

Утверждено
приказом № 250 от 20.05.2015

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОАО «МУРМАНСКАЯ ТЭЦ»**

г. Мурманск
2015 год

Оглавление

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ	4
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ	5
3.1 Привлечение, отбор и реализация потенциала персонала	6
3.2 Обучение и развитие персонала	7
3.3 Мотивация и вознаграждение персонала	8
3.3.1 Система мотивации высших менеджеров	9
3.3.2 Социальный пакет	10
3.4 Управление результативностью	11
3.5 Организационное развитие	12
4. РОЛЬ СЛУЖБ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	13

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Бизнес-стратегия ОАО «Мурманская ТЭЦ» направлена на развитие ключевых конкурентных преимуществ:

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

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

Основная задача Политики управления персоналом – построение системы управления, при которой компания имеет 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.

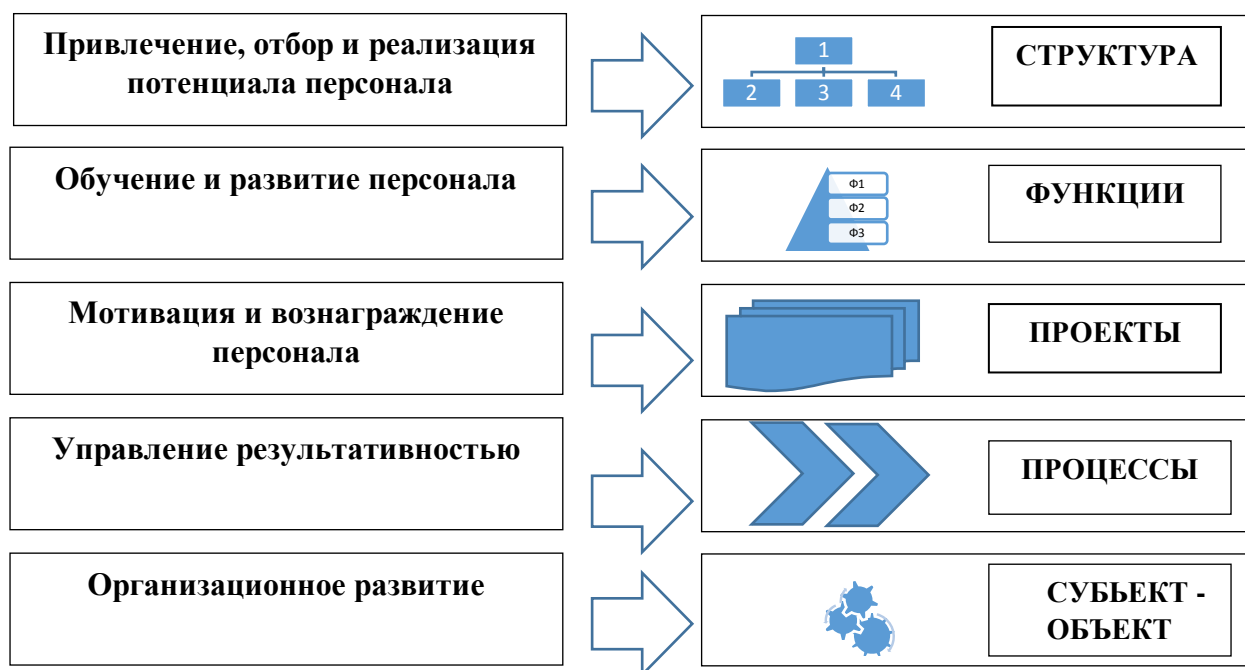
2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Политика управления персоналом – это система принципов и концептуальных подходов к управлению персоналом, обеспечивающих успешное развитие компании и гармоничное сочетание интересов работника, 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 отдает себе отчет 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 ИТ-обеспечения компании.
3. **«Эффективность инвестиций».** Принцип предполагает построение системы мотивации работников на достижение целей бизнес-стратегии компании 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.

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.

Служба по управлению персоналом должна осуществлять руководство процессом реализации Политики управления персоналом. Роль службы по управлению персоналом закреплена в разделе 4, являющимся неотъемлемой частью Политики управления персоналом.

3.1 Привлечение, отбор и реализация потенциала персонала

Для привлечения квалифицированного персонала необходимо:

- Формировать имидж компании как «предпочтительного работодателя»;
- Осуществлять мониторинг рынка труда региона 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 бизнес-целей компании;
 - 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 сотрудников;
- Совершенствовать квалификационные требования и методы оценки по основным профессиям и должностям;
- Проводить регулярную оценку работников (по категориям и по необходимости);
- Внедрять «горизонтальную» и «вертикальную» ротацию между подразделениями компании;
- Обеспечивать координацию системы планирования карьеры с системой оплаты труда и системой корпоративного обучения.

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 определенных групп работников необходимо использовать следующие критерии:

- ✓ «формирующее обучение»:
 - Адаптация новых работников;
 - Приведение квалификации в соответствие с должностными требованиями;
 - Освоение внедряемых технологий;
 - Решение новых задач, появившихся в результате организационных изменений.

- ✓ «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.

3.3 Мотивация и вознаграждение персонала

Для учета 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 вознаграждения каждого работника должен определяться следующими факторами:

- Вес должности\профессии (отражается в ступени 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.

3.3.1 Система мотивации высших менеджеров

Для обеспечения функции стратегического управления бизнесом необходимо выделить особую категорию 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.

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

- Корпоративной (отражает достижение компанией в целом поставленных задач 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.

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 через их представителей – профсоюзную организацию.

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 особенностям 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, являются неотъемлемой частью системы общего вознаграждения и должно учитываться при оценке привлекательности и конкурентоспособности предоставляемого общего вознаграждения.

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 учета, информационного обмена, стратегического планирования и системы мотивации по срокам и точкам контроля;
- Связать переменную часть прямого материального вознаграждения с системой сбалансированных показателей, 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 оценку\аттестацию работников на соответствие квалификационным требованиям к занимаемой должности (по необходимости);
- 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 требования к работникам и ожидания от них.

3.5 Организационное развитие

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

- 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, учета 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 учета и контроля, стимулирования, информационного обеспечения, подготовки кадров) синхронизировано как по времени, так и по технологии процесса. Процессы в этих системах базируются на единой, постоянно совершенствуемой корпоративной информационной системе;
- В системе управления компанией заложены процессы ее 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, допуски к документам и уничтожение 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-структуре, текущим целям и задачам компании.

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 персонала и подготовка отчетности;
- Регламентация процедур адаптации, оценки, аттестации персонала и формирование 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 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;
- Расчет 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 показателей;
- Развитие системы корпоративных коммуникаций.

В части организационного развития:

- Координация процесса изменения организационно-управленческих структур;
- Методическая поддержка руководителей организационных единиц при разработке организационно-штатных расписаний, положений и должностных инструкций.