

УТВЕРЖДЕНО  
на заседании Совета директоров  
ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону»  
Протокол № 15 от 31 января 2019 г.

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону»**

## СОДЕРЖАНИЕ

№	Название раздела	стр.
1.	Общие положения	4
2.	Условия и основные принципы реализации политики	5
3.	Основные направления работ по реализации политики	6
3.1.	Управление организационной структурой и штатным расписанием	6
3.2.	Управление численностью	7
3.3.	Процесс отбора и оценки внешних кандидатов	7
3.4.	Процесс адаптации персонала	8
3.5.	Процесс оценки, обучения и развития	8
3.6.	Мотивация персонала	9
3.7.	Управление результативностью	11
3.8.	Профилактика и противодействие коррупционному поведению	12
4.	Роль служб по управлению персоналом	13
5.	Контроль реализации политики и ее актуализация	13
6.	Лист согласования	15

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Политика управления персоналом ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону» (далее - Политика) является внутренним документом ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону» (далее - Общество), описывает принципы и цели кадровой и социальной политики Общества, а также основные направления деятельности по реализации единой Политики.

1.2. Политика поддерживает создание эффективной компании с прозрачной системой корпоративного управления, предоставляющей возможности для максимального раскрытия потенциала работников.

1.3. Политика разработана в целях кадрового обеспечения текущих и перспективных задач, стоящих перед компаниями энергосбытового комплекса и является программным документом, определяющим приоритеты и направления работы Общества в области управления персоналом, развития кадрового потенциала, а также в социальной сфере.

1.4. Политика является основополагающим базовым документом по отношению к существующим и разрабатываемым локальным нормативным актам, организационно--распорядительным и иным документам в области управления персоналом.

Все организационно-распорядительные документы, используемые Обществом в целях реализации Политики, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с действующим законодательством, а также принципом предоставления равных возможностей для всех работников Общества.

1.5. Политика разработана с учетом анализа текущей и прогнозной кадровой ситуации в компаниях энергосбытового комплекса, социально-политических и внешних экономических факторов (ключевых тенденций и перспектив их изменения), способных оказать влияние на состояние кадровых ресурсов Общества.

1.6. Ключевыми целями Политики являются:

- получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение эффективной системы управления персоналом;
- своевременное обеспечение потребностей Общества работниками, требуемой квалификации;
- обеспечение высокого уровня профессиональных и корпоративных компетенций у руководителей и работников Общества;
- обеспечение эффективности деятельности персонала, роста производительности труда в Обществе, посредством мотивации работников к достижению целей, обусловленных бизнес-стратегией Общества.

Указанные ключевые цели достигаются путем реализации комплекса мер по различным направлениям деятельности.

1.7. Политика является основой для разработки внутренних документов Общества, определяющих вопросы реализации кадровой и социальной Политики.

## **2. УСЛОВИЯ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ**

2.1. Внедрение единых принципов и подходов к управлению персоналом в Обществе с учетом региональной специфики.

2.2. Максимальное соответствие механизмов реализации Политики лучшим практикам и стандартам работы с персоналом в российских и зарубежных компаниях.

2.3. Формирование единого кадрового пространства, использование единых технологий, общих информационных ресурсов в целях повышения эффективности кадровой

работы и обеспечения снижения издержек.

2.4. Построение системы планирования карьеры, где необходимым условием и гарантией карьерного роста является профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и приверженность корпоративным принципам и ценностям Общества. Всем работникам предоставляются равные возможности, с недопустимостью дискриминации по какому-либо признаку.

2.5. Создание условий для максимального раскрытия трудового потенциала работников, обеспечение реализации подхода «отношение к персоналу Общества как к человеческому капиталу», предполагающего инвестирование как в развитие работников, так и в развитие служб управления персоналом для получения максимальной отдачи от инвестиций.

2.6. Формирование имиджа Общества как социально ответственного, предпочтительного работодателя в целях повышения привлекательности компании для высококвалифицированных работников.

2.7. Построение системы мотивации работников на достижение целей бизнес-стратегии с прозрачными механизмами оценки и поощрения достигнутых результатов.

2.8. Непрерывность планирования процессов управления персоналом и внесения необходимых корректировок на основе оценки работы и потенциала работников, соответствия компетенций работников требованиям стратегии развития Общества.

2.9. Обеспечение единого подхода к построению процессов управления персоналом во всех подразделениях Общества, к формированию унифицированных организационных и функциональных структур с учетом региональной специфики (включая единообразие при наименовании структурных подразделений, должностей, порядка согласования кадровых решений).

### **3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТ ПО РАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ**

**Основными направлениями работ** по реализации Политики являются:

- управление организационной структурой и штатным расписанием;
- управление численностью;
- процесс отбора и оценки внешних кандидатов;
- процесс адаптации персонала;
- процесс оценки, обучения и развития персонала;
- мотивация персонала;
- управление результативностью.

При реализации Политики используется системный подход в развитии и управлении перечисленных выше направлений.

Нормативные документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые инструменты управления персоналом разрабатываются и выстраиваются исходя из положений основных направлений работ по реализации Политики, описанных в разделе 3.

#### **3.1. Управление организационной структурой и штатным расписанием**

Формирование организационной и функциональной структуры Общества строится на принципах унификации, с учетом специфики деятельности и региональных особенностей.

Типизация организационных и функциональных структур базируется на следующих подходах:

- построение сквозных функциональных вертикалей управления «Общество – структурные подразделения», обеспеченное корпоративными процедурами в соответствии с действующим законодательством, позволяющими вышестоящему уровню управления осуществлять регламентацию, контроль деятельности и участвовать в принятии кадровых решений по функциональной вертикали;

- оптимальное распределение функций между уровнями управления, предусматривающего закрепление за Обществом стратегических, методологических и контрольных функций, а за структурными подразделениями текущую операционную деятельность;

- оптимизация числа уровней управления при соблюдении норм управляемости;

- технологически, организационно и экономически обоснованное распределение функций между функциональными направлениями, обеспечение эффективного горизонтального взаимодействия.

Организационные и функциональные структуры соответствуют текущим потребностям и задачам, стоящим перед Обществом, и могут актуализироваться (при необходимости).

Локальными нормативными актами в соответствии с функциональной структурой за подразделениями и работниками закрепляются права, обязанности, полномочия и ответственность.

### **3.2. Управление численностью**

Управление численностью в Обществе направлено на обеспечение роста производительности труда работников.

Дополнительными источниками оптимизации численности и повышения производительности труда административно-управленческого персонала является реализация организационных мероприятий: централизация / децентрализация функций, оптимизация функциональных процессов.

Резервы оптимизации численности и повышения производительности труда производственного персонала лежат в технологической плоскости путем внедрения новой техники и технологий, в том числе необслуживаемого оборудования, автоматизации технологических процессов.

Эффективное управление численностью персонала является одним из механизмов сокращения операционных расходов Общества.

### **3.3. Процесс отбора и оценки внешних кандидатов**

В Обществе к работникам и кандидатам предъявляются унифицированные квалификационные требования, определяемые уровнем должности и видом деятельности, включающие:

- единую шкалу профессиональных и личностных требований;
- одинаковую методику подбора, вне зависимости от региона;
- прозрачную и недискриминационную процедуру подбора персонала, предусматривающую оценку профессиональных и личностных данных кандидата, проверку подразделениями безопасности достоверности представленных сведений.

В рамках реализации данной процедуры Общество:

- продвигает корпоративный бренд на рынке труда через внешние источники для формирования имиджа Общества как «предпочтительного работодателя»;

- осуществляет мониторинг рынка труда регионов присутствия Общества по

категориям работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения целей бизнес-стратегии;

- осуществляет работу с профильными учреждениями высшего и среднего профессионального образования для привлечения молодых специалистов.

Центрами ответственности за наличие обоснованных и актуальных квалификационных требований являются:

- по ключевым должностям Общества заместитель генерального директора ПАО ГК «ТНС энерго» - управляющий директор ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону» - ПАО ГК «ТНС энерго»;

- по прочим должностям Общества структурные подразделения – Общество.

### **3.4. Процесс адаптации персонала**

Общество обеспечивает комфортные условия приема на работу. Работникам, принимаемым / переводимым в рамках Общества, в первые месяцы работы оказывается адаптационная поддержка, включающая проведение серии информационных мероприятий, в том числе адаптационных семинаров, вводных инструктажей, распространение материалов о компании и закрепление наставника (для производственного персонала и молодых специалистов).

Цель - максимально быстро и без потерь вывести новых работников на результативную работу. Ответственным за адаптацию является непосредственный руководитель. Общество осуществляет постоянный контроль за процессом адаптации и, в случае необходимости, корректирует данный процесс.

### **3.5. Процесс оценки, обучения и развития персонала**

Качественная и объективная оценка работы и потенциала развития работников реализуется через:

- сбалансированный набор показателей для оценки работы каждого работника;
- отслеживание внешних и внутренних изменений для своевременной корректировки системы оценки результатов труда;
- регулярную оценку результатов труда (аттестацию) и на их основе своевременное определение расхождений между желательным и существующим уровнем работников.

Данные оценки результатов работы работников используются для:

- принятия решения о ротации («вертикальная»: Общество – структурные подразделения и «горизонтальная»: перемещение внутри структурных подразделений);
- определения потребности в обучении и развитии;
- зачисления в кадровый резерв.

Для Управляющей организации и Общества важно, как достижение поставленных целей, так и то, как они были достигнуты. При оценке сотрудников будет также учитываться приверженность корпоративным принципам и ценностям Общества.

Процесс обеспечения профессионального роста и развития сотрудников реализуется через обучение (тренинг) и развитие компетенций (наставничество/коучинг) в целях предоставления необходимых знаний, навыков, компетенций.

Общество обеспечивает внедрение антикоррупционных стандартов поведения работников в корпоративную культуру Общества.

Система регулярного обучения и развития работников выстраивается по принципу

приоритетности выявленных потребностей в обучении различных категорий персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемых к работникам требований и существующим уровнем компетенций.

Для формирования внутреннего кадрового резерва Общество:

- определяет основные критерии и компетенции для резервистов каждого уровня управления;
- выявляет работников с высокими результатами труда и лидерским потенциалом;
- разрабатывает систему планирования карьеры, использует горизонтальную и вертикальную ротацию;
- регулярно проводит процесс отбора в кадровый резерв.

### **3.6. Мотивация персонала**

Для обеспечения эффективного функционирования Общества необходимо создание условий для мотивирования работников на результативный труд.

Основным условием мотивирования на результативный труд является определение для работников индивидуальных, четких измеримых рабочих целей и соответствующих мотивационных схем. Оценка результативности работников может осуществляться в формате аттестации - для работников, с которыми заключены бессрочные трудовые договоры, и оценки результатов деятельности по итогам истечения срока трудовых отношений - для работников, с которыми заключены срочные трудовые договоры. Результаты оценки являются основанием для принятия кадровых решений - развитие, перемещение, увольнение работников. Заключение срочных трудовых договоров является обязательным по всем категориям работников, для которых эта возможность предусмотрена действующим трудовым законодательством.

Система оплаты труда в Обществе базируется на единых принципах с учетом региональных особенностей и обеспечивает конкурентоспособный уровень дохода по сопоставимым должностям в регионах.

Основные положения системы оплаты труда закреплены Положением о материальном стимулировании высших менеджеров ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону», Положением об оплате труда и материальном стимулировании начальников управлений, начальников департаментов, директоров межрайонных отделений, первых заместителей директоров межрайонных отделений ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону», Положением об оплате и стимулировании труда персонала ПАО «ТНС энерго Ростов-на-Дону», Коллективным договором, иными локальными нормативными актами. Система оплаты труда предусматривает установление фиксированной части - оклада, доплат и надбавок, а также переменной части - премирования. Схема формирования дохода каждого работника должна быть для него открыта и разъяснена при необходимости.

Размер прямого материального вознаграждения каждого работника определяется следующими факторами:

- вес должности/профессии;
- уровень профессиональной компетентности;
- эффективность работы и достигнутые результаты за определенный период.

При получении сверхпланового эффекта от реализации проектов/приоритетных задач, часть полученных средств может быть направлена на премирование за выполнение особо важных заданий работниками Общества.

Непрямое материальное вознаграждение работников разрабатывается исходя из

следующих принципов:

- экономическая целесообразность. Социальные обязательства Общества не должны подменять социальные обязанности государства, и их финансирование не должно идти в ущерб выполнению Обществом своих обязанностей перед акционерами и инвесторами;

- достаточность. Общество будет финансировать за свой счет такой уровень предоставления дополнительных страховых услуг, который является разумно необходимым и соответствует рыночной практике других работодателей региона присутствия;

- совместная ответственность. Долевое участие работников в финансировании программ социальной защиты, предоставляемых сверх базового уровня.

Набор дополнительных льгот работника определяется должностным уровнем, характером деятельности, принадлежностью к определенным защищаемым группам персонала и особенностям региона, в котором он работает.

Прекращение трудовых отношений с работниками в Обществе осуществляется в строгом соответствии с трудовым законодательством, с соблюдением интересов сторон и оказанием всесторонней поддержки высвобождаемым работникам.

В Обществе, представителем интересов работников выступает профсоюзная организация, в целях обеспечения социальной стабильности в трудовом коллективе взаимодействие строится на принципах конструктивного сотрудничества и социального партнерства, профсоюзная организация вовлекается в решение задач, стоящих перед Обществом, с разделением ответственности за результаты.

Дополнительными механизмами вовлеченности персонала Общества и приверженности корпоративным ценностям могут выступать программы социальной и культурной направленности - поддержка трудовых династий, творческие конкурсы, культурно-массовые мероприятия, благотворительные акции, а также проекты в области физкультуры и спорта, пропагандирующие здоровый образ жизни.

### **3.7. Управление результативностью**

Политика, способствующая успешному развитию Общества и достижению стратегических целей, предусматривает гибкую систему управления результативностью деятельности на всех уровнях: от отдельного работника до Общества в целом.

Система управления результативностью базируется на следующих принципах:

- анализ и оптимизация бизнес-процессов, централизация отдельных функций в управляющей компании;

- гибкое планирование и постоянная корректировка мероприятий с учетом изменений внешней и внутренней среды и экономической ситуации;

- аттестация работников на соответствие квалификационным требованиям к занимаемой должности (при необходимости);

- переменная часть материального вознаграждения связана с системой ключевых показателей эффективности;

- конкретизация мероприятий на краткосрочную перспективу, определение направления мероприятий на долгосрочную перспективу.

### 3.8. Профилактика и противодействие коррупционному поведению

Общество при реализации Политики руководствуется антикоррупционными стандартами, нацеленными на ведение открытого и честного бизнеса, минимизацию коррупционных проявлений, которые влияют на деловую репутацию компании, отношения с партнерами, контрагентами и потребителями электрической энергии, и, как следствие, на успешность исполнения задач, поставленных перед Обществом.

Система мер по профилактике и противодействию коррупционному поведению в Обществе основывается на следующих ключевых принципах:

- принцип соответствия политики организации действующему законодательству и общепринятым нормам (соответствие реализуемых антикоррупционных мероприятий Конституции Российской Федерации, заключенным Российской Федерацией международным договорам, законодательству Российской Федерации и иным нормативно-правовым актам, применимым к Обществу);

- принцип личного примера руководства (ключевая роль руководства Общества в формировании культуры нетерпимости к коррупции и в создании внутриорганизационной системы предупреждения и противодействия коррупции);

- принцип вовлеченности работников (информированность работников Общества о положениях антикоррупционного законодательства и их активное участие в формировании и реализации антикоррупционных стандартов и процедур);

- принцип соразмерности антикоррупционных процедур риску коррупции (разработка и выполнение комплекса мероприятий, позволяющих снизить вероятность вовлечения руководителей и сотрудников в коррупционную деятельность, осуществляется с учетом существующих в деятельности Общества коррупционных рисков);

- принцип эффективности антикоррупционных процедур (применение в Обществе таких антикоррупционных мероприятий, которые имеют низкую стоимость, обеспечивают простоту реализации и приносят значимый результат);

- принцип ответственности и неотвратимости наказания (неотвратимость наказания для работников Общества вне зависимости от занимаемой должности, стажа работы и иных условий в случае совершения ими коррупционных правонарушений в связи с исполнением трудовых обязанностей, а также персональная ответственность руководства Общества за реализацию внутриорганизационной антикоррупционной политики);

- принцип открытости бизнеса (информирование контрагентов, партнеров и общественности о принятых в организации антикоррупционных стандартах ведения бизнеса);

- принцип постоянного контроля и регулярного мониторинга (регулярное осуществление мониторинга эффективности внедренных антикоррупционных стандартов и процедур, а также контроля за их исполнением).

Для создания антикоррупционной организационной среды и противодействия коррупционному поведению персонала Обществом принимаются следующие меры:

- отбор персонала на основе компетентностного подхода с учетом сложившейся мотивационной структурой кандидата;

- создание условий организационной среды, при которых обеспечиваются гарантии для обеспечения достойной жизни работников;

- мониторинг склонности персонала к коррупционному поведению, в том числе путем разработки соответствующего инструментария;

- проведение обучения сотрудников с целью повышения их информированности о

внедренных в корпоративную культуру Общества антикоррупционных стандартов поведения, а также о методах предупреждения коррупции.

#### **4. РОЛЬ СЛУЖБ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

В рамках реализации положений настоящей Политики Департамент кадровой политики Общества является централизованной HR службой с функциями по оценке, подбору, мотивации и обучению персонала и контролю уровня компетенций.

Департамент кадровой политики Общества отвечает за реализацию Политики. Департамент кадровой политики Общества реализует настоящую Политику через:

- административную и методологическую поддержку руководителей;
- содействие бизнесу в проведении преобразований и реструктуризации;
- адаптацию работников к изменяющимся условиям;
- участие в решении вопросов, относящихся к бизнес-стратегии;
- операционное планирование в Обществе;
- участие в оптимизации бизнес-процессов, направленных на повышение производительности труда;
- информирование работников о происходящих изменениях и их целях.

#### **5. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ И ЕЕ АКТУАЛИЗАЦИЯ**

Ответственность за соблюдением принципов Политики, достижение целей и задач лежит на руководителях всех уровней управления.

Работники Общества являются активными и равноправными партнерами реализации Политики, достижение целей Политики зависит от ответственного отношения каждого работника к выполнению своих должностных обязанностей и его участия в решение общекорпоративных задач.

Реализация Политики предполагает четкое и своевременное представление и обмен информацией в соответствии с существующими правилами и процедурами между участниками процесса. Эффективность реализации Политики обеспечивается внедрением современных информационных систем.

Политика реализуется при строгом соблюдении требований по защите персональных данных.

Корректировка (актуализация) Политики осуществляется по мере необходимости, но не реже чем раз в пять лет, обновленная редакция документа утверждается Советом директоров Общества. Основанием для досрочной корректировки является существенное изменение внешних факторов, в том числе нормативной среды, состояния региональных рынков труда и изменение внутренних условий реализации стратегии Общества.