

# **ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «ОГК-2»**



## ОГЛАВЛЕНИЕ:

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

## 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.

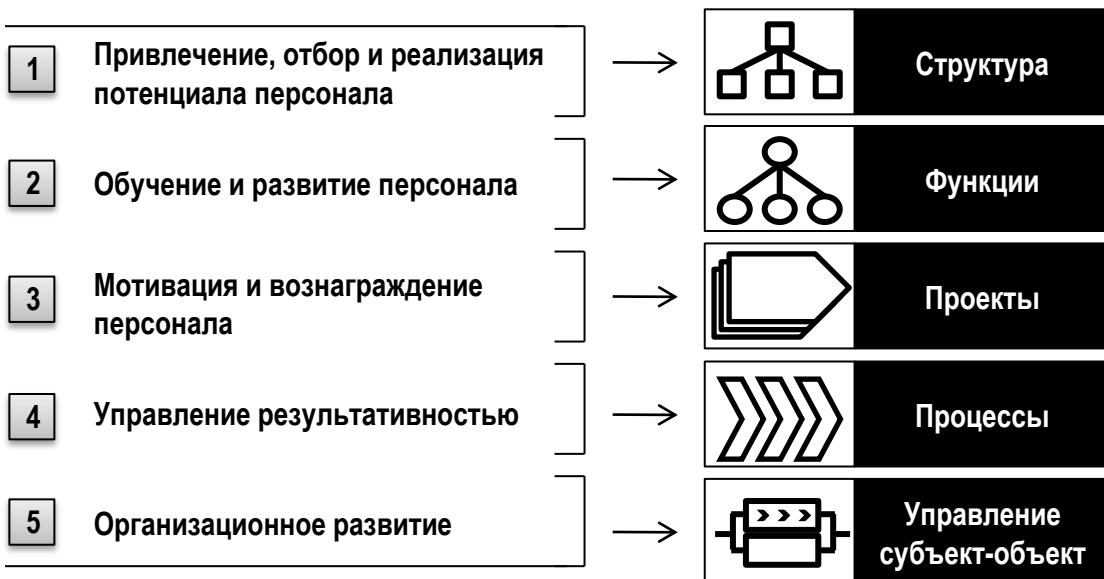
## РАЗДЕЛ 2. Основные принципы

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.