молодежи до 30 лет составила 93%; в рамках реализации комплексной системы оценки персонала 1 733 работника (34% всего персонала) прошли оценку по результативности труда, личностным и деловым компетенциям; выполнен план подготовки кадров по ключевым специальностям, обучение прошли 1991 человека, что составляет 39,3% от численности персонала предприятия; организована и проведена практика 331 студентов ВУЗов, СУЗов Республики Саха (Якутия) и других субъектов Российской Федерации; трудоустроено в предприятие 68 выпускников ВУЗов и СУЗов Республики Саха (Якутия), Сибири и Дальнего Востока; образовательный уровень персонала с высшим и средним профессиональным образованием составил 74%; за высокие достижения в труде свыше 1 000 работников предриятия отмечены ведомственными отраслевыми наградами; обеспечено предоставление льгот и гарантий, предусмотренных Коллективным договором; обеспечено

санаторно-курортное лечение 674 работникам и их детям, в детских лагерях отдохнули 300 детей работников.

По состоянию на 31.12.2018 численность персонала предприятия составила 5 187 человек, из них руководителей - 798 (15,4 %), специалистов –1 356 (26,14 %), служащих – 181 (3,5 %), рабочих- 2 852 (54,98 %).

В целом за отчетный период принято 867 человек, уволено 849 человек, из них по сокращению штата – 32 человек (по категориям: 5 руководителей, 20 специалистов, 2 служащих, 5 рабочих). Текучесть кадров оценивается как отношение числа уволенных сотрудников к среднесписочной численности персонала за период. Данные за 2016-2018 в сравнительной диаграмме приведены в рисунке 2.4.

Основными причинами текучести персонала являются: 30 % - неудовлетворенность уровнем заработной платы, 19 % - высокая напряженность труда, 18 % - выход на пенсию, 19 % - перемена места жительства.

Рис. 2.4. Текучесть персонала в динамике за 2016-2018 гг.

Средний возраст работников предприятия в 2018 году составил 41 год, в том числе средний возраст руководителей – 44 года, специалистов

- 39 лет, служащих – 44 года, рабочих – 41 год. Данные персонала по возрастной категории приведены в рисунке 2.5.

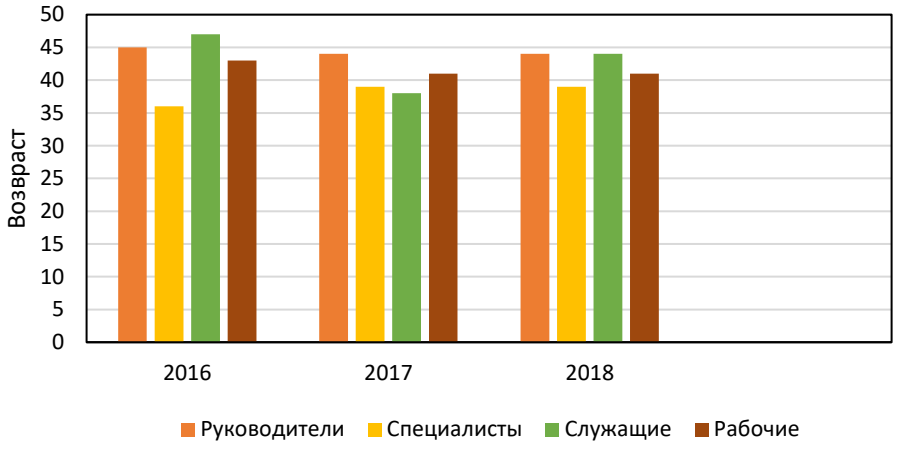

Рис. 2.5. Средний возраст персонала по категориям возраста в динамике за 2016-2018 гг.

Образовательный уровень персонала составляет – 74 % как представлено на рисунке 2.6, что выше по сравнению с прошлым годом на 2 %.

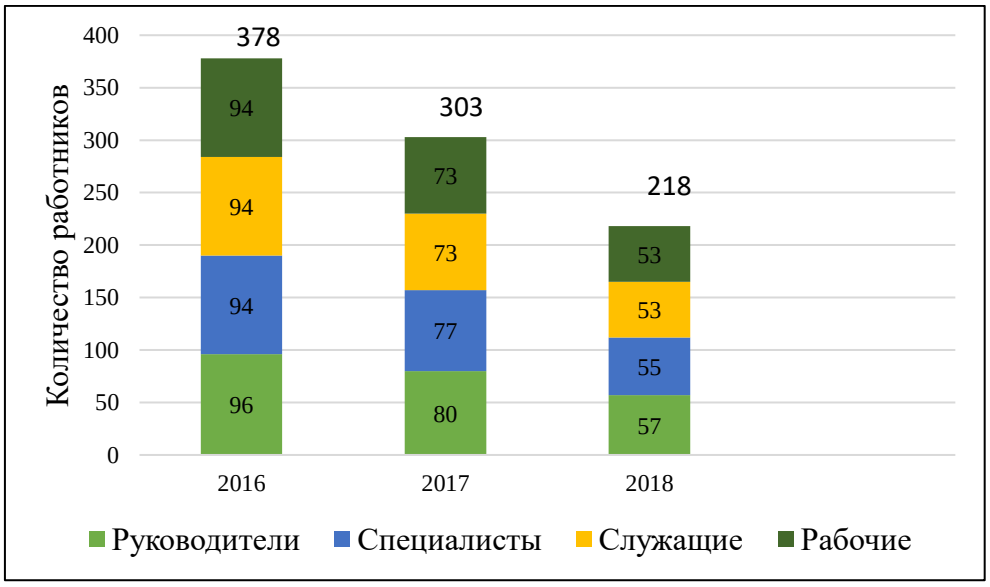

Рис. 2.6. Образовательный уровень по категориям персонала в динамике за 2016-2018 гг.

В 2018 году всего обучено 1976 чел. (39,3% от общей численности всего персонала), в том числе руководителей – 859 чел., специалистов – 275 чел., рабочих – 842 чел. Затраты на подготовку кадров освоены согласно утвержденному бизнес-плану предприятия и составили 50 857 тыс. руб. (на образовательные услуги – 31 131 тыс. руб., на командировочные затраты (19 726 тыс. руб.), в том числе в корпоративном учебном центре ННОУ «Учебно-производственный центр энергетики» – 23 604 тыс. руб. Система подготовки кадров персонала изображена на рисунке 2.7.

Рис. 2.7. Система подготовки кадров персонала

Основную долю обученных работников составляет оперативный, ремонтный и наладочный персонал, для которого является обязательным прохождение предэкзаменационной подготовки, аттестации (проверки знаний) в области промышленной и энергетической безопасности, охраны труда. Всего обучение прошло 1301 человек.

В 2018 году по подготовке кадров в предприятии были проведены следующие мероприятия: соревнования по пожарно-прикладному мастерству среди добровольных пожарных дружин; учебно-тренировочные мероприятия по менеджменту безопасности труда с лицами, ответственными за безопасное производство работ; семинары (основы работы в государственной информационной системе жилищно-

коммунального хозяйства; практические вопросы обеспечения требований охраны труда, направленные на исключение производственного травматизма и несчастных случаев с лицами сторонних организаций. Организация функционирования интегрированной системы менеджмента с учетом прекращения действия стандартов ISO 14001-2004 «Системы экологического менеджмента. Требования», OHSAS 18001-2007 «Системы профессионального здоровья и безопасности» и перехода на новые стандарты серии ISO 14001-2017 и ISO 45001-2018. Организация внедрения в Холдинге профессионального стандарта «Специалист в области охраны труда»).

В области целевой подготовки специалистов рабочих и инженерных профессий предприятия сотрудничает с Министерством профессионального образования, подготовки и расстановки кадров Республики Саха (Якутия), ФГАОУ ВПО «Северо-Восточный федеральный университет» им. М.К. Аммосова, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ», ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», ГБПОУ РС(Я) «Светлинский индустриальный техникум», ГАПОУ РС(Я) «Якутский промышленный колледж», ГБОУ «Профессиональный лицей №6» п. Пеледуй, ГБПОУ РС(Я) «Чурапчинский колледж». По договорам с высшими и средними профессиональными учебными заведениями в 2018 году обучились 34 человек, затраты предприятия составили 426 тыс. руб.

В 2018 году на базе ПАО «Якутскэнерго» была открыта базовая кафедра «Электро- и теплоэнергетика» Физико-технического института Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова для обучения и проведения практики студентов университета. Проводится работа с кадровым резервом предприятия, который в настоящее время насчитывает 765 чел. 87% резервистов имеют образование, соответствующее требованиям к должности резерва и

прошли подготовку по различным программам обучения. В 2018 году 7 резервистов завершили обучение по Президентской программе подготовки управленческих кадров в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Работники предприятия принимали участие в следующих мероприятиях международного, федерального и республиканского уровня: Петербургский международный экономический форум 2018 года; международная конференция «Города и люди: местные решения для устойчивого развития»; восточный экономический форум 2018 года; тарифное регулирование 2018 и задачи органов государственного регулирования на 2019 год; обучение по работе с личным кабинетом поставщика информации на официальном сайте Государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства Дальневосточный конкурс «Я-инженер»; перспективы, риски и выгоды внедрения профессиональных стандартов на предприятиях РС(Я).

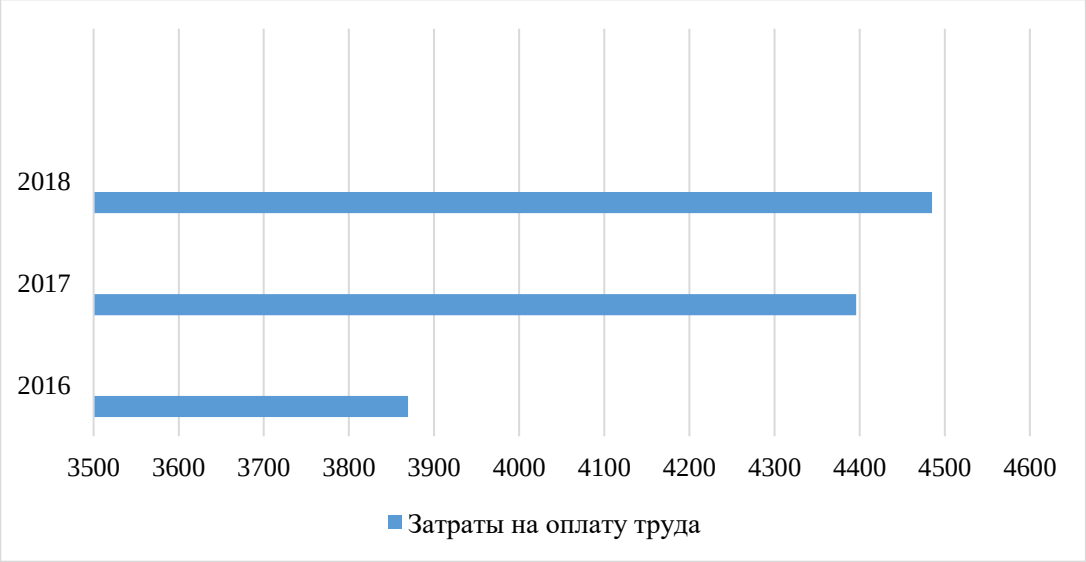

Рис. 2.8. Затраты на оплату труда ПАО «Якутскэнерго» за 2016-2018 гг. в млн. руб.

Расходы на оплату труда персонала ПАО «Якутскэнерго» за отчетный период исходя из рисунка 2.8 составили 4 485,1 млн руб., что в сравнении с предыдущим периодом выше на 89,2 млн руб. или 2 % и объясняется проведением индексации должностных окладов и тарифных ставок (13,5 %); проведением мероприятий по оптимизации затрат на оплату труда (снижение размера премии персоналу предприятия за основные результаты ПХД; снижение доплат за совмещение обязанностей, увеличенный объем работы, выполнение обязанностей отсутствующих работников и др.).

Среднемесячная заработная плата одного работника ПАО «Якутскэнерго» в отчетном году составила 71 012 руб. и увеличилась по соотношению к предыдущему периоду на 2 878 руб. или 104,2 %. Уровень заработной платы изображен на рисунке 2.9. Индекс роста потребительских цен за отчетный период составил 105,4 % [20].

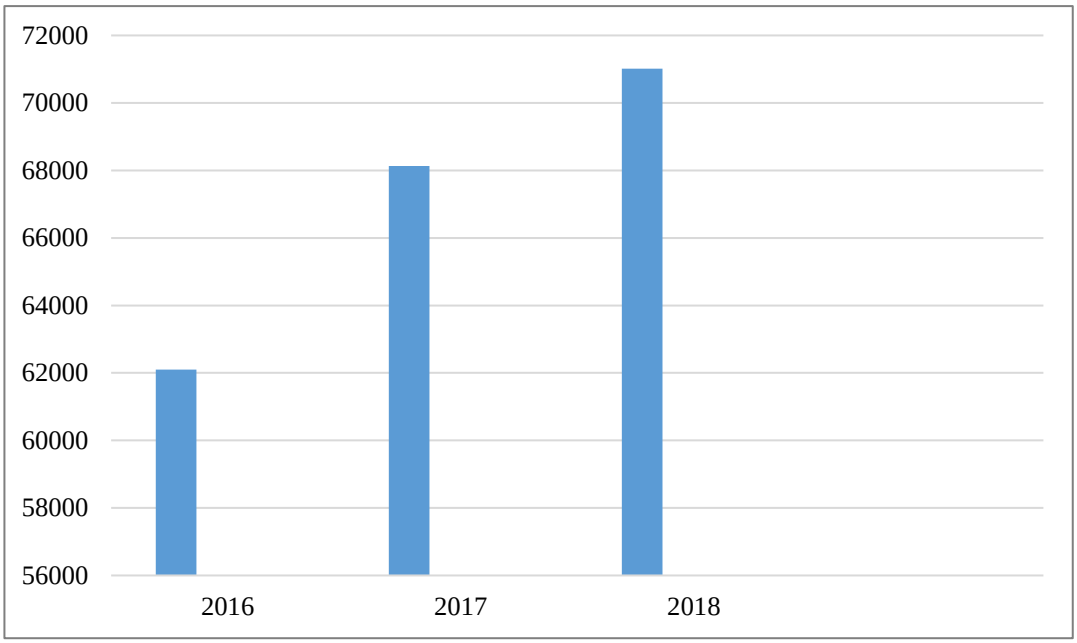

Рис. 2.9. Уровень заработной платы, тыс. руб.

Таким образом, на основе проведенного анализа данных можно выявить следующие положительные и отрицательные стороны кадровой политики предприятия.

Таблица 2.1

Преимущества и недостатки кадровой политики предприятия

Преимущества	Недостатки
Понимание стратегии предприятия, рабочих процессов и системы принятия решений	Нехватка высококвалифицированных кадров
Работники знают основные ценности и цели предприятия	Снижение активности работников в результате монотонной работы
Регулярное обучение сотрудников	Неэффективное выполнений функций персоналом
Улучшение результатов деятельности за счет программы развития руководителей	
Карьерный рост	
Правильная расстановка принципов стратегического управления персоналом	
Рост уровня заработной платы каждый год	
Снижение текучести персонала каждый год	

Среди сотрудников предприятия было проведено анкетирование с целью выявления уровня реализации кадровой политики. В анкетировании приняло участие 19 человек, возраст 35-55 лет. Из них 11 женщин, 8 мужчин. Рассмотрим ответы на основные вопросы.

На вопрос о том, создаются ли на предприятии условия для повышения квалификации, все опрошенные (респонденты) ответили единогласно «Да». 16 человек ответили, что есть возможность два раза в год посещать учебно-образовательные учреждения для повышения квалификации, остальные трое человек затруднились ответить. На вопрос о частоте проведении тренингов по саморазвитию все 19 человек отметили обязательное посещение один раз в год. Вопрос о проведении корпоративных праздников: 12 человек ответили, что они проводятся

постоянно, семь человек – нечасто. На вопрос «Оценить уровень организации кадровой политики по 5-бальной шкале («5» баллов – высокая оценка, «4» – средняя оценка, «3» и ниже – низкая оценка). 10 респондентов ответили – на высоком уровне, 6 респондентов отметили средний уровень развития, 3 человека поставили развитию кадровой политики минимальную оценку.

Рассмотрим оценку реализации кадровой политики предприятия в процентном соотношении: чуть больше половины опрошенных – а это 52,6 % – поставили высокую оценку (5 баллов), остальные 31,6% – среднюю оценку (4 балла), 15,8% респондентов поставили оценку «3» и ниже. Поскольку только половина опрошенных поставила высокую оценку кадровой политике предприятия, а другая половина считает, что уровень кадровой политики требует совершенствования, можно сделать вывод о том, что требуется дальнейшее развитие и повышение качества кадровой политики.

2.3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

Чтобы исключить недостатки кадровой политики предприятия, следует:

1. Проводить организационно-кадровый аудит в полном объеме, что позволит всесторонне обосновать кадровую стратегию, а также решить в оперативном порядке ряд выявленных проблем управления персоналом, усовершенствовать подход к управлению.

2. Приоритетами кадровой политики на ближайшие 5-7 лет должны стать: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; привлечение молодежи на предприятие и ее трудовая адаптация.

3. Усилить управление трудовой мотивацией персонала; создать благоприятные условия труда и охрану здоровья работников.

4. Основы кадровой политики предприятия формулировать в виде документа, который доводится до сведения всех субъектов управления персоналом (линейных руководителей всех уровней и работников службы управления персоналом), особенно этот пункт касается филиалов предприятия.

5. Для разработки кадровой политики предприятия и ее корректировки создавать специальные подразделения в структуре служб управления персоналом и временные проектные группы: комитеты по кадровой политике, целевые проектные или аналитические группы, состоящие из руководителей высшего и среднего звена, а также высококвалифицированных специалистов подразделений, выполняющих функции управления персоналом.

6. Для расширения информационной базы, повышения достоверности, комплексности и оперативности управленческой информации по персоналу предприятиям целесообразно внедрять информационные технологии в систему управления персоналом. Осуществлять мониторинг персонала, в том числе методами социологического опроса, наблюдения, технико-экономического анализа, анализа документов и др.; собирать и анализировать информацию о факторах внешней среды, влияющих на потребность в персонале и кадровые процессы на предприятии ежечасно. Моральная поддержка, искренний интерес к личности специалиста играет довольно значимую роль в формировании лояльности сотрудников к организации. Директору стоит быть более внимательным к ценным специалистам, профессионалам. Неформальные беседы, интерес, проявленный к мнению сотрудника по тем или иным вопросам, создают атмосферу доверия и уважения, которая порой бывает более весома, чем материальное стимулирование. Внимание должно подкрепляться и конкретными действиями начальства.

Кадровая политика должна воплощаться, прежде всего, в планировании персонала: долгосрочном, среднесрочном и оперативном. Цели и приоритеты кадровой политики более эффективно достигаются при системном и программно-целевом подходе к кадровому планированию.

Для повышения уровня кадрового планирования на предприятиях рекомендуется:

1. Участить целевые комплексные программы по приоритетным направлениям кадровой политики предприятий (профессиональное обучение, работа с молодежью, социальные программы, улучшение условий и охрана труда, укрепление здоровья работников, развитие организационной культуры, внутрифирменных коммуникаций и др.).

2. Систематически вести комплексное перспективное и текущее планирование всех процессов управления персоналом: развития персонала, привлечения кадров, трудовой адаптации, высвобождения персонала, деловой карьеры, зарплаты, производительности труда, затрат на персонал и т.д.

3. Разрабатывать прогнозы и планы по численности, профессионально-квалификационной структуре персонала, дополнительной потребности (высвобождению) персонала, используя нормативный метод, метод экспертной оценки, балансовый и другие прогрессивные методы.

4. Обновить нормативную базу по труду на предприятиях, разрабатывать социальные нормативы предприятия.

5. Для своевременного и полного обеспечения предприятий кадрами необходимой квалификации развивать маркетинг персонала.

6. Для предприятия необходимо создать два вида кадрового резерва: прямой - в него входят руководители - кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем; перспективный - молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в компании.

В качестве развития предприятия в целом, нужно усовершенствовать цифровизацию ПАО «Якутскэнерго», интегрировать автоматизированные системы. Оптимизировать основные бизнес-процессы, сделать их проще для использования потребителей. Можно воспользоваться следующими рекомендациями для эффективного рабочего процесса по совершенствованию кадровой политики предприятия ПАО «Якутскэнерго»:

1. Внедрение KPI (ключевой показатель деятельности) – коэффициента результативности, который позволяет оценить работу каждого сотрудника по отдельности, мотивирует персонал на достижение результата, способствует повышению ответственности каждого работника. KPI определяет процент дополнительных стимулирующих выплат за достижение результата. Материальное стимулирование - несомненное условие адекватной мотивации. Прямая зависимость от экономических результатов - достижения плановых и сверхплановых показателей, завершения этапов работы.

2. Необходимо ввести практику заключения контрактов с работниками, состоящими в резерве. В них описываются условия развития и планирования карьеры, а также закрепляется ответственность сторон. Последнее означает выполнение учебного плана резервистом и инвестиционного - предприятием. В контракте указываются критерии успешности стажировки, итогом которой может стать индивидуальный отчет, бизнес-план и т.п. резервиста и ожидаемое повышение в должности / окладе. Такой контракт обязательно должен содержать полное описание мотивационной схемы, быть понятным и согласованным.

3. Многозадачность - одна из основных проблем современного HR-менеджмента. Уменьшать количество функций одного сотрудника и сводить их число к минимальному не совсем целесообразно. В таких условиях необходимо заинтересовать работников в более интенсивном труде (в разумных пределах) при помощи разнообразных материальных и нематериальных методов стимулирования. Чтобы облегчить контроль над

ходом работы нужно провести совершенствование организации труда персонала путем введения CRM-системы (автоматизированная система управления по работе с клиентами) для упрощения работы с потребителями электро-тепло-энергии и с другими сотрудниками предприятия. Это необходимо, чтобы видеть цели и задачи не только свои, но и других сотрудников, вести с ними деловую переписку и обмениваться информационными данными. Это сделает подход к работе на предприятии более современным.

4. В производственных филиалах и сбытовых организациях создать зоны отдыха.

5. Участить проведение корпоративных встреч сотрудников с целью усиления трудовой мотивации и налаживания внутриорганизационных коммуникаций.

6. Внедрить проведение мастер-классов, семинаров и лекций для сотрудников и руководителей предприятия с целью получения новых знаний и навыков. Участии специалистов во внешних отраслевых творческих конкурсах и семинарах значит, что сотрудник, а точнее его личные достижения важны для организации.

Придерживаясь этих рекомендаций можно устранить основные недостатки кадровой стратегии, также уменьшить степень их влияния на эффективность стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика – это система закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долговременной стратегией предприятия. Это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующийся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и предприятием в целом.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования работы предприятия;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников,
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

Однако, достижение этих результатов возможно при правильно осуществимой кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении.

В работе было рассмотрено содержание кадровой политики крупного предприятия ПАО «Якутскэнерго». Она занимает важное место в политике предприятия, продумана и стратегически ориентирована.

Было проведено социальное исследование с целью изучения отношения со стороны коллектива на выбранную кадровую политику и ее оценка. В результате исследования мы выявили, что только половина

опрошенных поставила высокую оценку кадровой политике предприятия, а другая половина считает, что уровень кадровой политики требует совершенствования. Можно сделать вывод о том, что требуется дальнейшее развитие и повышение качества кадровой политики. Таким крупным предприятиям, как ПАО «Якутскэнерго» необходимо активно развивать стратегическое планирование в области управления персоналом.

Выявлены преимущества и недостатки кадровой политики предприятия. Среди преимуществ можно выделить понимание сотрудниками стратегии предприятия, рабочих процессов и системы принятия решений. Работники разделяют основные цели предприятия, проходят регулярное обучение и проверку профессиональных знаний. На предприятии произведены правильная расстановка принципов стратегического управления персоналом. Уровень заработной платы растет, а текучесть персонала снижается каждый год. Однако, существуют недостатки такие как: нехватка высококвалифицированных кадров, снижение активности работников в результате монотонной работы, неэффективное выполнение своих функций персоналом.

Для эффективного рабочего процесса по совершенствованию кадровой политики предприятия ПАО «Якутскэнерго» были предложены такие рекомендации по совершенствованию кадровой политики, как: внедрение KPI, который определит процент дополнительных стимулирующих выплат за достижение результата; совершенствование организации труда персонала путем введения CRM-системы; создание зон отдыха в производственных филиалах и сбытовых организациях; проведение корпоративных встреч сотрудников с целью усиления трудовой мотивации и налаживания внутриорганизационных коммуникаций; усиление управления трудовой мотивацией персонала; создание благоприятных условий труда и охраны здоровья работников; мониторинг персонала; участить целевые комплексные программы по приоритетным направлениям кадровой политики предприятий (профессиональное

обучение, работа с молодежью, социальные программы, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, развитие организационной культуры, внутрифирменных коммуникаций и др.); обновление нормативной базы по труду на предприятиях и др.

В настоящее время предприятие ПАО «Якутскэнерго», является адаптивным, устойчивым, ориентированным на клиента. В такой среде эффективность работы службы управления персоналом имеет решающее значение для развития и достижения успеха организации. Приведенные выше предложения помогут улучшить кадровую политику предприятия.

Список использованной литературы

1. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.

2. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.

4. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: Кнорус, 2013. – 432 с.

5. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.А. Шапиро. – М.: Кнорус, 2015. – 352 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53576.

6. Опокин А.С. Управление персоналом организации / А.С. Опокин. – Режим доступа: https://pandia.ru/text/79/296/29241-5.php, свободный.

7. Энциклопедия кадровой политики – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/598848, свободный.

8. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. -560 с. ISBN 5-238-00290-4

9. Антошина, Н. М. Государственная служба и кадровая политика: региональный аспект: монография / Н. М. Антошина, А. В. Сороко; под ред. И. Н. Барцица. Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2010. 220 с.

10. Менеджмент организации / Под ред. Румянцевой З.П. - М.: Инфра, 2010. – 415 с.

11. Менеджмент: учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2011. – 583 с.

12. Хибовская Е.А. О чем может сказать кадровая политика организации / Е.А. Хибовская // Управление персоналом. – 2012. – №10-11. – С. 100-108.

13. Толмачёва Д. Г. Кадровая политика. Подбор персонала / Д.Г. Толмачёва. – Режим доступа: https://center-yf.ru/data/Kadroviku/Kadrovaya-politika.php, свободный.

14. Жданова К.Р. Технология кадровой политики на предприятии: учеб. материалы / К.Р. Жданова. – Режим доступа: https://studwood.ru/555289/menedzhment/tehnologiya_kadrovoy_politiki_predpriyatii, свободный. Управление персоналом

15. Шевчук Д.А. Типы кадровой политики: учеб. Материалы / Д.А. Шевчук – Режим доступа: https://marketing.wikireading.ru/16859, свободный.

16. Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров / А. Н. Аверин. М.: Альфа-Пресс, 2011.

17. Анисимов В.М. Кадровая политика КНР: нормативно-правовые и функциональные подходы // Вестник Академии права и управления. 2011. № 25. С. 34-45.

18. Антошина Н.М. Формирование и опыт реализации программ развития системы государственной гражданской службы // Социология власти. 2011. № 2. С. 93-100.

19. Устав ПАО «Якутскэнерго» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://conomy.s3.amazonaws.com/system/inline_attachment/file/2017.pdf.

20. Официальный сайт ПАО «Якутскэнерго» Кадровая и социальная политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://yakutskenergo.ru/annual2016/Appeal_to_shareholders.html.