

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «ОГК-2»



ОГЛАВЛЕНИЕ:

РАЗДЕЛ	1.	Общие положения
РАЗДЕЛ	2.	Основные принципы
РАЗДЕЛ	3.	Основные направления
	3.1	Привлечение, отбор и использование потенциала персонала
	3.2	Обучение и развитие персонала
	3.3	Мотивация и вознаграждение персонала
	3.3.1	Система мотивации высших менеджеров
	3.3.2	Социальный пакет
	3.4	Управление результативностью
	3.5	Организационное развитие
РАЗДЕЛ	4.	Роль служб по управлению персоналом

РАЗДЕЛ 1. Общие положения

Политика управления персоналом ОАО «ОГК-2», находящегося в контуре управления Газпром энергохолдинга (далее Политика управления персоналом) содействует достижению стратегической цели ОАО «Газпром» – стать лидером среди глобальных энергетических компаний.

Бизнес-стратегия ОАО «ОГК-2» направлена на развитие ключевых конкурентных преимуществ:

- социальная и экологическая ответственность;
- финансовая устойчивость и ориентация на долгосрочное развитие;
- масштаб компании и развитая производственная инфраструктура;
- эффективная система управления и профессионализм работников.

Цель Политики управления персоналом – создание организационно эффективной компании с прозрачной системой корпоративного управления, предоставляющей возможности для максимального раскрытия потенциала работников.

Основная задача Политики управления персоналом - построение системы управления, при которой компания имеет стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести ей максимальную пользу.

Реализация Политики управления персоналом – ответственность руководителей всех уровней управления компании.

Все организационно-распорядительные документы, используемые компанией в целях реализации Политики управления персоналом, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с действующим законодательством.

Настоящий документ является основополагающим в области управления персоналом.

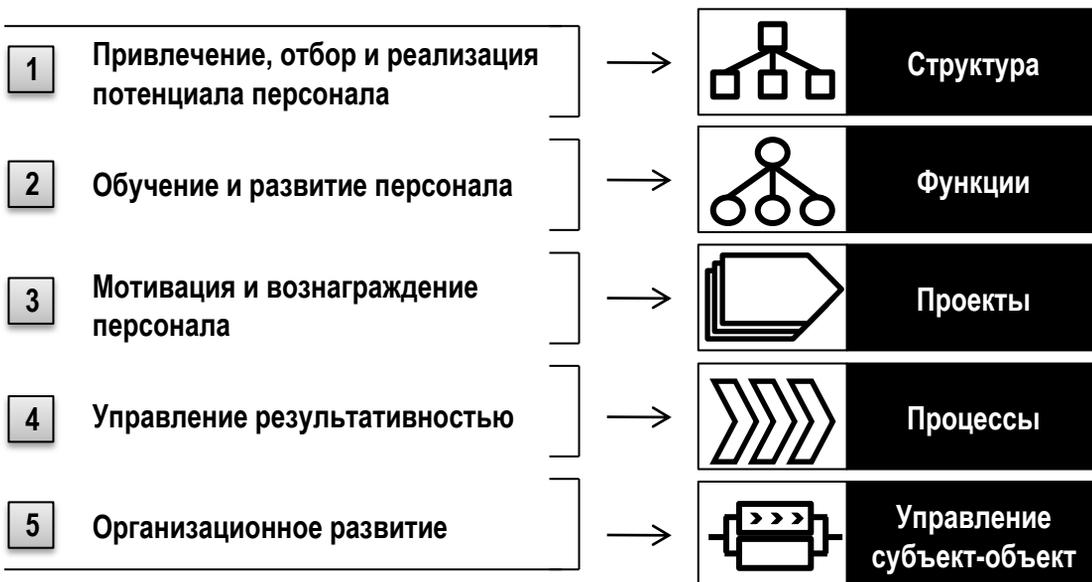
РАЗДЕЛ 2. Основные принципы

Политика управления персоналом – это система принципов и концептуальных подходов к управлению персоналом, обеспечивающих успешное развитие компании и гармоничное сочетание интересов работников, акционеров, потребителей и государства:

- 1 **«Прозрачность и открытость»** – принцип предполагает построение системы планирования карьеры, где необходимым условием и единственной гарантией служебного роста является профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям компании.
- 2 **«Отраслевое лидерство»** – принцип предполагает, что компания отдаёт себе отчёт в том, что достижение поставленной цели в сфере управления персоналом требует вложения значительных средств как в человеческие ресурсы, так и в развитие служб управления персоналом, а также совершенствования IT-обеспечения менеджеров.
- 3 **«Эффективность инвестиций»** – принцип предполагает построение системы мотивации работников на достижение целей бизнес-стратегии с прозрачными механизмами оценки и поощрения достижения результатов.
- 4 **«Постоянное улучшение»** – принцип предполагает непрерывность планирования процессов управления персоналом на основе системы регулярной оценки качества человеческих ресурсов и качества управления.
- 5 **«Организационный порядок»** – принцип предполагает обеспечение единых подходов к построению процессов управления персоналом с учётом региональной специфики.

РАЗДЕЛ 3. Основные направления

Основные направления работ по реализации Политики управления персоналом должны способствовать росту эффективности компонент, составляющих бизнес-архитектуру компании:



При реализации Политики управления персоналом должен использоваться системный подход в развитии перечисленных выше направлений и управлении ими. Нормативные документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые инструменты управления персоналом должны разрабатываться и выстраиваться исходя из положений основных направлений Политики управления персоналом, описанных в Разделе 3.

Службы по управлению персоналом должны осуществлять руководство процессом реализации Политики управления персоналом. Роль служб по управлению персоналом закреплена в Разделе 4, являющегося неотъемлемой частью Политики управления персоналом.

РАЗДЕЛ 3.1 Привлечение, отбор и реализация потенциала персонала

Для привлечения квалифицированного персонала необходимо:

- формировать имидж компании как «предпочтительного работодателя»;
- осуществлять мониторинг рынка труда регионов присутствия компании по группам работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения целей бизнес-стратегии;
- информировать выпускников целевой группы учебных заведений о целях, задачах, ценностях компании и возможностях, предоставляемых работникам;
- применять конкурсные процедуры замещения вакансий.

Для отбора персонала необходимо применять следующие критерии:

- образовательный и профессиональный уровень;
- ориентация на достижение целей бизнес-стратегии;
- способность к обучению и практическому использованию знаний;
- психологическая устойчивость;
- соответствие корпоративным ценностям.

При прочих равных условиях следует отдавать предпочтение «внутренним» кандидатам.

Для реализации потенциала персонала необходимо:

- использовать процедуру адаптации новых работников;
- совершенствовать квалификационные требования и методы оценки по основным профессиям и должностям;
- проводить регулярную аттестацию работников;
- внедрять «вертикальную» и «горизонтальную» ротацию между филиалами компании;
- обеспечивать координацию системы планирования карьеры с системой оплаты труда и системой корпоративного образования.

РАЗДЕЛ 3.2 Обучение и развитие персонала

Для создания эффективной системы непрерывного корпоративного обучения и развития персонала необходимо использовать следующие инструменты:

- институт наставников;
- кадровый резерв;
- Корпоративный университет;
- управление знаниями.

При выборе типа корпоративного обучения для определённых групп работников необходимо использовать следующие критерии:

✓ «Формирующее обучение» :

- приведение квалификации в соответствие с должностными требованиями;
- освоение внедряемых технологий;
- решение новых задач, появившихся в результате организационных изменений;
- адаптация новых работников.

✓ «Развивающее обучение»:

- обеспечение готовности к занятию новой должности более высокого уровня;
- совершенствование производственных процессов в конкретной области;
- подготовка к участию в инновационных проектах;
- создание потенциала профессионального роста на перспективу.

✓ «Поддерживающее обучение»:

- предупреждение потери мотивации и остановки в профессиональном росте на занимаемой должности;
- сохранение сформированных компетенций и потенциала профессионального роста в ситуации задержки назначения подготовленного сотрудника на новую должность;
- актуализация профессиональных компетенций и совершенствование функциональных навыков для выполнения текущей деятельности и конкретных задач, имеющих особые требования безопасности и ответственности.

РАЗДЕЛ 3.3 Мотивация и вознаграждение персонала

Для учёта уровня общих и специальных знаний, умений и навыков работника, степени влияния на результаты работы компании, уровня самостоятельности и ответственности при решении поставленных задач необходимо использовать комплексную систему мотивации и вознаграждения персонала:



Размер прямого материального вознаграждения каждого работника должен определяться следующими факторами:

- вес должности/профессии (отражается в ступенях оплаты труда);
- уровень профессиональной компетентности (отражается размером оклада внутри диапазона, установленного для каждой ступени оплаты труда);
- эффективность работы и достигнутые результаты за определенный период (отражается в размере премиальных выплат за этот период).

При оценке конкурентоспособности уровней оплаты труда работников необходимо учитывать постоянную и переменную части прямого материального вознаграждения.

РАЗДЕЛ 3.3.1 Система мотивации высших менеджеров

Для обеспечения функции стратегического управления бизнесом необходимо выделение особой категории руководящих работников - высших менеджеров.

При разработке системы вознаграждения высших менеджеров необходимо придерживаться следующих принципов:

- целевой уровень оплаты высших менеджеров должен быть выше среднего по рынку российских компаний-конкурентов;
- прямое материальное вознаграждение должно состоять из должностного оклада, отражающего вес должности и профессиональный уровень менеджера, регулярных (квартальных и/или годовых) премиальных выплат и долгосрочных премиальных выплат (в том числе основанных на акциях).

Премия по результатам работы за год должна формироваться из трех частей:

- корпоративной (отражает достижение компанией в целом поставленных целей в текущем году);
- индивидуальной (отражает достижение поставленных целей возглавляемым функциональным подразделением);
- проектной (отражает решение высшим менеджером индивидуальных стратегических задач по развитию бизнеса компании).

Соотношение этих трех частей определяется уровнем в системе управления и группой, к которой относится должность высшего менеджера.

Для формирования кадрового резерва высшего управленческого звена необходимо предусмотреть право участия в программах акционирования и иных программах, направленных на достижение стратегических целей компании, более широкой группы работников.

Сроки и порядок реализации таких прав определяются компанией исходя из экономических и юридических возможностей и целесообразности.

РАЗДЕЛ 3.3.2 Социальный пакет

Социально-трудовые отношения между работниками и работодателем регулируются трудовым законодательством и коллективным договором.

Социальная политика компании должна определяться совместно с работниками и их представителем – профсоюзной организацией.

При разработке программ социальной защиты необходимо придерживаться следующих принципов:

экономическая целесообразность - социальные обязательства компании не должны подменять социальные обязательства государства, и их финансирование не должно идти в ущерб выполнению компанией своих обязательств перед акционерами и инвесторами;

достаточность - компания будет финансировать за счет своих средств 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 должен определяться должностным уровнем, характером деятельности, принадлежностью к определенным защищаемым группам персонала и особенностями региона, в котором он работает.

Список и правила предоставления дополнительных льгот определяются в соответствии с приоритетами политики управления персоналом и финансовыми возможностями компании.

Непрямое материальное вознаграждение, предоставляемое компанией в форме программ социальной защиты работников и программ дополнительных льгот сверх обязательного государственного обеспечения, является неотъемлемой частью системы общего вознаграждения и должно учитываться при оценке привлекательности и конкурентоспособности предоставляемого общего вознаграждения.

РАЗДЕЛ 3.4 Управление результативностью

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

Для создания эффективной системы управления результативностью по целям необходимо:

обеспечить соответствие систем управленческого учёта, информационного обмена, стратегического планирования и системы мотивации по срокам и точкам контроля;

связать переменную часть прямого материального вознаграждения с системой сбалансированных показателей, следующих из общекорпоративных целей и задач, отражающих как результативность работы компании и организационных звеньев, так и создание дополнительной стоимости для акционеров и инвесторов;

анализировать возникающие отклонения по показателям результативности, выявлять возникающие организационные разрывы и, в случае необходимости, проводить реинжиниринг бизнес-процессов, корректировать поставленные цели и систему показателей;

проводить регулярную аттестацию работников на соответствие квалификационным требованиям к занимаемой должности;

выстраивать прозрачную систему использования результатов аттестации и оценки результативности деятельности при принятии решений по повышению оплаты труда, продвижению по служебной лестнице, ротации и перемещениях, определении потребностей в обучении и развитии.

Высшие менеджеры должны регулярно доводить до сведения работников видение, стратегию, основные цели и задачи компании так, чтобы каждый понимал, куда движется компания в своем развитии и каковы её требования к работникам и ожидания от них.

РАЗДЕЛ 3.5 Организационное развитие

Для обеспечения способности компании быстро адаптироваться к изменениям социально-экономических факторов внешней среды система управления должна удовлетворять следующим требованиям:

каждый из контуров управления осуществляется в рамках определенной организационной структуры управления, привязан к определенному плановому периоду и состоит из процессов планирования, реализации планов, регулирования их выполнения, учёта и контроля, корректировок со стороны собственника и руководства, оценки деятельности и стимулирования персонала. Решения собственников и регулирующих органов, результаты стратегического, годового, квартального и месячного планирования имеют отработанные процедуры включения в процессы управления;

развитие основных систем управления компанией (планирования, управленческого учёта и контроля, стимулирования, информационного обеспечения, подготовки кадров) синхронизировано как во времени, так и по технологии процесса. Процессы в этих системах базируются на единой, постоянно совершенствуемой корпоративной информационной системе;

в системе управления компанией заложены процессы её преобразования, включающие регулярную оценку и корректировку целей и ключевых показателей достижения, выявление функциональных разрывов и реинжиниринг бизнес-процессов;

процедуры хранения информации, внесения изменений в информационные базы, допуска к документам и уничтожения документов (версий документов) на бумажных и электронных носителях обеспечивают защиту, актуальность данных и информационную поддержку функций контроля и анализа;

организационно-регламентирующая документация (корпоративные стандарты, положения, инструкции и др.) соответствует существующей бизнес-архитектуре, текущим целям и задачам компании.

РАЗДЕЛ 4. Роль служб по управлению персоналом

В рамках реализации положений настоящей Политики, основными задачами служб по управлению персоналом являются:

в части привлечения, отбора и реализации потенциала персонала:

- обеспечение процесса найма персонала и кадрового делопроизводства;
- администрирование базы данных по персоналу и подготовка отчётности;
- регламентация процедур адаптации, оценки, аттестации персонала и формирования резерва кадров.

в части обучения и развития персонала:

- определение потребности в обучении и развитии для разных групп персонала;
- формирование программ обучения и развития на основе корпоративного стандарта организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- оценка эффективности обучения персонала.

в части мотивации и вознаграждения персонала:

- разработка структуры пакета вознаграждения для различных групп персонала;
- расчёт постоянной и переменной частей вознаграждения персонала;
- управление программами социальной защиты и дополнительных льгот, предусмотренных коллективным договором.

в части управления результативностью персонала:

- организация внедрения методики каскадирования показателей результативности с верхнего на нижний уровень организационной структуры;
- мониторинг показателей и критериев оценки результативности персонала;
- развитие системы корпоративных коммуникаций.

в части организационного развития:

- координация процесса изменения организационно-управленческих структур;
- методическая поддержка руководителей структурных подразделений при разработке организационно-штатных расписаний, положений и должностных инструкций персонала.