

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«__» _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы управления персоналом филиала ПАО
«ФСК ЕЭС» – Амурское ПМЭС

Исполнитель студент группы 472-узб1	_____	В.А. Анасенко
Руководитель доцент, к.э.н.	_____	А.В. Васильева
Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	_____	А.В. Васильева
Нормоконтроль ассистент	_____	Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

РЕФЕРАТ

Данная работа содержит 74 страницы, 16 таблиц, 11 рисунков, 50 источников, 7 приложений.

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ, УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ, УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является филиал ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС. Предметом – система управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС.

Материалом для написания работы служит полученная и обработанная в ходе прохождения практики на предприятии информация, представленная стандартами организации, организационно-распорядительными документами, информация с электронных ресурсов, а также литературные источники.

По результатам внедрения предложенных в работе мероприятий ожидается:

- повышение производительности труда, выручки предприятия и соответственно экономической эффективности;
- снижение рисков аварийности за счет более качественного отбора, обучения, аттестации персонала;
- снижение конфликтности и неудовлетворенности персонала, повышение уровня корпоративной культуры;
- улучшение имиджа организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии	9
1.1 Система управления персоналом: основные понятия, цели и функции	9
1.2 Организационное проектирование системы управления персоналом	12
1.3 Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом	15
2 Анализ системы управления персоналом филиала ПАО «ФСК ЕЭС» – Амурское ПМЭС	21
2.1 Характеристика филиала ПАО «ФСК ЕЭС» – Амурское ПМЭС	21
2.2 Кадровое обеспечение персоналом на предприятии	30
2.3 Анализ существующей системы управления персоналом предприятия	33
3 Совершенствование системы управления персоналом филиала ПАО «ФСК ЕЭС» – Амурское ПМЭС	45
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом	45
3.2 Разработка мероприятий совершенствования системы управления персоналом	51
3.3 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	63
Заключение	68
Библиографический список	71
Приложение А Бухгалтерский баланс за 2016 г.	75
Приложение Б Приказ об образовании нового структурного подразделения	77

Приложение В Опросник Басса-Дарки	78
Приложение Г Тест на стрессоустойчивость	81
Приложение Д Организационная структура Амурского ПМЭС в 2016 г.	84
Приложение Е Организационная структура Амурского ПМЭС с 2018 г.	85
Приложение Ж Анкета для соискателей	86

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает обратной связью, возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к нему требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не всегда может быть определена заранее.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

В подавляющем большинстве, кризисы возникают по вине руководства (около 71 % всех кризисов согласно статистике). Это связано с тем, что руководящие работники не всегда могут профессионально, и грамотно управлять персоналом. Отсюда, и возникает ряд проблем, связанных с менеджментом организации.

К таким проблемам можно отнести: игнорирование кризиса на ранней стадии руководством, когда руководство не воспринимает проблемы серьезно, не видит перспектив их развития, оставляя их без должного внимания, а основные силы по регулированию кризиса направляет на ужесточение дисциплины персонала, наказанию подчиненных и сокращению представительских расходов.

В свою очередь стрессовое состояние руководства, принятие на фоне этого некомпетентных решений приводит к недовольству и массовым увольнениям персонала, снижению производства, а следовательно экономической эффективности и конкурентоспособности.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношения между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

Первоочередной задачей в управлении человеческими ресурсами является эффективное использование навыков сотрудников в соответствии с целями предприятия. При этом должно обеспечиваться сохранение здоровья каждого работника и устанавливаться отношения правильного сотрудничества между всеми членами коллектива.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС.

Исходя из поставленной цели, были определены задачи работы:

- раскрыть теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии;
- дать характеристику филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС, оценить финансовое состояние организации;
- провести анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом предприятия;
- провести анализ документационного обеспечения системы управления персоналом предприятия;
- проанализировать существующую систему управления персоналом и предложить мероприятия по ее совершенствованию;
- провести расчет экономической эффективности мероприятий.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является филиал ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС.

Предметом – система управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС.

В работе использовались следующие методы исследования: аналитические, сравнительные, изучение монографических публикаций и статей, изучение системы управления персоналом действующего предприятия.

Материалом для написания работы служит полученная и обработанная в ходе прохождения практики на предприятии информация, представленная стандартами организации, организационно-распорядительными документами, информация с электронных ресурсов, а также литературные источники.

Практическая значимость работы состоит в разработке решений, направленных на совершенствование системы управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС, и в силу наличия общих для предприятий подобного рода структуры, целей и проблем, предложенные мероприятия могут быть использованы в работе многих других компаний.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Система управления персоналом: основные понятия, цели и функции

Управление персоналом – это целенаправленное организационное воздействие на людей, работающих в организации. Данные функции осуществляют руководители предприятия, а также другие специалисты, которые ответственны за выработку действенной концепции политики кадрового дела и индивидуальных методологических основ управления работниками организации.

В ходе руководства сотрудниками должна быть выработана четкая система управления персоналом, организация и последующее планирование работы кадров, проведение маркетинговой политики в области персонала, а также определение потенциала каждого сотрудника и потребность его в организации¹.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.²

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

¹Блинов А.О. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов/ Блинов, А.О., Василевская О.В.– М.: ГЕЛАН, 2014. – 411 с.

²Деслер Г. Управление персоналом. / Г. Деслер. – М.: Бинном, 2014. – 211 с.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал;

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:³

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможно-

³Деслер Г. Управление персоналом. / Г. Деслер. – М.: Бином, 2014. – 211 с.

сти профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

– согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

– повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Система управления персоналом включает в себя основные и поддерживающие функции. Основные функции управления персоналом - определение потребности в персонале, подбор, адаптация, мотивация, развитие, оценка персонала, формирование и поддержание корпоративной культуры. Поддерживающие функции - кадровое делопроизводство, информационное обеспечение, изучение и оценка эффективности системы управления персоналом. Данные функции поддерживают, обеспечивают все основные функции управления персоналом.⁴

Функции системы управления персоналом – должностные обязанности работников подразделений системы управления персоналом, связанные с воздействием на персонал и выполняемые главным образом службой управления персоналом и линейными руководителями подразделений организации.

Наглядное представление о функциях дает их классификация по функциональным блокам с выделением задач в каждом функциональном блоке.

⁴Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. — 256 с.

Таблица 1 - Функциональные блоки системы управления персоналом⁵

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

Таким образом совокупность методов работы с работниками в организации называется системой управления персоналом. Она неотъемлемая часть качественного плана управления организацией в целом.

1.2 Организационное проектирование системы управления персоналом

Организационное проектирование системы управления персоналом – это процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом,

⁵Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. — 256 с.

но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Одним словом, система управления персоналом является костяком системы управления организацией.

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организацией состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

Предпроектная подготовка включает в себя этапы:⁶

- разработка технико-экономического обоснования целесообразности и необходимости совершенствования системы управления организацией (ТЭО);
- системное обследование состояния производства и управления;
- системный анализ состояния производственной системы;
- системный анализ состояния системы управления;
- анализ соответствия системы управления производственной системе;
- укрупненный расчет ожидаемых технико-экономических результатов;
- экспертиза и утверждение технико-экономического обоснования;
- разработка задания на организационное проектирование системы управления;
- формулировка результатов анализа состояния производства и управления;
- изложение требований к построению системы управления и содержанию общего рабочего проекта;
- разработка предложений по совершенствованию производственной системы и системы управления;
- требования к организации разработки, приемки, внедрения проекта, исходной информации для проектирования;
- расчет ожидаемых технико-экономических результатов;

⁶Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов – М.: ГАУ, 2011г. – 427 с.

– экспертиза и утверждение заданий на организационное проектирование.

Стадия проектирования:

– разработка организационного общего проекта системы управления организацией (ООП);

– разработка проекта специализации производства и мероприятий по совершенствованию производственной системы;

– разработка мероприятий по совершенствованию функциональных подсистем системы управления;

– то же по целевым подсистемам;

– то же по подсистеме линейного руководства;

– то же по подсистемам обеспечения управления;

– корректировка задания на оргпроектирование;

– расчет ожидаемого экономического эффекта;

– экспертиза и утверждение общего проекта.

Разработка организационного рабочего проекта системы управления организацией (ОРП) включает:⁷

– подбор комплекса методических и нормативных документов на рабочее проектирование;

– разработка проектной документации на систему управления в целом;

– разработка проектной документации на функциональные подсистемы;

– то же по целевым подсистемам;

– то же по подсистеме линейного руководства;

– то же по подсистемам обеспечения управления;

– расчет ожидаемого экономического эффекта;

– экспертиза и утверждение рабочего проекта;

Внедрение проекта совершенствования системы управления организацией включает:

⁷Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов – М.: ГАУ, 2011г. – 427 с.

- материально-техническая подготовка к внедрению;
- социально-психологическая подготовка к внедрению;
- профессиональная подготовка управленческих работников;
- разработка системы стимулирования внедрения проекта;
- опытное внедрение и внедрение проекта;
- контроль за ходом внедрения;
- расчет фактического экономического эффекта;
- приемка и оформление акта по внедрению проекта.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющий расчет экономической эффективности, осуществляемый на стадии рабочего проектирования. Приемку системы осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика, исполнителя и вышестоящей организации.⁸

По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы приемочной комиссии.

Таким образом, проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Одним словом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.

1.3 Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом

Документационное обеспечение - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является дело-

⁸Ефремов А.В. Стратегия управления персоналом – важнейшая составляющая стратегии управления организацией // А.В. Ефремов. – Кадры предприятия. 2012. № 9 С 5-7.

производство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:⁹

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.).

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает,

⁹Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер. – М.: Бином, 2014. – 211 с.

оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению. Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы:

- личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.;

- личные карточки;

- трудовые книжки, пенсионные дела, трудовые договоры (контракты) и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

В настоящее время подразделения по управлению персоналом отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к работникам и должностные инструкции не отвечают современным задачам организаций. Выполнение в полном объеме функций по управлению персоналом предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает личное взаимодействие с руководством организации, его функциональными и линейными подразделениями.

Работники службы управления персоналом должны:¹⁰

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

¹⁰Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов – М.: ГАУ, 2011г. – 427 с.

- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

- иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления персоналом в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях фирмах вводятся должности руководителей (директоров, зам. директоров и т.д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

С учетом изложенного в настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников кадровых служб, так как в стране практически нет учебных заведений, готовящих специалистов по данному профилю. Процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, торговой, банковской и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов, руководителей, "служащих), их квалификация;

– сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и др.);

– техническое обеспечение управленческого труда.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение работ, т.е. через трудоемкость.

Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы: способности (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки), мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам), свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Таким образом, на каждом предприятии управление персоналом осуществляется всеми звеньями управляющей системы путем целенаправленного воздействия на отдельных работников или целую управляемую систему. Между всеми работниками, руководителями, рабочими местами, производственными подразделениями в процессе выполнения работы возникает множество различ-

ных связей и взаимоотношений.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации кадровых управленческих решений. Система управления персоналом на предприятии должна быть хорошо приспособлена как к внешнему окружению, так и к своей собственной внутренней среде¹¹.

Управление персоналом, точнее человеческими ресурсами, является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, функциями и полномочиями, включающей в себя планирование трудовых ресурсов, набор и отбор персонала, определение заработной платы и разработку системы мотивации, профессиональную ориентацию и адаптацию сотрудников, обучение персонала, оценку трудовых ресурсов, подготовку руководящих кадров и управление продвижением по службе.

¹¹Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. — 256 с.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИЛИАЛА ПАО «ФСК ЕЭС» – АМУРСКОЕ ПМЭС

2.1 Характеристика филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС

Публичное акционерное общество «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» (ПАО «ФСК ЕЭС») создано в соответствии с программой реформирования электроэнергетики Российской Федерации как организация по управлению Единой национальной (общероссийской) электрической сетью (ЕНЭС) с целью ее сохранения и развития.

Основные направления деятельности компании:¹²

- управление Единой национальной (общероссийской) электрической сетью;
- предоставление услуг субъектам оптового рынка электрической энергии по передаче электрической энергии и присоединению к электрической сети;
- инвестиционная деятельность в сфере развития электрической сети;
- поддержание в надлежащем состоянии электрических сетей;
- технический надзор за состоянием сетевых объектов.

В структуру ПАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» входят:

- 8 филиалов «Магистральные электрические сети» (МЭС);
- 41 филиал «Предприятия магистральных электрических сетей» (ПМЭС);
- 1 филиал «Специализированная производственная база «Белый Раст».

В свою очередь Магистральные электрические сети Востока (МЭС Востока), работающие на территории Дальневосточного федерального округа и обслуживающие пять субъектов Российской Федерации с населением свыше 5 млн. человек включают в себя 3 филиала (см. Рисунок 1):

- Амурское ПМЭС;

¹²ПАО «ФСК ЕЭС» - общие сведения о компании // Режим доступа [URL] - <http://www.fsk-ees.ru/> (дата обращения 19.12.2017).

- Хабаровское ПМЭС;
- Приморское ПМЭС.

Амурское ПМЭС осуществляет эксплуатацию линий и подстанций напряжением 220 кВ и сверхвысокого напряжения (500 кВ) в Амурской области и на юге Республики Саха (Якутия). Структура Амурского ПМЭС представлена в приложении А.

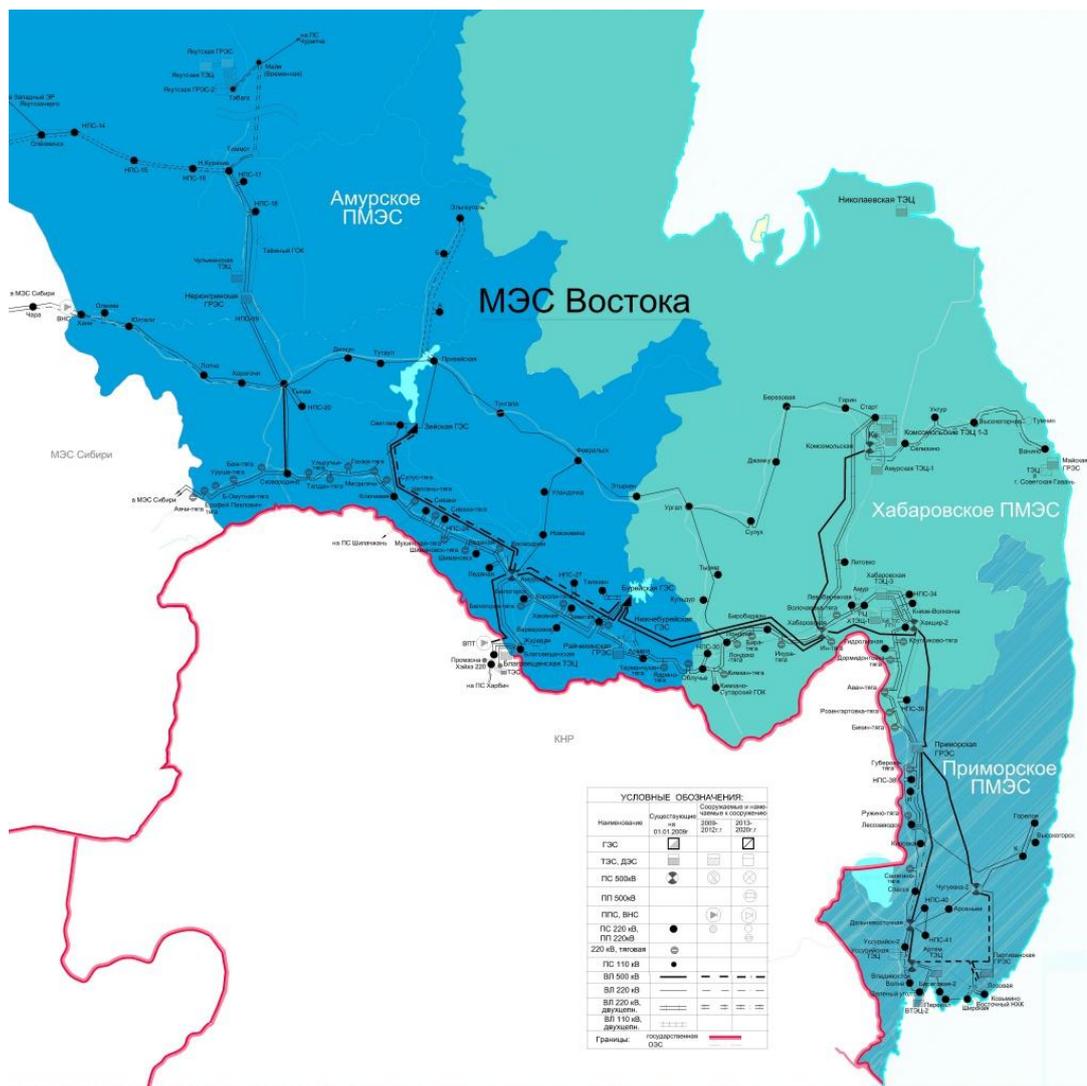


Рисунок 1 – План-схема расположения электрических сетей филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - МЭС Востока

Амурское ПМЭС имеет следующий юридический адрес: 675000, г. Благовещенск, Амурская обл., ул. Краснофлотская 154/2.

В эксплуатации ПМЭС находятся 8005 км линий электропередачи напряжением 220-500 кВ и межгосударственная линия 110 кВ протяженностью

51 км, 37 подстанции напряжением 220-500 кВ общей трансформаторной мощностью 4 423 МВА.

Задачи, решаемые филиалом ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС:

- оказание услуг по передаче и распределению электрической энергии;
- оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;
- оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерений и учета;
- эксплуатация электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства и технологическое управление ими;
- эксплуатация сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, технологического оборудования, а также технологического управления ими;
- развитие электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку.

Миссия ПАО «ФСК ЕЭС» – обеспечение надежного функционирования и адекватного росту экономики развития ЕНЭС с высокой экономической эффективностью и максимальным снижением затрат.

Основные направления стратегического развития ПАО «ФСК ЕЭС» изложены в Долгосрочной программе развития, утвержденной решением Совета директоров (протокол от 22.12.2014 № 243). Программа согласована с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти и одобрена Правительством Российской Федерации.

Долгосрочная программа развития разработана в соответствии с целевыми ориентирами и положениями утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.04.2013 № 511-р «Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации» и принятыми Минэкономразвития России в 2014 году Методическими рекомендациями по разработке долгосрочных программ развития.

В настоящее время разработана актуализированная Долгосрочная программа развития с учетом более жестких условий деятельности в предстоящий период вследствие изменения в 2014-2015 гг. внешних факторов и динамики общеэкономических показателей. В ней уточнены цели и задачи, а также мероприятия по их реализации. Актуализация была направлена на то, чтобы долгосрочные цели и задачи Общества максимально отвечали потребностям пользователей сети и ожиданиям акционеров, при этом были бы реалистичны и достижимы. В актуализированной программе усилено направление экономии затрат. Это нашло отражение в установлении более амбициозных, нежели предусмотрено указаниями Правительства Российской Федерации, задач по снижению операционных издержек, а также в более осторожном подходе к планированию развития сети и показателям доходности.

Объекты электросетевого хозяйства компании расположены в 77 регионах общей площадью 15,1 млн. кв. км. Половина совокупного энергопотребления России обеспечивается за счет электроэнергии, передаваемой по сетям ПАО «ФСК ЕЭС». Уставный капитал ПАО «ФСК ЕЭС» составляет 637 332 661 531 рублей 50 копеек и разделен на 1 274 665 323 063 штук обыкновенных акций номинальной стоимостью 50 копеек каждая.

Таблица 2 – Производственные показатели предприятия ПАО «ФСК ЕЭС»

Показатель	Ед. измерения	2015 г.	2016 г.
Количество подстанций	шт.	924	931
Протяженность линий электропередачи	тыс. км	138,8	139,1
Трансформаторная мощность подстанций с учетом арендованных	МВ·А	332 133	334 501
Заявленная мощность	МВт	90 887	87 920
Отпуск электроэнергии потребителям услуг	млн. кВт·ч	515 250	525 769
Потери электроэнергии в ЕНЭС	млн. кВт·ч	21 261	23 478
Удельная аварийность	шт.	1,57	1,23

ПАО «ФСК ЕЭС» – естественная монополия, на которую возложены задачи сохранить ЕНЭС как общенациональное достояние и обеспечить гарантии

энергетической безопасности государства. Для обеспечения максимально эффективного развития единой национальной электроэнергетической системы (ЕНЭС) деятельность должна осуществляться в полном взаимодействии с другими органами управления электроэнергетики Российской Федерации.

Перейдем к рассмотрению финансового состояния филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС, сведем ключевые показатели в таблицу и рассчитаем прирост за период 2015-2016 гг.

Таблица 3 – Финансовые показатели ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС

Финансовые показатели	2015г	2016г	прирост 2016/2015
Выручка, тыс. руб.	168 941	173 266	2,6%
Себестоимость проданных товаров и услуг, тыс. руб.	132 459	134 938	1,9%
Затраты на передачу эл. энергии, тыс. руб.	130965	133535	2%
Прочие расходы, тыс. руб.	1494	1404	-6,4%
Налоговые обязательства, тыс. руб.	14447	14682	1,6%
Проценты к уплате, тыс. руб.	5995	8464	29,2%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	28 682	30477	5,9 %
Валовая прибыль, тыс. руб.	38328	36482	5,1 %
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	14 338	27 884	94,5%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	5137	17870	47,1%
Управленческие расходы, тыс. руб.	7800	7851	0,7%
Собственный капитал, тыс. руб.	854490	885386	3,5 %
Акционерный капитал, тыс. руб.	619,7	572,3	8,3 %
Активы, тыс. руб.	1231217	1268301	2,9 %

Как видно из таблицы 3 в 2016 г. наблюдается положительный рост всех ключевых параметров, отражающих увеличение объема производства и, напротив, снижение издержек на производство, что говорит не только о стабильном финансовом положении предприятия, но и повышении эффективности его ра-

боты.

При этом следует упомянуть, что государством ограничен рост тарифов на передачу электроэнергии, так как «ФСК ЕЭС», являясь естественным монополистом, должно оставаться гарантированным поставщиком электроэнергии.

Несмотря на довольно высокий уровень инфляции в 2016 году (около 15 %), величина управленческих расходов сохранилась примерно на уровне 2015 года.

Помимо оптимизации издержек, предприятию удалось также проявить гибкость в работе с клиентами, реализовать новые инвестиционные проекты и в итоге выйти на совокупный доход вдвое выше прошлогоднего.

Рост налогов и сборов объясняется увеличением налога на имущество на 1,8 млрд. руб. по сравнению с предыдущим периодом, что обусловлено поэтапной отменой льготы по налогу на имущество в отношении объектов электросетевого хозяйства.

Оценим ликвидность, т.е. способность предприятия отвечать по своим краткосрочным обязательствам. Если платежеспособность низка, это говорит о ее крайне слабом финансовом состоянии и невозможности решать большинство вопросов своей деятельности, в частности таких, как привлечение новых займов, поскольку доверие кредиторов будет подорвано. Иначе ликвидность определяют, как качество оборотных (текущих) активов, их способность покрывать долги фирмы.

Коэффициент текущей (общей) ликвидности (коэффициент покрытия; англ. current ratio, CR) – финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Это наиболее общий и часто используемый показатель ликвидности. В мировой практике считается нормальным значение от 1,5 до 2,5, в зависимости от отрасли.

Данные для расчета представлены в бухгалтерском балансе предприятия ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС за 2016 г. (приложение А).

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{ТЛ}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

На 2015 г. показатель ликвидности составит:

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{143963}{88756} = 1,62.$$

Таким образом, предприятие является платежеспособным, структура капитала является рациональной.

Оборот товарно-материальных запасов определяет, насколько сбалансирована величина запасов фирмы. Рассчитывается как соотношение между стоимостью проданных товаров (издержек на реализованные фирмой товары) и величиной материально-товарных запасов средних:

$$\text{Оборот запасов} = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Запасы сред.}}. \quad (2)$$

$$\text{Запасы сред.} = (\text{Запасы}_{\text{НГ}} + \text{Запасы}_{\text{КГ}}) / 2. \quad (3)$$

В данном случае оборот запасов в 2016 году составил:

$$\text{ОЗ} = 134938 / 11133,5 = 12,12.$$

За аналогичный период 2015 г.:

$$\text{ОЗ} = 132459 / 9218,5 = 14,37.$$

То есть в 2016 г. наблюдается незначительное замедление оборачиваемости запасов, что вызвано увеличением запасов, при незначительном увеличении выручки. Необходимость увеличения отчасти можно увязать с необходимостью длительного хранения сырья и материалов для проведения ремонтов и соответственно обеспечением надежности электроснабжения. Необходимо отслеживать значение данного показателя в следующем отчетном периоде.

Для дальнейшего анализа произведем расчет ряда показателей рентабельности.

Показатели рентабельности являются основными характеристиками эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации. Они рассчитываются как относительные показатели финансовых результатов, полученных организацией за отчетный период. В процессе анализа рентабельности исследуются уровень показателей, их динамика, определяется система факторов, влияющих на их изменение.

Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, т.к. их величина отражает соотношение эффекта с вложенным капиталом или потребленными ресурсами.

1) Рентабельность активов:

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \cdot 100\%. \quad (5)$$

В 2015 и 2016 гг. соответственно:

$$ROA_{2015} = \frac{5137}{1231217} \cdot 100\% = 0,42 \%;$$

$$ROA_{2016} = \frac{17870}{1268301} \cdot 100\% = 1,41 \%.$$

Показатель указывает на увеличение величины прибыли, полученной организацией за анализируемый период, приходящаяся на каждый рубль вложенный в ее активы на 0,99 %.

2) Рентабельность собственного капитала:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Величина собственного капитала}} \cdot 100\%. \quad (6)$$

В 2015 и 2016 гг.:

$$ROE_{2015} = \frac{5137}{854490} \cdot 100\% = 0,6 \%;$$

$$ROE_{2016} = \frac{17870}{885386} \cdot 100\% = 2,02 \%$$

Показатель отражает увеличение чистой прибыли, полученной организацией за анализируемый период, приходящаяся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы на 1,42 %.

3) Рентабельность производства:

$$ROM = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость проданной продукции}} \cdot 100\%. \quad (7)$$

В 2015 и 2016 гг.:

$$ROM_{2015} = \frac{28682}{132459} \cdot 100\% = 21,65 \%;$$

$$ROM_{2016} = \frac{30477}{134938} \cdot 100\% = 22,59 \%$$

Показатель отражает увеличение прибыли, полученной организацией за анализируемый период, приходящейся на каждый рубль себестоимости проданной продукции на 0,94 %.

4) Рентабельность продаж:

$$ROS = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} \cdot 100\%. \quad (8)$$

В 2015 и 2016 гг.:

$$ROS_{2015} = \frac{28682}{168941} \cdot 100\% = 16,98 \%;$$

$$ROS_{2016} = \frac{30477}{173266} \cdot 100\% = 17,59 \%$$

Показатель отражает увеличение прибыли от продаж, полученной организацией за анализируемый период, приходящуюся на каждый рубль выручки от продаж (долю прибыли от продаж в выручке) на 0,61 %.

Полученные в результате расчетов данные сведем в таблицу 4.

Таблица 4 – Показатели эффективности деятельности предприятия

Показатель	2015г	2016г	Абсолютное отклонение
Оборот запасов	14,37	12,12	-2,25
Рентабельность активов	0,42	1,41	0,99
Рентабельность собств.капитала	0,6	2,02	1,42
Рентабельность производства	21,65	22,59	0,94
Рентабельность продаж	16,98	17,59	0,61

Таким образом, анализируя показатели рентабельности филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС за 2015-2016 гг., следует отметить, что наблюдается небольшой рост ключевых значимых показателей, что говорит о стабильности предприятия и увеличении эффективности ведения хозяйственной деятельности.

2.2 Кадровое обеспечение персоналом на предприятии

Успешная деятельность предприятия отражается не только в показателях финансовой деятельности, но и в кадровом потенциале. Именно от данной составляющей зависит насколько организация сможет в дальнейшем качественно и в полном объеме выполнять свои функции и обязательства, а также приспосабливаться к условиям изменяющегося рынка и технологического прогресса.

В данной связи, следует отметить, что предприятие способствует созданию кадровой базы, поддерживая учебные заведения в Приамурье и реализуя собственные образовательные проекты. Благодаря этому многие молодые дальневосточники имеют возможность реализовывать свой потенциал. Предприятие создает новые рабочие места, обеспечивая тем самым работой местное население и поддерживая экономику региона.

Проанализируем численный состав персонала Амурского ПМЭС.

Таблица 5 – Анализ численности и движения персонала за 2014-2016 гг.

Показатель	2014г	2015г	2016г	Абсолютное отклонение 2016 от	
				2014г	2015г
Численность персонала, чел.	707	708	698	-9	-10
в т.ч.				0	0
рабочие	423	426	410	-13	-16
руководители	115	96	95	-20	-1
специалисты	169	186	193	24	7
Принято, всего	82	78	62	-20	-16
в т.ч.				0	0
рабочие	54	60	44	-10	-16
руководители	5	1	3	-2	2
специалисты	23	17	15	-8	-2
Уволено, всего	85	77	72	-13	-5
в т.ч.				0	0
рабочие	59	54	49	-10	-5
руководители	7	7	10	3	3
специалисты	19	16	13	-6	-3

Средняя численность персонала за анализируемый период составляет 704 человека. На конец 2016 года численность составила 698 человек. Из них: 410 – рабочие, 95 – руководители, 193 – специалисты.

Представим численность персонала за последние три года в виде диаграммы (рисунок 2).

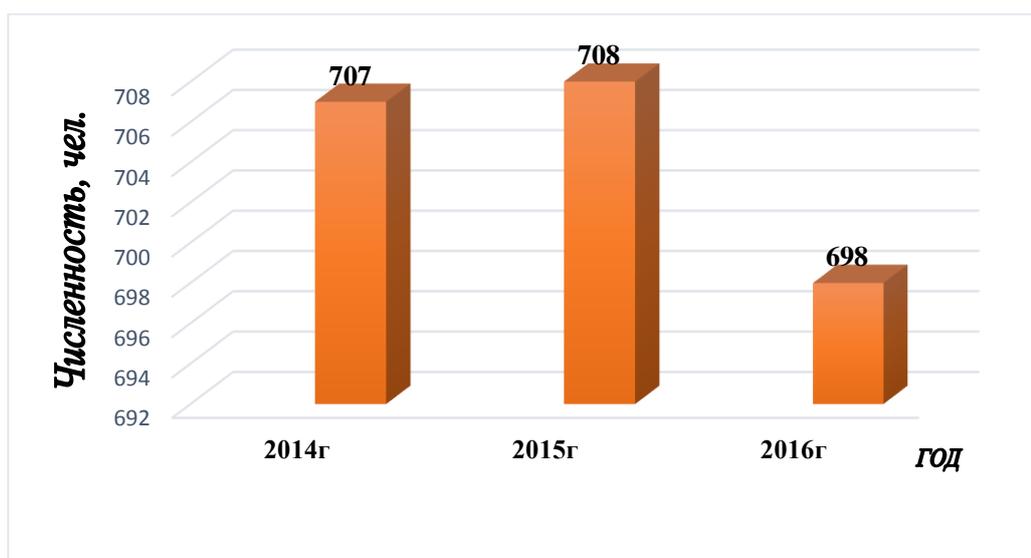


Рисунок 2 – Динамика численности персонала Амурского ПМЭС

На основании таблицы 6 проанализируем показатели движения персона-

ла.

Таблица 6 – Показатели движения численности в Амурском ПМЭС за 2014-2016 гг.

Показатель	2014г	2015г	2016г
Численность персонала на конец года, чел.	707	708	698
Количество принятых, чел.	82	78	62
Количество уволенных, чел.	85	77	72
в т.ч. – по собственному желанию	85	77	72
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Среднесписочная численность персонала, чел.	704	706	702
Коэффициент оборота по приему, %	0,12	0,11	0,09
Коэффициент оборота по выбытию, %	0,12	0,11	0,10
Коэффициент текучести кадров, %	12,07	10,91	10,26

Как видно из динамики движения персонала, в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС наблюдаем снижение коэффициента по приему, так если в 2014 году коэффициент равнялся 0,12 %, то к концу 2016 года он был равен 0,09 %. Так же наблюдается сокращение коэффициента по выбытию – с 0,12 % в 2014 году до 0,10 % в 2016 году. Соответственно, сократился коэффициент текучести кадров с 12,07 % в 2014 году до 10,26 % в 2016 году.

Согласно современным международным исследованиям, на предприятии, занятом в производственной сфере нормальным коэффициентом текучести кадров является показатель на уровне 10-15 процентов, соответственно можно сделать вывод о его приемлемых значениях в Амурском ПМЭС.

Возрастную структуру персонала организации представим в таблице 7.

Таблица 7 - Возрастная структура персонала в Амурском ПМЭС

Возраст	2014г	2015г	2016г	Отклонение 2016г от	
				2014г	2015г
до 20 лет	1	0	0	-1	0
21-30	191	187	183	-8	-4
31-40	256	256	238	-18	-18
41-50	161	170	177	16	7
51-60	93	91	90	-3	-1
60 и более	5	4	10	5	6

Из анализа возрастной структуры видим, что большую часть составляют

сотрудники в возрасте 31-40 лет.

В таблице 8 представим состав предприятия по уровню имеющегося образования.

Таблица 8 - Состав персонала в Амурском ПМЭС по уровню образования за 2014-2016 гг.

Уровень образования	2014г	2015г	2016г
Высшее	340	357	368
Неполное высшее	3	2	2
Сред. начальное профессиональное	269	256	239
Сред. общее	95	93	89

Большее количество персонала имеют высшее образование и среднее начальное профессиональное. При этом имеет место тенденция увеличения числа сотрудников с высшим образованием, что говорит о высоких требованиях к сотрудникам и соискателям.

2.3 Анализ существующей системы управления персоналом предприятия

Система управления персоналом Федеральной сетевой компании представляет собой систему взаимодействия с персоналом, нацеленную на обеспечение достижения стратегических целей, развитие и поддержание технического состояния электрических сетей и подстанций, повышения уровня надежности функционирования объектов ЕНЭС, реализацию инвестиционной программы.

Она направлена на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов, удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников.

Представим систему управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС в виде схемы (рисунок 3).

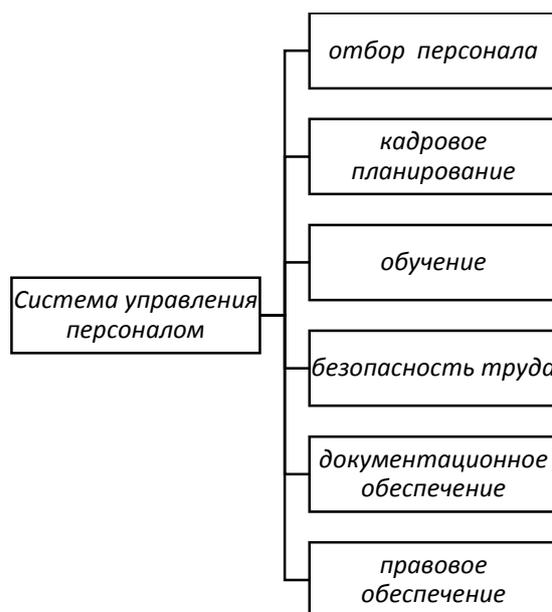


Рисунок 3 – Система управления персоналом в Амурском ПМЭС

Основные цели системы управления персоналом:

- привлечение квалифицированного персонала для решения текущих и перспективных задач организации;
- создание и совершенствование системы кадрового резерва для наиболее эффективного использования кадрового потенциала;
- обеспечение безопасных и комфортных условий труда для персонала;
- развитие корпоративной культуры и поддержание благоприятного морально-психологического климата.

Рассмотрим состояние дел по каждому разделу действующей системы в отдельности.

Отбор персонала.

Высокая значимость функционирования предприятия предполагает и высокие требования к квалификации, уровню эрудированности и психоэмоциональным качествам нанимаемых сотрудников.

Фактом, свидетельствующим о тщательности подбора персонала, является то, что для ключевых и ответственных должностей имеется перечень требований, включающих в себя уровень образования, подготовки, а также необходимых умений и навыков.

В Амурском ПМЭС существующая система предполагает использование

стандартных процедур в процессе подбора требуемого персонала. Остановим внимание на основных.

Собеседование – процедура диалога с соискателем, позволяющая оценить уровень целеустремленности и коммуникативных качеств кандидата. Достаточно распространенная процедура, зарекомендовавшая себя как эффективно работающая, потому имеющая место на большинстве предприятий.

Для получения более полной картины качеств соискателя применяется процедура тестирования. Необходимость обусловлена тем, что некоторые должности подразумевают высокие требования не только к профессиональным умениям и навыкам и теоретической подготовке, но и психоэмоциональному состоянию, стрессоустойчивости, а также умению работать и осуществлять управленческую деятельность в трудовом коллективе.

Форма проведения теста едина – ответы оформляются и обрабатываются в машинописном виде. Результаты после обработки и расшифровки полученных значений передаются руководителю предприятия на основах конфиденциальности, то есть без уведомления о результатах тестирования третьих лиц.

Процедура тестирования обязательна для руководителей и специалистов, то есть кандидатов на должность начальников структурных подразделений, служб и отделов, а также рядовых сотрудников из числа оперативного персонала, т.е. персонала занятого организацией и обслуживанием электроэнергетического оборудования, осуществляющего непосредственное управление и координацию режима работы электроэнергетической сети.

Содержание теста различно в зависимости от требований к занимаемой должности. Так, тест для оперативного персонала ограничен во времени и ориентирован на составление психологического портрета личности, выявление сильных и слабых сторон характера и в меньшей степени на определение уровня эрудированности.

Это связано с тем, что работа оперативного персонала предполагает необходимость четко и быстро действовать в определенные моменты времени – в процессе ликвидации технологических нарушений, то есть нарушениях нор-

мальной работы электросетевых объектов: станций, подстанций, линий электропередач. Эффективные и правильные действия данного персонала в являются залогом минимизации затрат, вызванных ограничением электроснабжения производственных и социально значимых объектов, а также населенных пунктов.

К руководителям структурных подразделений, начальникам отделов предъявляются иные требования. В силу занимаемой должности данным работникам необходимо взаимодействовать с широким кругом лиц, с подчиненным коллективом, а также принимать большое количество решений, зачастую в условиях неопределенности, выполнять монотонную работу, но в то же время уметь быстро перестраиваться с одного рода деятельности на другой.

По окончании прохождения тестирования оформляется отчет с полученными значениями в процентном отношении к максимально возможному результату по каждому исследуемому параметру. Таблицы имеют вид, представленный на рисунке 4.

Шкальный профиль

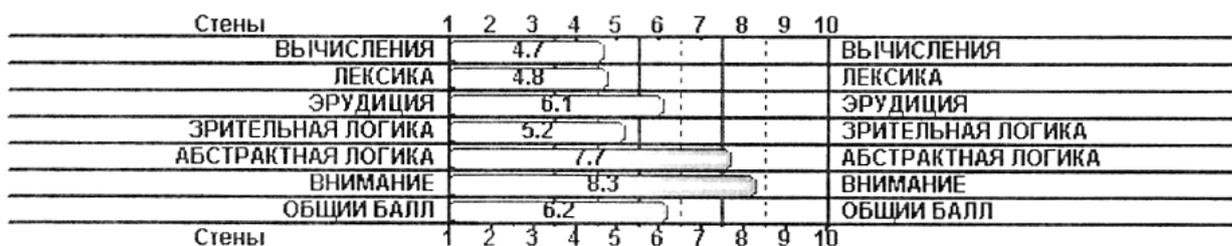


Рисунок 4 – Пример результатов прохождения тестирования по ряду показателей

Однако, как видно из представленных выше рисунков, результаты, имеющие машинную обработку недостаточно информативны и не удобны для дальнейшего анализа.

В связи с чем необходима экспертная расшифровка, т.е. словесная интерпретация, в данной связи руководитель организации получает результаты тестирования кандидата из Группы управления персоналом (отдела кадров) в уже

обработанном виде, на основании чего выносит решения о приеме или отказе на трудоустройство кандидата на соответствующую должность. Также по результатам теста может быть назначено дополнительное собеседование.

Таким образом, можно сказать, что на предприятии разработаны определённые алгоритмы и инструменты по приему персонала, но используются они малоэффективно. Набор происходит без тщательного отбора. Это можно считать существенным недостатком, так как повышается вероятность набора некомпетентного персонала, что повлечет за собой повышение текучести кадров, снижение производительности труда или ошибочных действий персонала, влекущих финансовые потери.

Следует отметить, что подбором персонала занимаются в большей степени руководители на местах, то есть среднего и нижнего звена, что не всегда приводит к положительному результату, т.к. данные работники не способны ввиду отсутствия специальных навыков и методической базы в полной мере оценить профессиональные и психофизические качества соискателей.

Кроме того психодиагностика и тестирование используется лишь при трудоустройстве для оценки качеств кандидата. Однако, в дальнейшем никак не учитываются слабые стороны работника, не проводится целенаправленной корректирующей работы в данном направлении.

Кадровое планирование.

В настоящее время представляет собой систему подбора требуемого персонала как внутри предприятия, так и среди соискателей на рынке труда по имеющимся резюме.

Подбор производится с учетом развития, реорганизации предприятия, строительством новых объектов, созданием рабочих мест.

В учебных учреждениях высшего профессионального образования ежегодно организуются и проводятся встречи с выпускниками инженерных специальностей по направлению электроэнергетики с целью ориентирования на работу в Амурском ПМЭС, что является несомненным плюсом с точки зрения привлечения молодых специалистов.

Однако, в условиях конкуренции между организациями по поиску компетентных и технически грамотных специалистов, в т.ч., имеющих опыт работы, этого не достаточно. В частности:

- не изучается в полной мере рынок труда;
- информация о наличии вакансий малодоступна для соискателей.

Главным же недостатком является то, что потребности в персонале определяются по мере появления вакансий, т.е. отсутствует упреждающий анализ и прогнозирование. Данное обстоятельство приводит к тому, что подготовка необходимого работника зачастую ведется постфактум -после увольнения ранее работавшего сотрудника, повышения, перевода, выхода на пенсию, что приводит к отсутствию в течение длительного времени необходимого сотрудника, функции которого на время поиска или подготовки выполняются как правило в рамках замещения, выполнения дополнительных обязанностей нижестоящим работником или работником смежного отдела, подразделения, что в условиях ограниченности сроков выполнения задач на производстве приводит к тому, что не выполняются в полной мере функции сразу двух работников или же выполняются формально.

Обучение и повышение квалификации.

В целях поддержания имеющихся знаний и навыков, повышения уровня профессионализма и развития внутреннего потенциала, каждый сотрудник вовлечен в систему обучения.

Основными задачами системы корпоративного обучения являются:

- организация профильной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с учетом корпоративных целей;
- развитие важных профессиональных и личностных качеств работников;
- организация работ по взаимодействию с высшими учебными заведениями в части подготовки, переподготовки и повышения квалификации производственного персонала компании;
- организация и планирование стажировок работников компании.

Обязательное обучение проводится раз в три года и предполагает подготовку работников компании по охране труда и промышленной безопасности, а также иное обучение производственного персонала в соответствии с требованиями и условиями работы. Повышение квалификации ведется на базе специализированных учебных центров, основной из которых расположен в головном предприятии «МЭС Востока» в г. Хабаровск.

Удаленность центра подготовки можно считать существенным недостатком по ряду причин:

- значительное увеличение стоимости обучения в связи с большими командировочными расходами;
- отсутствие четкой «обратной связи» отделов Охраны труда, Центра управления сетями Амурского ПМЭС, занимающихся приемом экзаменов и знающих уровень подготовки работников со специалистами и преподавателями учебного центра, что приводит к снижению эффективности обучения, т.к. лекции не в достаточной мере ориентированы на недостатки в знаниях работников.

Соответственно непосредственно в Амурском ПМЭС лишь производится организация обучения и контролируется факт его прохождения, при этом отсутствует системность в его проведении и оценка эффективности в целом и по каждому работнику в частности.

Что касается периодичности обучения, то учитывая уровень аварийности на объектах электроэнергетики, имеющий нисходящий тренд, однако, остающийся на достаточно высоком уровне, связанный с недостатками теоретической подготовки обслуживающего рабочего персонала, можно сделать вывод, что этого недостаточно. Исходя из этого вытекает потребность в обучении с большей периодичностью для сотрудников из числа рабочего персонала.

Безопасность труда.

В организации главенствует принцип приоритетности сохранения жизни и здоровья сотрудников перед результатами производственной деятельности.

Каждый работник вовлечен в систему управления охраной труда (СУОТ) на предприятии, что в зависимости от занимаемой должности подразумевает

выполнение следующих мероприятий:

- соблюдение правил охраны труда и пожарной безопасности им самим и его подчиненными;
- ознакомление вновь принимаемого и командированного персонала с условиями работы в части безопасных методов и приемов производства работ, с опасными факторами на рабочем месте;
- участие в периодических и внеплановых мероприятиях по проверке состояния дел охраны труда в процессе трудовой деятельности;
- организация безопасного проведения работ и контроль, недопущение производства работ в случаях риска для жизни или здоровья работников;
- внесение предложений по улучшению условий труда и т.д.

Основным фактом, свидетельствующим об эффективной работе данной системы является то обстоятельство, что не смотря на наличие опасных и вредных факторов в электроэнергетике, за прошедшие несколько лет в Амурском ПМЭС не имели место несчастные случаи или серьезный производственный травматизм.

Данную систему следует считать эффективно работающей.

Документационное обеспечение.

В ПАО «ФСК ЕЭС» документационным обеспечением управления занимаются специалисты по кадрам и секретарь.

Секретарь производит регистрацию всех документов, в том числе входящую и исходящую документацию, а также организационно-распорядительные документы. В обязанности также входит отслеживание сроков исполнения документов, организация хранения дел.

Секретарь должен принимать участие в подготовке мероприятий по указаниям руководства, принимать и отправлять факс, организовывать прием посетителей, отправлять и получать корреспонденцию.

Специалист по кадрам оформляет документы по кадровому делопроизводству.

В число основных делопроизводственных функций системы управления

персоналом входит:

- документирование по кадровым вопросам;
- обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до исполнителей — работников системы управления персоналом;
- регистрация, учет и хранение документов по личному составу;
- формирование дел в соответствии с их номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль исполнения документов по личному составу;
- передача документов по вертикальным и горизонтальным связям.

Рассмотрим виды документов, которые обращаются в системе управления персоналом организации:

1) Организационно-кадровая документация, в которую входит:

- устав предприятия;
- штатное расписание;
- положения о персонале;
- положения о структурных подразделениях;
- положения (инструкции, стандарты предприятия) о выполнении отдельных видов работ;
- должностные инструкции.

2) Организационно-распорядительная документация, ее можно разделить на два вида:

- распорядительная - это приказы, распоряжения, указания, решения;
- информационно-справочная - это письма, факсы, акты, протоколы, докладные и объяснительные записки.

3) Документация по личному составу, в нее входит:

- распоряжения по кадрам;
- учетные и личные карточки;

- трудовые договоры;
- резюме;
- заявления;
- трудовые книжки;
- различные справки.

Положение о персонале определяет порядок трудовых и кадровых отношений, закрепленных в организации, условия трудовой деятельности всего состава работников. В нем отражаются: вопросы организации деятельности учреждения; условия оплаты труда его работников; порядок предоставления отпусков, командирования, перевода на новое место работы и освобождения от работы, поощрения и дисциплинарного воздействия; права и обязанности работников и руководства организации и ряд других, имеющих непосредственное отношение к управлению персоналом.

Положение о персонале обсуждается и согласовывается с представителями трудового коллектива, визируется юристом, подписывается заместителем руководителя и утверждается руководителем организации.

Штатное расписание разрабатывается организациями самостоятельно. Ответственность за его подготовку лежит на службе кадров. Проект документа визируют руководители структурных подразделений, юридическая служба, подписывают руководители структурных подразделений организации, главный бухгалтер, утверждает руководитель организации. Личная карточка работника – документ, обеспечивающий анализ состава и учета движения кадров. В нем содержатся необходимые сведения о работнике. Личные карточки оформляются в кадровых службах на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу.

Личные карточки хранятся в архиве отдельно от личных дел. Личное дело представляет собой совокупность документов, подшиваемых в папку в хронологическом порядке, которые содержат наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности. Оно оформляется кадровой службой после издания приказа о приеме на работу.

Кроме того, в системе управления персоналом обращается плановая, отчетно-статистическая документация, документация по социальному обеспечению. В структурных подразделениях организации разрабатывается и используется ряд других документов внутреннего характера, связанных с управлением персоналом.

В ходе анализа существующего документационного обеспечения предприятия удалось выявить некоторые недостатки существующей системы:

1) Входящая документация достаточно продолжительное время остается без внимания долгое время. Данный факт может быть причиной задержки выплат сотрудникам, задержки осуществления приема и оформления новых сотрудников, несвоевременное осведомление руководителя о поступлении какой-либо информации.

2) Дела, подлежащие архивированию, так же долгое время находятся без обработки. В то время как исходя из правил внутреннего распорядка, дела, подлежащие архивированию, должны незамедлительно передаваться в архив.

3) Также было замечено, что в оформлении документов часто допускаются помарки и ошибки, данные недочеты никем не контролируются.

Необходимо обратить внимание на поток входящей и исходящей документации.

Таблица 9 – Анализ входящей и исходящей документации за один день работы

Исходящая документация	Входящая документация				Итого исх. док
	Бухгалтерия	Охрана труда	Отделы эксплуатации	Кадровый отдел	
Бухгалтерия	-	1	1	3	5
Производство	3	-	1	5	11
Технический отдел	1	1	-	5	2
Кадровый отдел	2	7	1	-	10
Итого входящих документов	6	11	3	13	

Как видим, отдел кадров лидирует по входящей и исходящей документации. Это связано в первую очередь с тем, что часть документов, предназначенная, например, бухгалтерии попадает в отдел кадров, который в свою оче-

редь должен произвести контроль, исполнить и/или направить документ на доработку или исполнение.

Это создает определенные трудности, учитывая тот факт, что загрузка отдела кадров высокая, то имеют место задержки в оформлении, исполнении, контроле организационно-распорядительных документов.

Правовое обеспечение.

Как и на любом успешном предприятии, имеющем солидную репутацию, в «ФСК ЕЭС» - Амурском ПМЭС соблюдаются правовые нормы, трудовой кодекс и иные документы, регламентирующие объемы, оплату и условия в процессе трудовой деятельности сотрудников.

Все спорные вопросы, имеющие место на производстве разрешаются на местном уровне в подразделениях или, в случае необходимости, с участием юрисконсульта, предусмотренным в организации. При этом консультации осуществляются как в порядке взаимодействия с отделами, подразделениями, так и при обращении каждого сотрудника в отдельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что в Амурском ПМЭС существует целостная система по управлению персоналом, позволяющая успешно осуществлять деятельность организации, однако, проведенный анализ указывает на необходимость разработки мероприятий по её совершенствованию.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИЛИАЛА ПАО «ФСК ЕЭС» - АМУРСКОЕ ПМЭС

3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

На основании проведенного анализа наметим мероприятия и ожидаемый эффект от их внедрения.

Для удобства рассмотрения и дальнейшей проработки мероприятий составим сводную таблицу по каждому элементу системы, требующему разработки мероприятий.

Таблица 10 – Мероприятия по выявленным недостаткам системы управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС

Составляющая системы	Недостаток существующей системы	Мероприятие (предложение)	Ожидаемый эффект
1	2	3	4
Отбор и прием персонала	- На предприятии разработаны определённые алгоритмы по приему персонала, но работают не достаточно эффективно, инструменты используются не в полной мере; - набор происходит без тщательного отбора.	- Разработка анкеты-опросника для соискателей; - проведение работы специалистом вновь организуемого отдела по управлению персоналом (ОУП) по целенаправленному подбору персонала.	Повышение качества кадрового потенциала. Улучшение имиджа организации.
Кадровое планирование	Подготовка новых сотрудников производится с опозданием (отсутствует упреждающий анализ).	Прогнозирование потребности в кадрах специалистом вновь организуемого ОУП, передача информации в соответствующее структурное подразделение и специалисту по набору.	Повышение производительности труда. Снижение текущей численности кадров.
Обучение	- Обучение проводится один раз в три года, что с учетом сохраняющейся аварийности на объектах электроэнергетики не достаточно; - обучение проводится в г. Хабаровск.	Организация обучения персонала в собственном учебном центре, повышение интенсивности обучения для персонала со стажем работы менее 3 лет	Снижение аварийности. Экономия средств за счет снижения командировочных расходов.

1	2	3	4
Документационное обеспечение	Значительное количество документации, в части работы с персоналом, обрабатываемой Отделом кадров.	Перераспределение функциональных обязанностей между отделом кадров и вновь организуемым отделом по управлению персоналом в части документооборота по персоналу.	Снижение рисков подготовки и неисполнения в срок организационно-распорядительных документов, обрабатываемых отделом кадров

Помимо устранения выявленных недостатков существующей системы управления персоналом целесообразно также рассмотреть необходимость дополнительных мероприятий, что позволит говорить о качественном совершенствовании и восполнении недостающих элементов эффективно работающей системы.

Произведем оценку в их необходимости и составим сводную таблицу.

Управление трудовыми отношениями.

Учитывая что предприятие представляет собой сложную взаимосвязанную систему и для решения большинства задач требуется взаимодействовать с большим количеством сотрудников, следует предположить что в процессе трудовой деятельности возникает достаточное количество производственных конфликтов, спорных ситуаций, что создает общий негативный фон и повышает конфликтность.

Для выявления уровня конфликтности и уровня стресса в организации было проведено тестирование. Для анализа уровня конфликтности сотрудников был выбран Опросник Басса-Дарки (приложение Г), он предназначен для диагностики агрессивных и конфликтных реакций.

Далее проведена диагностика уровня стресса по методике, предложенной Щербатых Ю. В. (приложение Д) Данный тест помогает выявить стрессочувствительность человека.

Выборка - 50 человек различных отделов и подразделений в возрасте от 32 до 65 лет.

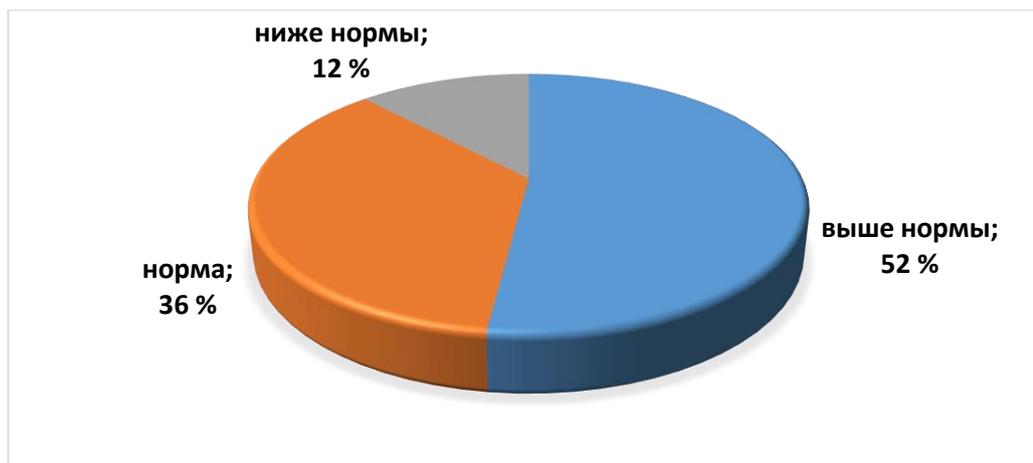


Рисунок 5 – Уровень конфликтности по методике Басса-Дарки

Итак, из результатов мы видим, что 36 % респондентов показали нормальный уровень конфликтности, 12 % опрошенных имеют низкий уровень конфликтности, и остальные 52 % имеют высокий уровень конфликтности.

Далее проанализируем результаты по методике, которая позволила выявить уровень стрессоустойчивости сотрудников организации.

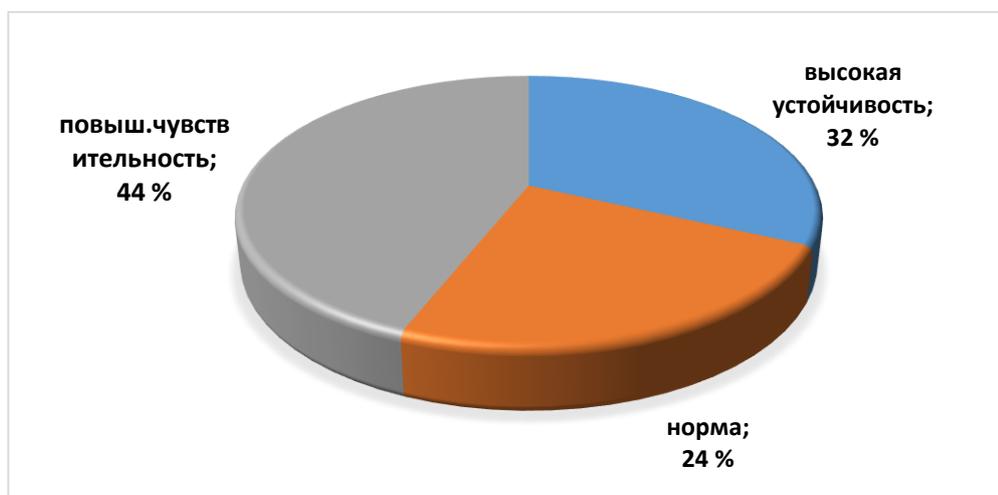


Рисунок 6 – Уровень стрессоустойчивости

Из проведенной диагностики уровня стрессоустойчивости следует, что у большинства опрошенных (44 %) повышенная чувствительность к стрессу, у 24 % нормальный уровень стрессоустойчивости, и только 32 % опрошенных подвержены стрессу в наименьшей степени.

Таким образом, требуются корректирующие мероприятия для разрешения конфликтов и стрессов на предприятии.

Управление карьерой.

Большинство сотрудников крупной представительной организации, коей является ПАО «ФСК ЕЭС» нуждаются в самовыражении, а это ни что иное как возможность показать свои профессиональные навыки и способности.

Карьерный рост как таковой, характеризующийся не только продвижением сотрудников «по вертикали», но и качественным (личностным ростом сотрудников (внутридолжностные и междолжностные перемещения в пределах одного уровня управления), не осуществляется в должной мере.

Отсюда вытекают неудовлетворение персонала из-за отсутствия возможностей развития своих способностей и личностных качеств; системой заработной платы, уравнивающей возможности каждого отдельного работника; не соответствие целей организации и ожиданий сотрудников.

Таким образом, является целесообразным осуществлять направленную деятельность по планированию карьеры сотрудников, имеющих хороший потенциал для выполнения управленческих функций. Сотрудник при поддержке высшего руководства предприятия должен точно представлять возможности собственного развития и конечную его цель в данной организации.

Управление мотивацией.

Учитывая, что Амурском ПМЭС действует система материального стимулирования с премиальной составляющей, но в меньшей степени присутствует нематериальное стимулирование, то, учитывая данное обстоятельство, рассмотрим последние.

Большинство сотрудников крупной представительной организации, коей является Амурское ПМЭС нуждаются в самовыражении, а это ни что иное как возможность показать свои профессиональные навыки и способности, что выражается прежде всего в карьерном росте.

Карьерный рост как таковой, характеризующийся не только продвижением сотрудников «по вертикали», но и качественным (личностным ростом сотрудников (внутридолжностные и междолжностные перемещения в пределах одного уровня управления), не осуществляется в должной мере.

Отсюда вытекают неудовлетворение персонала из-за отсутствия возможностей развития своих способностей и личностных качеств; не соответствие целей организации и ожиданий сотрудников.

Таким образом, является целесообразным осуществлять направленную деятельность по планированию карьеры сотрудников, имеющих хороший потенциал для выполнения управленческих функций. Сотрудник при поддержке высшего руководства предприятия должен точно представлять возможности собственного развития и конечную его цель в данной организации.

Следующим из нематериальных способов повышения мотивации предлагается такой эффективный, не требующий финансовых затрат метод как занесение на Доску почета. В данный момент в ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурском ПМЭС доска почета в подразделениях организации отсутствует.

Последним из методов материального стимулирования будет являться такой элемент командообразования как проведение корпоративных культурно-массовых мероприятий.

Оценка и аттестация.

Оценка и аттестация персонала фактически не проводится. После обучения персонала в соответствующей документации проставляется формальная отметка, а если же речь о вновь принятых сотрудника на должности, то данный момент так же остается без внимания. Видится, что это существенное упущение, так как достаточно большое количество принимаемого персонала не всегда соответствует занимаемым должностям, в следствие чего мы можем наблюдать как несвоевременное выполнение обязанностей, так и некачественно выполненные работы.

Таким образом имеется обоснованная необходимость в дополнении существующей системы управления персоналом. Приведем намеченные мероприятия и ожидаемый эффект в таблице 11.

Таблица 11 – Дополнительные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС

Составляющая системы	Обоснование	Мероприятие (предложение)	Ожидаемый эффект
Управление трудовыми отношениями	Высокий уровень конфликтности и низкий уровень стрессоустойчивости сотрудников.	Организация тренингов, лекций и обучающих мероприятий	Улучшение психологической обстановки в коллективе, снижение конфликтности, сосредоточенность на работе.
Управление мотивацией	Нематериальные методы на предприятии не используются. Не раскрывается трудовой и личностный потенциал сотрудников.	- Внесение на доску почета; - проведение корпоративных командообразующих мероприятий; - перемещение по карьерной лестнице: - вертикально; - горизонтально; - центристремительно.	Повышение производительности труда
Оценка и аттестация	Низкий уровень контроля за профессиональной компетентностью, недостаточный контроль качества проводимого обучения сотрудников.	- Контроль за проф.пригодностью поступающего персонала; - аттестация персонала после обучения.	Качественный найм и отбор персонала, снижение текучести кадров

С учетом дополнительных мероприятий имеющаяся система управления персоналом дополнится следующими элементами:

- управление трудовыми отношениями;
- управление мотивацией;
- оценка и аттестация.

Таким образом, намечены мероприятия, реализация которых должна повысить ряд показателей деятельности предприятия.

Схема системы управления персоналом после внедрения предложенных мероприятий будет выглядеть следующим образом (рисунок 7):

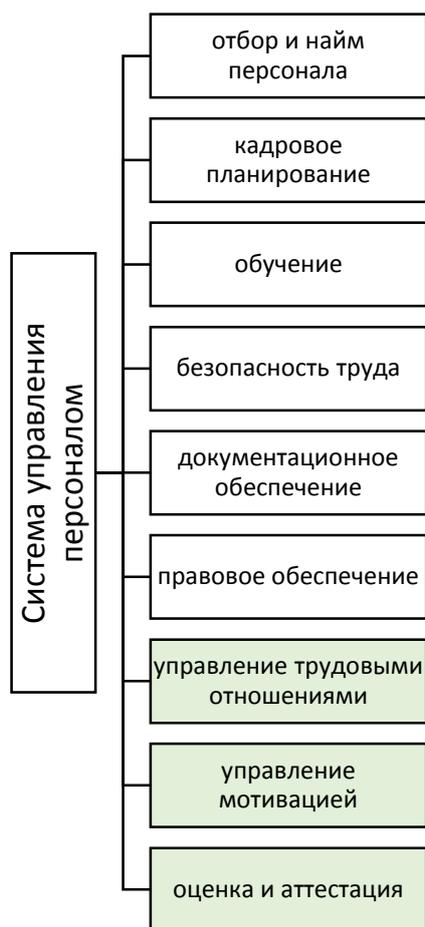


Рисунок 7 – Схема системы управления персоналом в ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС после внедрения предложенных мероприятий

3.2 Разработка мероприятий совершенствования системы управления персоналом

Итак, обобщим намеченные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом:

- 1) создание отдела по управлению и развитием персоналом;
- 2) организация обучения сотрудников в собственном учебном центре;
- 3) мероприятия по управлению конфликтами и стрессами;
- 4) повышение мотивации методами нематериального стимулирования.

Для наглядности, удобства дальнейшего анализа и детализации намеченных ранее мероприятий, представим их в виде схемы (рисунок 8).

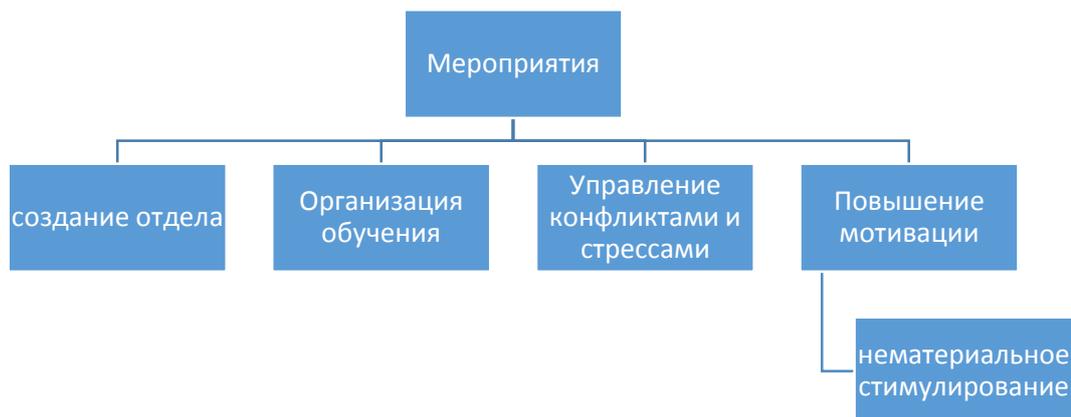


Рисунок 8 – Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в Амурском ПМЭС

Учитывая большое количество имеющихся недостатков, а соответственно и мероприятий с вытекающими функциональными обязанностями, вытекает необходимость создания дополнительного структурного подразделения, а именно отдела по управлению и развитию персоналом. Организационная структура предприятия после внедрения нового отдела представлена в приложении Е.

Вновь организуемый Отдел будет выполнять функции координации, информационного обеспечения, организационные функции в плане обучения, переподготовки, адаптации и др.

Организационная структура вновь формируемого отдела по управлению и развитию персоналом представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Структура отдела по управлению и развитию персонала в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС

Приведем основные функциональные обязанности каждого специалиста:

1) Специалист планирования персонала: анализ кадрового состава предприятия (выбытие, прибытие, текучесть) и контроль укомплектованности (обеспеченности) кадрами.

2) Специалист набора и аттестации: анализ рынка труда, обработка анкет, анализ резюме, проведение собеседований.

3) Специалист исследования персонала: анализ удовлетворенности персонала условиями труда, наличие и поддержание мотивации к труду; анализ эмоционального состояния, анализ конфликтности и стрессогенности обстановки на производстве, выявление и устранение причин неудовлетворенности.

4) Специалисты по обучению персонала: организация и проведение текущих тренингов, курсов, ознакомительных мероприятий и презентаций, проведение адаптации.

5) Специалисты по оценке и контролю: аттестация после повышения квалификации, обучения и после прохождения курса адаптации; контроль надлежащего исполнения своих обязанностей другими сотрудниками отдела, формирование отчетности по результатам деятельности отдела в целом.

Таким образом, предполагается, что Отдел по управлению и развитию персонала будет выполнять следующие функции:

- определение и прогнозирование совместно с другими структурными подразделениями потребности в кадрах;
- анализ рынка труда, обзор рынка по наиболее значимым показателям (заработная плата, предоставление гарантий и льгот работникам);
- реализация эффективной системы по подбору работников;
- внедрение современных методов по управлению персоналом для эффективного и своевременного подбора работников на вакантные должности;
- участие в формировании кадрового резерва соискателей на вакантные должности, в том числе молодых специалистов;
- внедрение и координация мероприятий по эффективной адаптации работников организации;

- участие в разработке, совершенствовании комплексной системы мотивации работников;
- разработка системы по обучению и развитию персонала, внесение сведений об обучении работников в личные дела, электронную базу данных;
- организация мероприятий по представлению работников к награждениям, оформление наградных документов;
- внедрение стратегических инициатив в рамках управления персоналом, направленных на достижение основных показателей;
- участие в разработке локальных нормативных актов организации в рамках компетенции Отдела по развитию персонала;
- формирование документов, образующихся в результате деятельности Отдела, в соответствии с номенклатурой дел Подразделения, их учет и оперативное хранение.

Составим схему взаимодействия нового отдела с другими службами предприятия.

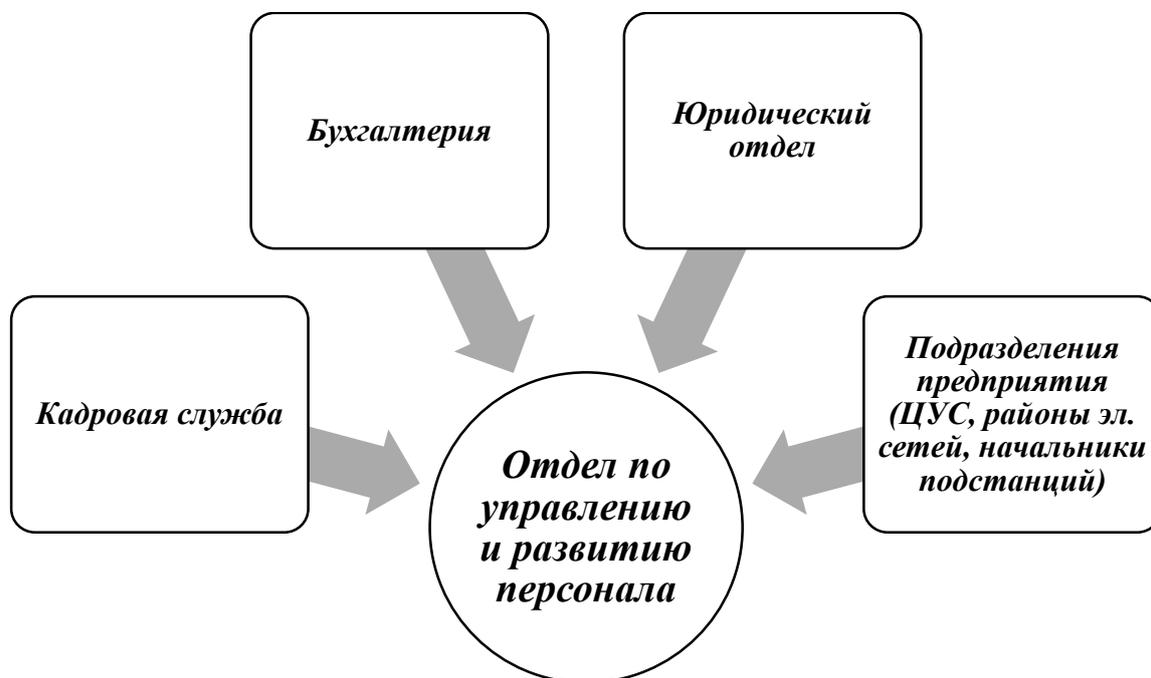


Рисунок 10 – Схема взаимодействия отдела по управлению и развитию персонала с другими службами Амурского ПМЭС

В рамках формирования нового отдела необходимо рассмотреть варианты подбора персонала в данный отдел.

Рассмотрим два варианта: формирование штата путем найма или же переобучение уже имеющихся специалистов в специальных центрах.

Вариант первый: набор дополнительного штата специалистов во вновь сформированный отдел.

Необходимое количество работников отдела:

- руководитель отдела – главный специалист;
- специалист планирования;
- специалист набора;
- специалист исследования;
- специалисты по обучению – 2 чел.;
- специалисты оценки и контроля – 2 чел.

Затраты для набора специалистов будут заключаться в оплате услуг кадрового агентства. Средние расценки по поиску специалистов:

- руководитель – 5000 руб.;
- специалисты – 3500 руб. $(3500*7) = 24\ 500$ руб.

Таким образом, затраты на поиск и внедрение нового штата сотрудников отдела составят 29 500 руб.

Рассмотрим второй вариант, заключающийся в подборе из числа имеющихся специалистов (в т.ч. Отдела кадров) будущих сотрудников отдела. К положительным сторонам данного варианта можно отнести экономию фонда заработной платы (ФЗП), однако, учитывая объем представленных выше функциональных обязанностей отдела, можно сделать вывод, что привлечение уже занятых в других отделах сотрудников приведет к ухудшению работы существующих отделов, а значит данное решение не будет эффективным и это является главным существенным недостатком данного варианта. Т.к. целью данной работы является повышение эффективности предприятия в целом в долгосрочной перспективе, а данный вариант имеет возможные негативные последствия, то данный вариант исходя из принципов системности в менеджменте, мы исключаем.

Далее рассмотрим затраты на внедрение Отдела управления и развития

персонала.

Таблица 10 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

№	Должность	Кол-во, чел.	Ср. з/п. в мес.	Итого за год
1	Руководитель отдела	1	47500	570000
2	Специалист планирования	1	28000	336000
3	Специалист набора	1	28000	336000
4	Специалист исследования	1	28000	336000
5	Специалист обучения	2	28000	672000
6	Специалист оценки и контр.	2	28000	672000
7	Итого	8	187 500	2 922 000

Таким образом, фонд оплаты труда составит 2 922 000 руб. в год.

Следующая материальная составляющая затрат – это организация рабочего места сотрудников отдела.

Приведем таблицу затрат на оборудование рабочего кабинета отдела управления и развития персонала.

Таблица 11 – Потребность отдела в оборудовании кабинета

Наименование оборудования	Рыночная стоимость, тыс.руб.
Компьютерное оборудование	110
Стулья	24
Стол	40
Кресла	12
Шкафы	32
Итого:	218

Как видно из таблицы, на оборудование кабинета необходимы денежные средства в размере 218 тыс.руб.

Для контроля исполнения намеченных мероприятий, необходимо составить график реализации (таблица 12).

Таблица 12 – График реализации мероприятий по формированию отдела в 2018г.

Наименование этапа	фев.	март	апр.	май
Создание положения о формировании отдела				
Разработка должностных инструкций				
Заключение договора с кадровым агентством по подбору персонала и поиск сотрудников				
Подготовка кабинета				
Закупка оргтехники и мебели				
Адаптация сотрудников отдела к условиям предприятия				
Начало работы				

Согласно графику реализации проекта по внедрению отдела по управлению и развитию персонала предприятию понадобится 4 месяца. В мае 2018 года планируется начало работы отдела.

Таким образом, сформировано ключевое мероприятие по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии – создание нового отдела.

Создание отдела также подразумевает реализацию нижеследующих следующих мероприятий.

Отбор и прием персонала.

Предполагается, что целенаправленная работа по тщательному отбору персонала, в т.ч. по размещению объявлений о вакансиях в бесплатных газетах, анкетирование соискателей и собеседование будет проводиться работником вновь сформированного Отдела.

Разработанная анкета будет представлять собой перечень вопросов, содержащих как информацию о соискателе, так и ближайших родственников. Это позволит не только дополнить картину о личностных качествах, но и выявить возможные конфликты интересов предприятия и кандидата.

Разработанная анкета представлена в приложении Ж.

Управление конфликтами и стрессами.

Для того, чтобы решить ранее выявленные проблемы, необходимо выяснить причины их появления. Наиболее значимые из них – отсутствие опыта,

недостаточное планирование проведения совещаний, слабая обратная связь, нечетко отработанные план и организация совещаний, недостаток квалифицированных специалистов, неотлаженность информационных каналов.

Из анализа причин в каждом конкретном случае, специалистами вновь сформированного отдела будут разрабатываться мероприятия, консолидированные в Положениях, рекомендациях, лекциях и семинарах.

Ответственным лицом - специалистом обучения будут проводиться тренинги по личностному развитию, массовые мероприятия по развитию коммуникативных навыков, лекции, направленные на борьбу со стрессами (обучение саморегуляции) и пр.

Управление карьерой.

Данной целенаправленной деятельностью будет заниматься специалист по планированию вновь формируемого отдела управления и развития персонала.

Предполагается использовать следующие способы внутриорганизационного карьерного роста.

1) Вертикальная карьера - последовательный подъем на более высокую ступень в организационной структуре.

2) Наиболее важный элемент карьерного роста - горизонтальная карьера - прослеживается в перемещении в другую функциональную область, либо в выполнении определенной роли не имеющей жесткого закрепления в организационной структуре.

3) Центростремительная карьера - это наименее очевидный для окружающих карьерный рост сотрудника, обладающего большими способностями и знаниями.

Внедрение данного мероприятия дает значительный социально - психологический эффект: усиливается мотивация работников к росту трудовой активности, личность реализует моральные, материальные и физические потребности.

Оценка и аттестация.

Оценкой и аттестацией персонала будет заниматься так же созданный отдел по управлению и развитием персонала. Ужесточив данный этап в процессе обучения, а также при найме и отборе персонала, предприятию удастся сократить число некомпетентных сотрудников и повысить ответственность уже имеющихся, что положительно скажется как на производительности труда, так и на текучести кадров.

Предполагается что данная процедура будет проводиться после каждого обучающего периода, а так же на этапе отбора на вакантные должности специалистом отдела управления и развития персоналом.

Рассмотрим дополнительные мероприятия, требующие отдельной разработки.

1) Управление развитием персонала (обучение).

Обучение и повышение квалификации можно проводить без отрыва от производства, без необходимости командирования в учебный центр в г. Хабаровск, что значительно снизит статью командировочных расходов; так же предприятие в будущем сможет принимать на обучение сотрудников сторонних организаций на коммерческой основе.

Обучение необходимо организовать следующим образом:

- первичное обучение для всех вновь принимаемых сотрудников инженерных и рабочих специальностей;
- 1 раз в год - повышение квалификации для работников с опытом работы на предприятии менее 3 лет;
- 1 раз в 3 года – повышение квалификации для остальных сотрудников.

Дифференцированность обучения связана с тем, что большинство ошибок персонала на производстве возникает именно на начальной стадии трудовой деятельности или же после достаточно длительного времени нахождения на одной должности. Ротация и управление карьерой рассмотрены в следующем мероприятии.

Преподавательский состав будет создаваться из имеющихся сотрудников

и только на время обучения. Так, перед началом курса (его продолжительность не более 5 дней) будет формироваться приказ, где руководитель организации будет утверждать состав преподавателей из грамотных квалифицированных сотрудников, работающих на предприятии достаточное количество времени.

Имеется необходимость привлечения медицинского работника с соответствующим сертификатом о возможности проведения обучения в части оказания первой помощи пострадавшему на производстве, в т.ч. при поражении электрическим током, а также для проведения обучения по освобождению пострадавшего от действия электрического тока.

Лекции, проводимые персоналом предприятия, учитываются в таблице рабочего времени, соответственно работники, занятые обучением будут получать заработную плату и нет необходимости в дополнительных финансовых затратах кроме как оплаты услуг по договору.

Затраты на организацию обучения в течение года представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на содержание учебного центра

Наименование затрат	Кол-во	Затраты на один поток обучения, руб.	Итого за год
Преподавательский состав	5	-	-
Привлечение медицинского работника на договорной основе	1	7 000	28 000

Так если на один поток будет затрачено 7 000 руб., а таких потоков за год будет 4, при поквартальном обучении, то затраты за год составят 28 000 руб.

Далее разобьем персонал нуждающийся в обучении на потоки. Примем поквартальное обучение. На основании таблицы 4 имеем, что численность рабочих в 2016 году составила 410 человек, из них 122 человека имеют стаж работы менее трех лет – для данной категории обучение раз в год; оставшийся рабочий персонал – 288 человек имеют стаж работы в организации более 3 лет, для них обучение организовано 1 раз в 3 года.

Представим график обучения в таблице 14.

Таблица 14 – График обучения персонала Амурского ПМЭС на год

Численность	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток
Рабочие				
стаж менее 3 лет	-	62	-	62
стаж более 3 лет	48	-	48	-

Т.о. каждый поток будет имеет расписание, которое позволит организовать процесс обучения без вреда для производства. Кроме того, потоки дифференцированы по направленности обучения в связи с разным опытом работы и соответственно имеющихся навыков обучающихся.

2) Управление мотивацией.

Занесение на Доску почета.

Такой вид поощрения как занесение на Доску почета заключается в размещении фотографии отличившегося работника с указанием фамилии, имени, отчества, наименования должности или профессии на специально изготовленном и установленном стенде.

Предполагается, что доска почета будет представлять собой отображение достижений сотрудников ПАО «ФСК ЕЭС» по нескольким направлениям:

- успехи в работе;
- спорт;
- культура и творчество;
- общественная деятельность.

По каждому направлению ежеквартально рассчитывается рейтинг успешности.

По всем направлениям рейтинг рассчитывается на основе реальных достижений сотрудника. Так если сотрудник принял участие в каком либо мероприятии и занял призовое место, то балл в базе данных выставляется в соответствии с занятым местом; если же сотрудник внес вклад в развитие предприятия, или же получил новый разряд, то ему будет выставляться наивысший балл и т.д.

Вносить информацию об этих достижениях

будет руководитель соответствующего сотрудника в виде служебной записки в Отдел управления персоналом.

Таблица 14 – База рейтинговой оценки и мониторинга личностных достижений на примере структурного подразделения Южно-Якутский район электрических сетей

№ пп	ФИО	Должность	Место	Рейтинг	достижения в работе	спорт	Культур и творчество	общественная деятельность
1	Коротков И.А.	начальник ПС «Майя»	2	2	1	-	-	1
2	Маев И.Г.	мастер по ремонту ВЛ	3	1	1	-	-	-
3	Соколов А.П.	начальник ПС «Томмот»	3	1	-	1	-	-
4	Рытова Г.А.	инженер по оперативной работе ЮЯРЭС	1	3	-	1	1	1

Общий рейтинг подсчитывается в конце каждого квартала и в соответствии с полученными данными формируется доска почета.

Командообразование.

Установим периодичность проведения данных мероприятий – один раз в пол года, что будет оптимальным с точки зрения достаточности сплочения духа и финансовых затрат на проведение.

Местом проведения с учетом возможности размещения, организации разноплановых спортивных мероприятий примем базу отдыха (БО) «Мухинка».

С учетом возможности одновременного размещения, участия в спортивных состязаниях, установим лимит, участвующих в одном мероприятии в количестве 50 человек.

Формированием списков будет заниматься специалист отдела управления персоналом на основании докладных начальников подразделений. Квота на подразделение будет пропорциональна штату подразделения.

Приведем этапы подготовки мероприятия, сопутствующие затраты и определим ответственных лиц в таблице 15.

Таблица 15 – Этапы подготовки выездного корпоративного мероприятия на БО «Мухинка» и сопутствующие затраты

№ пп	Этап мероприятия	Затраты, руб.	Сопутствующие мероприятия	Ответственное лицо
1	Подготовка проекта приказа о проведении очередного выездного мероприятия на базе «Мухинка»	-	Формирование списков ответственных и участвующих лиц	специалист планирования Отдела управления персоналом
2	Утверждение Приказа	-	Проверка возможности проведения мероприятия, согласование сроков	Директор Кривошеев А.В.
3	Издание приказа	-	Регистрация приказа в системе документооборота	секретарь Юрьева О.А.
4	Доставка работников на базу «Мухинка» транспортом предприятия	20 000	Подготовка а/транспорта, предрейсовые осмотры, заправка топливом, инструктаж водителей	главный механик Кудряшев С.А.
5	Заключение договора о предоставлении услуг, в т.ч.: - стоянка а/транспорта, 2 ТС - аренда беседок, 5 шт. (10 ч.) - вход на территорию - прокат инвентаря - питание	74 300	В установленные сроки заключение договора с администрацией БО «Мухинка»	специалист отдела корпоративных сервисов Калинина О.М.
		800		
		20 000		
		7 500		
		6 000		
		40 000		
	Итого	94 300		

Таким образом финансовые затраты на проведение одного выездного корпоративного мероприятия составят 94,3 тыс. руб., т.е. 188,6 тыс. руб. в год.

3.3 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности мероприятий по развитию персонала посредством создания отдела по управлению и развитию персонала может быть использован следующий показатель: изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий или соотношение прироста финан-

совых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры.

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий определим затраты на проведение и реализацию предложенных мероприятий (таблица 15).

Таблица 15 – Суммарные затраты на проведение и реализацию предложенных мероприятий

Вид затрат	Сумма, руб.	Доля, %
Организация отдела:	-	93,6
- поиск и найм сотрудников отдела	29 500	-
- фонд оплаты труда	2 922 000	-
- оборудование кабинета	218 000	-
Обучение персонала:	-	0,8
- Обучение оказанию первой помощи	28 000	
Корпоративные культурно-массовые мероприятия:	-	5,6
- Доставка сотрудников к месту проведения и обратно	40 000	-
- Предоставление услуг БО «Мухинка» по размещению и организации мероприятия	148 600	-
Итого	3 386 100	100

Таким образом, общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 3 386 100 руб.

Представим структуру самого затратного из мероприятий – формирование отдела Управления и развития персонала (рисунок 11).

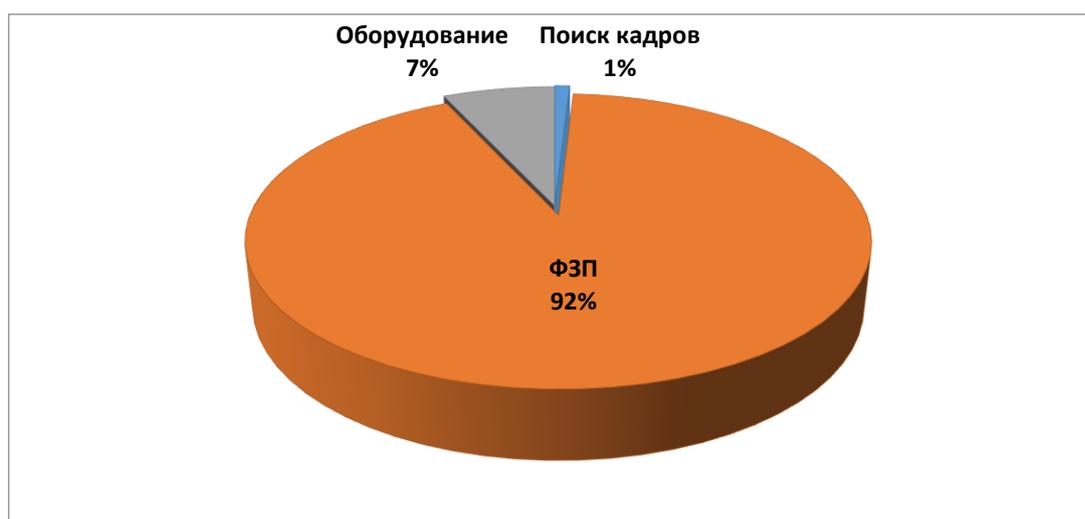


Рисунок 11 – Структура затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Для расчета эффективности предложенных как финансово затратных, так и не затратных мероприятий необходимо рассмотреть производительность труда. Так в 2016 году исходя из имеющихся показателей выручки (173 266 тыс. руб.) и среднесписочной численности персонала (698 чел.) делаем вывод, что главная характеристика производительности труда - выработка составила 248,2 тыс.руб.

Опираясь на опыт других организаций, как отечественных так и зарубежных, по развитию персонала, внедрение данного рода мероприятий по совершенствованию системы управления повышает производительность труда в среднем на 5 – 30 %, в зависимости от масштабности проводимых мероприятий. В нашем случае для расчета эффективности предложенных мероприятий возьмем минимальный ожидаемый эффект равный 5 %.¹³

Итак, численность персонала на конец 2016 года составила 698 человек; за счет внедрения нового отдела численность увеличится на 8 человек, то есть общая численность персонала составит 706 человек.

Далее произведем расчет прогнозируемой выручки исходя из прироста производительности труда и численности персонала.

$$P_{\Delta} = P_n + P_{p\%}, \quad (9)$$

где P_{Δ} – прирост производительности труда;

P_n – отчетный год;

$P_{p\%}$ – процент прироста.

Т.е. в численном выражении прирост производительности составит:

$$P_{\Delta} = 248,2 + 5 \% = 260,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$B = P_m \cdot Ч_n, \quad (10)$$

где B – выручка;

P_m – производительность труда;

¹³ Дульзон С. В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов / С. В. Дульзон // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». 2012. № 10.

$Ч_n$ – численность персонала.

Т.о. выручка составит:

$$B = 260,6 \cdot 706 = 183\,983,6 \text{ тыс.руб.}$$

За вычетом затрат на реализацию мероприятий:

$$183\,983,6 - 3\,386,1 = 180\,597,5 \text{ тыс.руб.}$$

Итак, если в 2016 году выручка предприятия составила 173 266 тыс. руб., а после внедрения предложенных нами мероприятий составит 180 597,5 тыс. руб., то положительный экономический эффект будет равен 7 331,5 тыс. руб., или в процентном выражении 4,1 %.

Представим полученные данные в таблице 16.

Таблица 16 – Эффективность предложенных мероприятий

Показатель	2016г	прогноз	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Кол-во персонала, чел.	698	706	8	1,1
Производительность труда, тыс. руб.	248,2	260,6	12,4	4,9
Выручка, тыс.руб.	173 266	180 597,5	7 331,5	4,1

Итак, в рамках внедрения отдела управления и развития персонала и реализации предложенных выше мероприятий производительность труда увеличится на 4,9 %, или в денежном выражении на 12,4 тыс.руб., так если до мероприятий производительность равнялась 248,2 тыс. руб. на чел., то после будет равна 260,6 тыс. руб. на человека в год.

Повышение производительности труда соответственно скажется и на выручке предприятия: так если при производительности труда в 248,2 тыс.руб. выручка составляла 173 266 тыс. руб., то после повышения производительности труда предполагается что выручка составит 180 597,5 тыс. руб., что на 4,1 % больше чем в предыдущем отчетном периоде.

Экономическая эффективность будет выражаться в приросте к выручке в размере 7 331,5 тыс. руб.(в процентном выражении + 4,1 %). Следовательно, предложенные мероприятия можно считать эффективными.

Также будет иметь место дополнительный эффект, заключающейся в нижеследующем:

1) снижение аварийности, то есть количества отключений оборудования, как на прямую по вине персонала (неправильные действия, приводящие к отключению электрооборудования, питающего потребителей), так и косвенно – качественное квалифицированное обслуживание приведет к повышению надежности работы оборудования, а значит меньшему количеству его аварийных отключений и соответственно снижению финансовых потерь за недоотпуск электроэнергии;

2) снижение текучести кадров за счет обучения имеющегося персонала, а также за счет грамотного набора недостающего.

3) снижение конфликтности и неудовлетворенности, повышение уровня корпоративной культуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы состояла в разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в филиале ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС.

Стратегия предприятия предполагает его развитие с учетом поддержки и профессионального развития его сотрудников. Для работников созданы комфортные и безопасные условия труда, а также все условия для полноценного отдыха. Однако, имеются пути совершенствования существующей системы управления персоналом.

Изучив структуру организации, функции отделов в части работы с персоналом, сделан вывод, что Отдел кадров не является ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Работа данного отдела разобщена с отделами охраны труда и Центром управления сетями, которые ведут работу с работниками из числа оперативного персонала организации в части проведения экзаменов и знают уровень подготовки и недостатки каждого сотрудника.

Часть необходимых компонентов системы эффективного управления персоналом отсутствует.

В ходе анализа имеющейся системы управления персоналом в организации удалось выявить ряд проблем, на основании которых были разработаны корректирующие мероприятия.

- создание отдела по управлению и развитием персоналом;
- организация обучения сотрудников в собственном учебном центре;
- мероприятия по управлению конфликтами и стрессами;
- повышение мотивации за счет методов нематериального стимулирования.

1) Вновь организуемый Отдел будет выполнять функции координации, информационного обеспечения, организационные функции в плане обучения, переподготовки, адаптации и др.

2) Развитие управлением трудовыми отношениями, а именно меры по управлению конфликтами и стрессами. Ответственное лицо: специалист обучения. Мероприятия: тренинги по планированию, тренинги по личностному развитию, массовые мероприятия по развитию коммуникативных навыков, лекции, направленные на борьбу со стрессами (обучение саморегуляции) и пр.

3) Оценкой и аттестацией персонала будет заниматься так же созданный отдел по управлению и развитием персонала. Ужесточив данный этап в процессе обучения, а также при найме и отборе персонала, предприятию удастся сократить число некомпетентных сотрудников и повысить ответственность уже имеющихся, что непременно скажется как на производительности труда, так и на текучести кадров.

Предполагается что данная процедура будет проводиться после каждого обучающего периода, а так же на этапе отбора на вакантные должности специалистом отдела управления и развития персоналом.

4) Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации можно проводить без отрыва от производства, без необходимости командирования в учебный центр в г. Хабаровск, что значительно снизит статью командировочных расходов; так же предприятие в будущем сможет принимать на обучение сотрудников сторонних организаций на коммерческой основе.

Преподавательский состав будет создаваться из имеющихся сотрудников и только на время обучения. Так, перед началом курса (его продолжительность не более 5 дней) будет формироваться приказ, где руководитель организации будет утверждать состав преподавателей из грамотных квалифицированных сотрудников, работающих на предприятии достаточное количество времени.

5) В целях повышения мотивации предлагаются такие эффективные, не требующие финансовых затрат методы как планирование карьеры, проведение корпоративных культурно-массовых мероприятий (командообразование), занесение на «Доску почета».

Итак, общие затраты на внедрение всех вышеназванных мероприятий составят 3 386 100 руб. В рамках внедрения отдела управления и развития персо-

нала и реализации предложенных выше мероприятий производительность труда увеличится на 5 %, или в денежном выражении на 12,4 тыс.руб., так если до мероприятий производительность равнялась 248,2 тыс. руб. на чел., то после будет равна 260,6 тыс. руб. на человека в год.

Повышение производительности труда соответственно скажется и на выручке предприятия: так если при производительности труда в 248,2 тыс. руб. выручка составляла 173 266 тыс. руб., то после реализации мероприятий предполагается, что выручка составит 180 597,5 тыс. руб., что на 4,9 % больше чем в предыдущем отчетном периоде.

Экономическая эффективность будет выражаться в приросте к выручке в размере 7 331,5 тыс.руб. (в процентном выражении + 4,1 %).

Следовательно, предложенные мероприятия можно считать эффективными.

Также будет иметь место дополнительный эффект, заключающейся в нижеследующем:

- снижение рисков аварийности, то есть количества отключений оборудования, как на прямую по вине персонала (неправильные действия, приводящие к отключению электрооборудования, питающего потребителей), так и косвенно – качественное квалифицированное обслуживание приведет к повышению надежности работы оборудования, а значит меньшему количеству его аварийных отключений и соответственно снижению финансовых потерь за недоотпуск электроэнергии;

- снижение текучести кадров за счет обучения имеющегося персонала, а также за счет качественного подбора;

- снижение конфликтности и неудовлетворенности, повышение уровня корпоративной культуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Текст] // Российская газета. - №7. 21.01.2009.
- 2 Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. Учебник для вузов. – М.: РАГС, 2013. – 224 с.
- 3 Аксенова, Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков. – М.: ПК Госслужбы, 2013. – 422 с.
- 4 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
- 5 Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
- 6 Анисимов, А.П. Экономика, планирование и анализ деятельности предприятий: Учеб. Для техникумов. / А.П. Анисимов.- М.: Транспорт, 2012. – 245 с.
- 7 Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практ. пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: Экономика, 2012. – 704 с.
- 8 Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. – 256 с.
- 9 Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: 2-е изд., доп. и перераб. / Л.П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 514 с.
- 10 Блинов, А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов/ – М.: ГЕЛАН, 2014. – 411 с.
- 11 Босс, В. Лекции по теории управления: Оптимальное управление / В. Босс. - М.: Ленанд, 2016. – 208 с.
- 12 Всеобщая декларация прав человека; Декларация прав и свобод человека и гражданина. — М.: ТОО Иван, 1993. – 32 с.

13 Воробьев, И.П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / под ред. И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. – Минск: Издатель Квилория В.Т., 2014. - 371 с.

14 Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций / Под общ. ред. Е.В. Охотского. – М.: РАГС, 2011. – 322 с.

15 Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2013. - 384 с.

16 Деслер, Г. Управление персоналом. / Г. Деслер. – М.: Бином, 2014. – 211 с.

17 Дульзон, С. В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов / С. В. Дульзон // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». 2012. № 10.

18 Евтихов, О.В., Управление персоналом организации: Учеб. пособие. / О.В. Евтихов — М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с.

19 Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 607 с.

20 Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2014. - 380 с.

21 Ефремов, А.В. Стратегия управления персоналом – важнейшая составляющая стратегии управления организацией // А.В. Ефремов. – Кадры предприятия. 2012. № 9 С 5-7.

22 Кибанов, А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.

23 Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 301 с.

24 Кибанов, А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов – М.: ГАУ, 2011г. – 427 с.

25 Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и

К, Академцентр, 2013. – 272 с.

26 Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 с.

27 Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 319 с.

28 Кулаков, М.Н., Маусов Н.К. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку / Под, научн. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Изд-во РЭА, 2013г. – 278 с.

29 Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с.

30 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С. Лившиц. М.: КНОРУС, 2013. - 244 с.

31 Лукьяненко, А.Е. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования. – М.: МГУ, 2012. – 304 с.

32 Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. / Р.Е. Мансуров. —М.: Бинном, 2012 г. – 214 с.

33 Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоург Ф. Основы менеджмента. Учебник для вузов. / Пер. с англ. – М: Дело, ЛТД, 2012. – 640 с.

34 Молоканова, А.И. Система органов и учреждений, исполняющих наказания. - М.: Юридическая литература, 2012. – 253 с.

35 Романенко, А. Принципы эффективной кадровой политики// А. Романенко. – Результат. – 2014. №8. С 12-15.

36 Свиридова, Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т.2. – С 541–545.

37 Служебная карьера / Учебник для вузов. под общ. ред. Е.В.Охотского. – М: ОАО «Издательство «Экономика», 2013. – 302 с.

38 Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 390 с.

39 Сотникова, С.И. Управление карьерой. Учебник для вузов. – М: Инфра – М, 2010. – 408 с.

40 Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

41 Управление персоналом / общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2014. - 488 с.

42 Чернятин, Д.М. Особенности структурных изменений в деятельности предприятий / Д.М. Чернятин // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2015 №1-2

43 Фрайлингер, К.; Фишер, И. Управление изменениями в организации. / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М., 2012. – 211 с.

44 Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 398 с.

45 Шуклов, Л.В. Управление развитием предприятий: Бухгалтерский и финансовый аспекты / Л.В. Шуклов. - М.: КД Либроком, 2012. - 200 с.

46 Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция» / В.И. Шуванов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 463 с.

47 Российский журнал менеджмента – электронная версия журнала [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: www.rjm.ru. – 25.05.2017.

48 Фей, К.Ф.; Денисон Д.Р. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? // Режим доступа [URL] - <http://www.econpapers.org/> (Дата обращения: 15.05.2017).

49 Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами // Режим доступа [URL] - <http://www.hr-director.ru/article/63120-red-w8-nematerialnaya-motivatsiya> (дата обращения 06.02.2018).

50 ПАО «ФСК ЕЭС» - общие сведения о компании // Режим доступа [URL] - <http://www.fsk-ees.ru/> (дата обращения 19.12.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс за 2016г



БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
на 31 декабря 2016 г.

Приложение к Приказу Минфина
РФ от 02.07.2010 №66н (в
ред. Приказа Минфина РФ от
05.10.2011 №124н)

Форма № 1 по ОКУД
Дата (год, месяц, число)

Организация **Публичное акционерное общество**
"Федеральная сетевая компания
Единой энергетической системы"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид деятельности **передача электроэнергии**

Организационно-правовая форма / форма собственности
публичное акционерное общество / смешанная российская
собственность с долей федеральной собственности

Единица измерения: **тыс. руб.**

Местонахождение (адрес) **117630, г. Москва, ул. Ак. Челомея, д. 5А**

по ОКПО **56947007**

ИНН **4716016979**

по ОКВЭД **40.12**

по ОКОПФ/ОКФС **47 41**

по ОКЕИ **384**

КОДЫ		
0710001		
2015	12	31
56947007		
4716016979		
40.12		
47	41	
384		

Дата утверждения
Дата отправки (принятия)

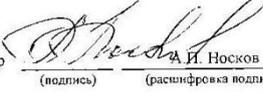
Пояснения	АКТИВ	Код показателя	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			2016 г	2015 г	2014 г
	1	2	3	4	5
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
R1 Пояснений* R3.2 Пояснений**	Нематериальные активы	1110	3 494 151	3 265 522	1 258 891
R1 Пояснений* R3.6 Пояснений**	Результаты исследований и разработок	1120	243 651	324 255	293 213
R2 Пояснений* R3.3 Пояснений**	Основные средства, в том числе:	1130	823 624 985	788 861 095	715 008 677
	земельные участки и объекты природопользования	1131	1 698 972	1 631 794	1 547 211
	здания, машины и оборудование, сооружения	1132	817 957 414	782 636 932	708 271 656
	другие виды основных средств	1133	3 968 599	4 592 369	5 189 810
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
R3 Пояснений* R3.7 Пояснений**	Финансовые вложения	1150	32 339 155	25 764 856	30 405 661
	Отложенные налоговые активы	1160	-	-	-
R2 Пояснений*	Прочие внеоборотные активы, в том числе:	1170	264 636 543	299 704 867	345 662 295
	оборудование к установке	1171	33 850 277	33 218 459	35 196 369
R3.4 Пояснений** R3.1 Пояснений**	вложения во внеоборотные активы	1172	209 738 793	226 376 514	252 700 001
R3.9 Пояснений**	авансы под внеоборотные активы	1173	20 854 723	39 761 614	56 921 125
R3.11 Пояснений**	прочие внеоборотные активы	1174	192 750	348 280	844 800
	ИТОГО по разделу I	1100	1 124 338 485	1 117 920 595	1 092 628 737
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
R4 Пояснений* R3.10 Пояснений**	Запасы, в том числе:	1210	12 632 339	9 635 100	8 802 454
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	12 632 325	9 635 083	8 581 729
	готовая продукция и товары для перепродажи	1212	14	17	29 986
	НЗП по профильным услугам на сторону	1213	-	-	190 739
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	881 583	1 146 693	1 548 763
R5 Пояснений* R3.9 Пояснений**	Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	69 491 215	60 162 888	53 842 100
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	1231	9 503 739	1 110 748	1 709 965
	покупатели и заказчики	1232	8 654 597	4 877	4 851
	авансы выданные	1233	-	-	-
	прочие дебиторы	1234	849 142	1 105 871	1 705 114
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	1235	59 987 476	59 052 140	52 132 135
	покупатели и заказчики	1236	39 753 400	37 501 050	22 061 069
	задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал	1237	-	-	-
	авансы выданные	1238	766 050	1 559 543	1 932 565
	прочие дебиторы	1239	19 468 026	19 991 547	28 138 501
R3 Пояснений* R3.8 Пояснений**	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	38 893 489	2 762 466	39 997 563
R3.19 Пояснений**	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	21 977 333	39 480 358	17 331 698
R3.11 Пояснений**	Прочие оборотные активы	1260	87 002	108 866	139 778
	ИТОГО по разделу II	1200	143 962 961	113 296 371	121 662 356
	БАЛАНС	1600	1 268 301 446	1 231 216 966	1 214 291 093

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

	ПАССИВ	Код показателя	На 31 декабря 2016 г	На 31 декабря 2015 г	На 31 декабря 2014 г
	1	2	3	4	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	637 332 662	637 332 662	633 570 508
P3.1 Прочие	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	246 420 309	235 563 921	233 001 961
P3.1 Прочие	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	31 867 163	31 867 163	31 867 163
	Резервный капитал	1360	13 295 300	13 038 463	13 038 463
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), в том числе:	1370	(43 529 255)	(63 312 639)	(68 502 921)
	Непокрытый убыток прошлых лет	1371	(61 399 392)	(63 312 639)	(68 502 921)
	Нераспределенная прибыль прошлых лет	1372	-	-	-
	Нераспределенная прибыль отчетного года	1373	17 870 137	-	-
	Непокрытый убыток отчетного года	1374	-	-	-
	ИТОГО по разделу III	1300	885 386 179	854 489 570	842 975 174
IV. ДОЛГΟΣРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
P3.12 Прочие	Заемные средства	1410	249 660 368	232 771 196	257 349 473
	Отложенные налоговые обязательства	1420	44 035 756	34 211 465	25 028 416
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	462 788	453 029	51 434
	ИТОГО по разделу IV	1400	294 158 912	267 435 690	282 429 323
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	31 361 933	29 544 812	29 488 107
P3.3 Прочие	Кредиторская задолженность, в том числе:	1520	54 748 132	77 550 930	58 051 033
P3.13 Прочие	поставщики и подрядчики	1521	42 279 852	67 205 391	41 424 439
	задолженность перед персоналом организации	1522	18 486	221 038	204 732
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	310 101	84 162	54 719
	задолженность по налогам и сборам	1524	4 062 955	1 326 189	961 610
	авансы полученные	1525	6 129 644	6 085 001	8 497 875
	прочие кредиторы	1526	1 939 360	2 619 738	6 895 025
	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1527	7 734	9 411	12 633
	Доходы будущих периодов	1530	740 903	760 936	-
P7 Прочие	Оценочные обязательства	1540	1 905 387	1 435 028	1 347 456
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	ИТОГО по разделу V	1500	88 756 355	109 291 706	88 886 596
	БАЛАНС	1700	1 268 301 446	1 231 216 966	1 214 291 093

* - Докладная к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2015 год.

** - Письменные приложения к годовой бухгалтерской отчетности за 2015 год.

Руководитель  А.Е. Муров (подпись) (расшифровка подписи)  И. Носков (подпись) (расшифровка подписи)

" 24 " февраля 20 16 г.



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Приказ об образовании нового структурного подразделения филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС

Приказ №234

Об изменении организационной структуры Филиала и формировании Отдела управления и развития персонала

г. Благовещенск

20 февраля 2018 г.

В связи с необходимостью повышения уровня профессиональной подготовки сотрудников, показателей надежности работы в соответствие с целевыми показателями Программы повышения надежности на 2018-2020 гг.,

Приказываю:

1. Образовать в составе филиала новый отдел по управлению и развитию персонала.
2. Ответственным за планирование и организацию отдела назначить Савченко Н.И.
3. Организовать отдел со следующим штатным составом:
Руководитель отдела - 1 штатная единица
Специалист планирования - 1 штатная единица
Специалист набора - 1 штатная единица
Специалист исследования - 1 штатная единица
Специалист обучения - 2 штатные единицы
Специалист оценки и контр. - 2 штатные единицы
4. Ввести в действие с 15.03.2018г
5. Кадровой службе обеспечить работу по найму сотрудников в новый отдел.
6. Контроль за исполнением настоящего Приказа возложить на начальника отдела кадров Ашиток И.Н.

Директор филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС Кривошеев А.В.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросник Басса-Дарки

Инструкция. Прочитывая или прослушивая зачитываемые утверждения, примеряйте, насколько они соответствуют вашему стилю поведения, вашему образу жизни, и отвечайте одним из возможных ответов: «да» и «нет».

1. Временами не могу справиться с желанием навредить кому-либо.
2. Иногда могу посплетничать о людях, которых не люблю.
3. Легко раздражаюсь, но легко и успокаиваюсь.
4. Если меня не попросить по-хорошему, просьбу не выполню.
5. Не всегда получаю то, что мне положено.
6. Знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если не одобряю поступки других людей, даю им это почувствовать.
8. Если случается обмануть кого-либо, испытываю угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Никогда не раздражаюсь настолько, чтобы разбрасывать вещи.
11. Всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Когда установленное правило не нравится мне, хочется нарушить его.
13. Другие почти всегда умеют использовать благоприятные обстоятельства.
14. Меня настораживают люди, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я этого ожидаю.
15. Часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь ударит меня, я не отвечу ему тем же.
18. В раздражении хлопаю дверьми.
19. Я более раздражителен, чем кажется со стороны.
20. Если кто-то корчит из себя начальника, я поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Думаю, что многие люди не любят меня.
23. Не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Увиливающие от работы должны испытывать чувство вины.
25. Кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все чтобы они не зазнавались.
29. Почти каждую неделю вижу кого-нибудь из тех, кто мне не нравится.
30. Довольно многие завидуют мне.
31. Требую, чтобы люди уважали мои права.
32. Меня огорчает, что я мало делаю для своих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

34. От злости иногда бываю мрачным.
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не огорчаюсь.
36. Если кто-то пытается вывести меня из себя, я не обращаю на него внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если злюсь, не прибегаю к сильным выражениям.
40. Хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.
42. Обижаюсь, когда иногда получается не по-моему.
43. Иногда люди раздражают меня своим присутствием.
44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.
45. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».
46. Если кто-то раздражает меня, готов сказать ему все, что о нем думаю.
47. Делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если разозлюсь, могу ударить кого-нибудь.
49. С десяти лет у меня не было вспышек гнева.
50. Часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым не-легко ладить.
52. Всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда кричат на меня, кричу в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Дерусь не реже и не чаще других.
56. Могу вспомнить случаи, когда был настолько зол, что хватал первую попавшуюся под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда чувствую, что жизнь со мной поступает несправедливо.
59. Раньше думал, что большинство людей говорит правду, но теперь этому не верю.
60. Ругаюсь только от злости.
61. Когда поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав нужно применить физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда выражаю свой гнев тем, что стучу по столу.
64. Бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.
67. Часто думаю, что живу неправильно.
68. Знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову мысль о том, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

71. Часто просто угрожаю людям, не собираясь приводить угрозы в исполнение.
 72. В последнее время я стал занудой.
 73. В споре часто повышаю голос.
 74. Стараюсь скрывать плохое отношение к людям.
 75. Лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

Обработка результатов и интерпретация

Ответы оцениваются по 8 шкалам.

1. Физическая агрессия (k=11):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 1, 25, 31, 41, 48, 55, 62, 68
"нет" = 1, "да" = 0	вопросы: 9, 7
2. Вербальная агрессия(k=8):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73
"нет" = 1, "да" = 0	вопросы: 33, 66, 74, 75
3. Косвенная агрессия (k=13):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 2, 10, 18, 34, 42, 56, 63
"нет" = 1, "да" = 0	вопросы: 26, 49
4. Негативизм (k=20):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 4, 12, 20, 28,
"нет" = 1, "да" = 0	вопросы: 36
5. Раздражение (k=9):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72
"нет" = 1, "да" = 0	вопросы: 11, 35, 69
6. Подозрительность (k=11):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59
"нет" = 1, "да" = 0	вопросы: 33, 66, 74, 75
7. Обида (k=13):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 5, 13, 21, 29, 37, 44, 51, 58
8. Чувство вины (k=11):	
"да" = 1, "нет" = 0	вопросы: 8, 16, 24, 32, 40, 47, 54, 61, 67

Индекс агрессивности включает в себя 1, 2 и 3 шкалу; индекс враждебности включает в себя 6 и 7 шкалу. Нормой агрессивности является величина ее индекса, равная 21 ± 4 , а враждебности – $6-7 \pm 3$. Обращается внимание на возможность достижения величины, показывающей степень проявления агрессивности.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Тест на стрессоустойчивость

1. Постарайтесь определить, насколько сильно вы переживаете по поводу следующих событий. Оцените по 10-балльной системе каждое событие, поставив любое число от «1» (совершенно не беспокоит) до «10» (очень сильно беспокоит и напрягает).
 - 1.1. Высокие цены (на транспорт, продукты, одежду).
 - 1.2. Внезапно испортившаяся погода, дождь, снег.
 - 1.3. Машина, которая обрызгала вас грязью.
 - 1.4. Строгий, несправедливый начальник (преподаватель, родитель).
 - 1.5. Правительство, депутаты, администрация.
2. Отметьте по 10-балльной системе, какие из перечисленных ниже качеств вам присущи (10 баллов - если данное свойство у вас очень выражено, 1 — если оно отсутствует).
 - 2.1. Излишне серьезное отношение к жизни, учебе, работе.
 - 2.2. Стеснительность, робость, застенчивость.
 - 2.3. Страх перед будущим, мысли о возможных неприятностях и проблемах.
 - 2.4. Плохой, беспокойный сон.
 - 2.5. Пессимизм, тенденция отмечать в жизни в основном негативные черты.
3. Как проявляются ваши стрессы на вашем здоровье (оцените по 10-балльной шкале признаки).
 - 3.1. Учащенное сердцебиение, боли в сердце.
 - 3.2. Затрудненное дыхание.
 - 3.3. Проблемы с желудочно-кишечным трактом.
 - 3.4. Напряжение или дрожание мышц.
 - 3.5. Головные боли, повышенная утомляемость.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

4. Насколько для вас характерно применение нижеприведенных приемов снятия стресса (отметьте по 10-балльной системе, где «1» - совсем не характерно, а «10» — применяю почти всегда).

4.1. Алкоголь.

4.2. Сигареты.

4.3. Телевизор.

4.4. Вкусная еда.

4.5. Агрессия (выплеснуть зло на другого человека).

5. Насколько для вас характерно применение нижеприведенных приемов снятия стресса (отметьте по 10-балльной системе, где «1» - совсем не характерно, а «10» — применяю почти всегда).

5.1. Сон, отдых, смена деятельности.

5.2. Общение с друзьями или любимым человеком.

5.3. Физическая активность (бег, плавание, футбол, ролики, лыжи и т. д.).

5.4. Анализ своих действий, поиск других вариантов.

5.5. Изменение своего поведения в данной ситуации.

6. Как изменился уровень вашего постоянного стресса за последнее три года?

Значительно уменьшился	Незначительно уменьшился	Не изменился	Незначительно возрос	Значительна увеличился
-20	-10	0	+10	+50

Подсчет результатов

Фактически данный стресс оценивает уровень стрессочувствительности — показатель, обратный стрессоустойчивости. Следовательно, чем выше показатели данного теста, тем ниже стрессочувствительность человека. Просуммируйте результаты по первым 4 шкалам. Вы получите сумму, которая будет варьировать от 20 до 200 баллов. Это базовый показатель стрессочувствительности. Значение этого показателя в пределах от 70 до 100 баллов можно считать удовлетворительные.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Затем подсчитывается показатель динамической чувствительности к стрессам. Для этого из базового результата вычитается сумма результатов по 5 пункту (она показывает способность сопротивляться стрессам с помощью адекватного поведения).

Затем к полученному результату добавляется показатель 6 пункта (с «+» или «-») в зависимости от выбора испытуемого. Если стрессы меньше беспокоят человека за последнее время, то результат будет с минусом и итоговый результат уменьшится, а если стрессы нарастают, то итоговый показатель стрессочувствительности возрастет.

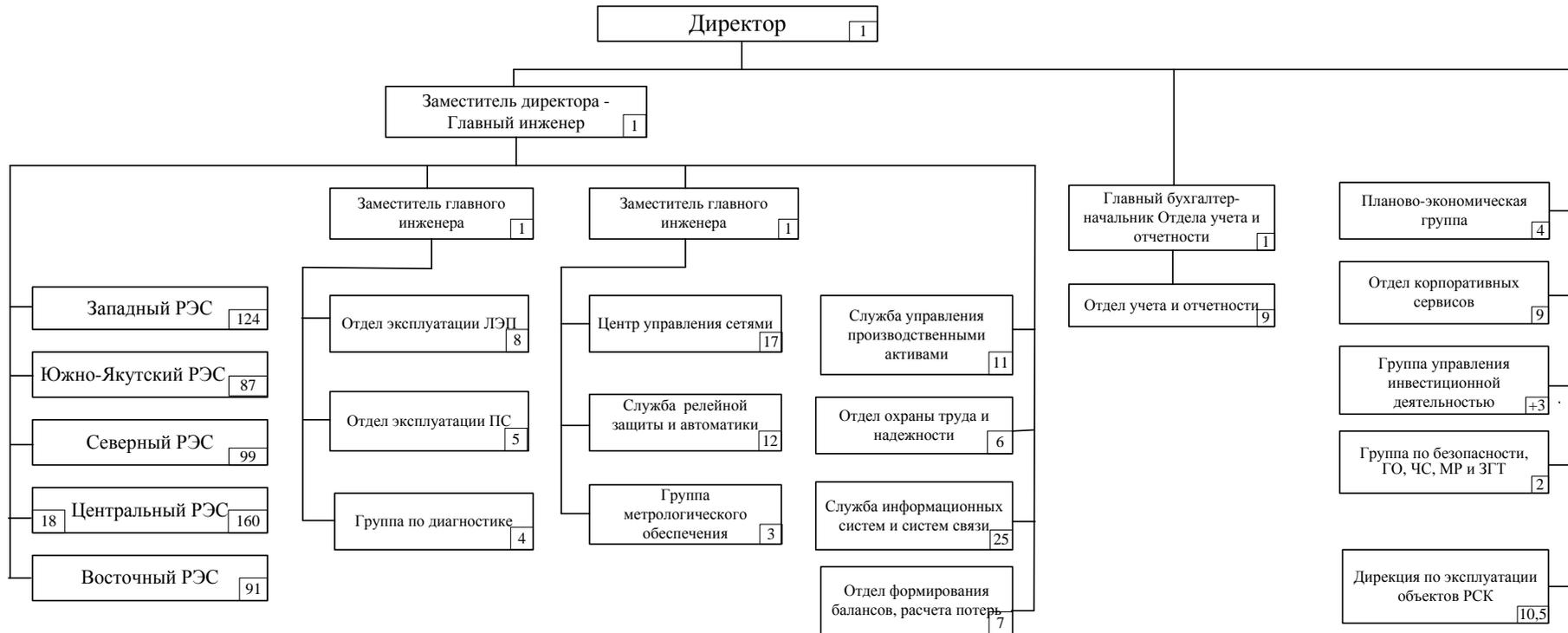
Средние результаты по итогам теста:

Устойчивость к стрессу	Норма	Повышенная чувствительность к стрессу
Менее 35 баллов	От 35 до 85 баллов	Более 86 баллов

Интерпретация по отдельным шкалам

- Первая шкала определяет повышенную реакцию на обстоятельства, на которые мы не можем повлиять. Средние показатели от 15 до 30 баллов.
- Вторая шкала показывает склонность все излишне усложнять, что может приводить к стрессам. Средние показатели от 14 до 25 баллов.
- Третья шкала предрасположенность к психосоматическим заболеваниям. Средние показатели от 12 до 28 баллов.
- Четвертая шкала определяет деструктивные способы преодоления стрессов. Средние показатели от 10 до 22 баллов.
- Пятая шкала определяет конструктивные способы преодоления стрессов. Средние показатели - от 23 до 35 баллов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

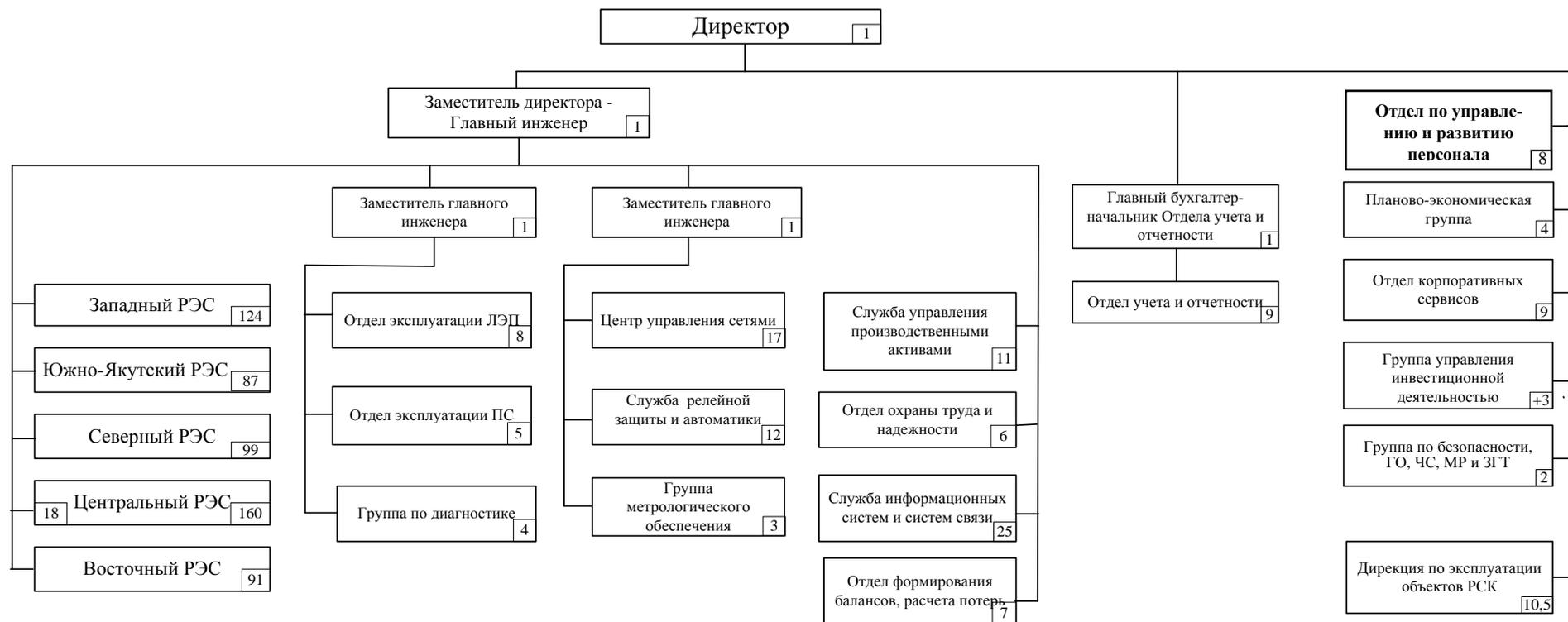


Численность персонала 719,5 шт. ед., в том числе содержащегося за счет:

- производственно-хозяйственной деятельности 688 шт. ед.;
- инвестиционной деятельности 3 шт. ед.;
- прочей деятельности 18 шт. ед.;
- РСК 10,5 шт. ед.

Рисунок Д.1 – Организационная структура филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС с 01 октября 2016 года

ПРИЛОЖЕНИЕ Е



Численность персонала 719,5 шт. ед., в том числе содержащегося за счет:

- производственно-хозяйственной деятельности 688 шт. ед.;
- инвестиционной деятельности 3 шт. ед.;
- прочей деятельности 18 шт. ед.;
- РСК 10,5 шт. ед.

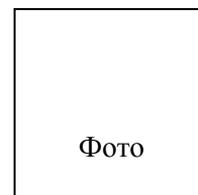
Рисунок Е.1 – Организационная структура филиала ПАО «ФСК ЕЭС» - Амурское ПМЭС с 01 мая 2018 года

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анкета для соискателей на должность

Амурское ПМЭС, «ФСК ЕЭС»

Подразделение	
На должность	



АНКЕТА

Ф.И.О
Дата и месторождения
Адрес прописки
Адрес проживания
Гражданство
Паспорт (серия и номер)

Ваши ближайшие родственники (супруг, родители, дети, братья, сестры)

Степень родства	Ф.И.О. (указать, если изменяли фамилию)	Дата, месяц, год и место рождения	Место работы, должность	Адрес проживания

Имеете ли Вы родственников, знакомых, работающих (работавших ранее) в нашей организации

Степень родства	Ф.И.О.	Место работы, должность	Адрес проживания

Основное образование (училище, техникум, институт, аспирантура)

Год поступления	Год окончания	Название учебного заведения	Специальность

Дополнительное образование (повышение квалификации, курсы)

Год поступления	Год окончания	Название учебного заведения	Специальность

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Перечислите компьютерные программы, в которых Вы свободно работаете

Укажите уровень владения иностранными языками

Наличие водительских прав¹⁴:

А В С D E

наличие автомобиля:

Привлекались ли Вы или Ваши близкие родственники к уголовной и/или административной ответственности (когда и за что):

Являетесь ли Вы руководителем либо учредителем юридических лиц, индивидуальным предпринимателем

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (укажите сначала последнее место работы, затем предыдущие)

Год и месяц		Организация:	Кол-во работников в организации: Свыше
Поступления	Увольнения	Адрес:	
		Должность:	Кол-во чел. в подчинении:

¹⁴ Для принимаемых на работу, связанную с вождением автотранспорта.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Зарботная плата на последнем месте работы	Минимально приемлемая зарботная плата	Желаемая зарботная плата
---	---------------------------------------	--------------------------

Опишите Ваши требования к новому месту работы или новой должности

Укажите должностных лиц с предыдущих мест работы, которые могли бы дать Вам рекомендации

Ф.И.О. (полностью)	Организация	Должность	Контактный телефон

Укажите должностных лиц с предыдущих мест работы, которых Вы могли бы порекомендовать для работы в нашей организации

Ф.И.О.	Должность	Номер телефона

Пожалуйста, представьте себя. Опишите свой характер, свои сильные и слабые стороны.

Как Вы видите развитие этих черт в будущем?

Инициативно или по чьей-то рекомендации устраиваетесь в организацию (укажите Ф.И.О. и должность):

Укажите источник информации о вакансии (СМИ, знакомые, родственники)

Настоящей подписью удостоверяю, что ответил на все вопросы правильно и без искажений.

Против проверки указанных мной сведений и запроса рекомендаций возражений не имею.

Заполнение анкеты не является основанием для приема на работу.

Подпись

« » _____ 2018 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Итоги собеседований

Ответственный	Результат собеседования	Подпись, дата
Специалист Отдела УП		
Куратор структурного подразделения		