



☐ **Образование и обучение**

Костромаэнерго

**Программа развития
системы управления
персоналом**

Костромаэнерго Программа развития системы управления персоналом

В 2008 году в филиале ОАО «МРСК Центра» — «Костромаэнерго» работало свыше 1500 человек, из них около 60% — рабочие и служащие, 40% — руководители и специалисты. 30% составляли работники с высшим образованием (30,2% в 2007 году), причем 13% из их числа — рабочие. 57% работников — лица молодого и среднего возраста. Активная текучесть кадров в филиале составила 5,5% (в 2007 г. — 4,5%).

В целях построения эффективной, соответствующей современным требованиям кадровой политики в «Костромаэнерго» по согласованию с ОАО «МРСК Центра» была разработана программа развития системы управления персоналом на 2006–2010 годы, призванная помочь акционерному обществу полнее раскрыть и использовать творческий потенциал работников.

В результате анализа действующей кадровой политики в «Костромаэнерго» была принята кадровая стратегия, предполагающая проведение активной политики, направленной на формирование собственных кадров на основе повышения их профессионализма и развития.

Стратегия развития компании направлена на осуществление эффективного **планирования человеческих ресурсов**. «Костромаэнерго» проводит оценку потребностей компании в персонале. Для этого осуществляются анализ рынка труда, подбор и адаптация персонала, управление карьерой и работа с кадровым резервом. Компания обеспечивает своевременный и объективный отбор кандидатов на рынке труда, а также формирование и развитие внутреннего кадрового резерва. В «Костромаэнерго» последовательно проводится политика, направленная на изменение качественного состава персонала. В результате этого повышается уровень квалификации кадров.

В 2008 году на работу в «Костромаэнерго» было принято 53 молодых специалиста — выпускников дневных отделений вузов и ССУЗов. Заключены договора на прохождение производственной практики в компании студентов Костромской государственной сельскохозяйственной академии, Костромского государственного технологического университета и Костромского энергетического техникума. Для студентов проводятся дни открытых дверей и экскурсии на энергетические объекты филиала «Костромаэнерго». Налажена работа с руководствами вузов и техникумов по трудоустройству выпускников в производственные отделения. На заочных отделениях вузов без отрыва от производства учатся 9 человек, ССУЗов — 3 человека.



Первый директор ТЭЦ-2 П.И. Смирнов и директор по работе с персоналом Н.Н. Муравьёва

Предприятие занимается развитием своих работников, одной из форм которого является процесс **планирования и развития карьеры кадрового резерва**. Развитие карьеры предполагает совместные усилия работника, его непосредственного руководителя и сотрудника отдела управления персоналом и направлено на оптимизацию использования персонала, усиление его мотивации, придание целевого характера профессиональному обучению.

Для обеспечения постоянного профессионального и карьерного роста, высокой работоспособности в компании проводится **обучение персонала**, включающее профессиональную подготовку и переподготовку, повышение квалификации, соревнования по профессиональному мастерству.

В филиале применяются различные формы обучения персонала — индивидуальное и групповое, внешнее и внутреннее, с отрывом и без отрыва от производства. В ходе обучения применяются такие методы, как самообучение и саморазвитие, наставничество, стажировки, институт дублеров. Помимо традиционных семинаров и тренингов используются долгосрочные академические программы учебных заведений (программы среднего специального образования, программы бакалавриата, специалистов, магистратуры и др.)

Особая форма развития и обучения персонала — соревнования профессионального мастерства. Ежегодно на базе одного из районов электрических сетей проводится конкурс «Лучший по профессии». Подготовка к соревнованиям начинается задолго до их проведения. Соревнования помогают оттачивать умения и навыки, служат хорошей школой для пришедшей на предприятие молодежи. Именно высокий уровень квалификации и ответственности электромонтеров позволяет оперативно реагировать на любые аварийные отключения электроэнергии в сетях, устранять их в максимально сжатые сроки, обеспечивая при этом безопасное производство. В «Костромаэнерго» проходят также соревнования электромонтеров по ремонту подстанционного оборудования и устройств релейной защиты (РЗА) подстанций 35–110 кВ.



Наряду с соревнованиями в рамках системы управления охраной труда один раз в год в филиалах компании проходит День мастера. Его цель — повышение технических и экономических знаний мастеров, совершенствование практических навыков, пропаганда передовых методов труда. По результатам соревнований профессионального мастерства участники поощряются денежными премиями, ценными подарками и грамотами, что способствует повышению мотивации работников компании.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников «Костромаэнерго» в 2008 году в основном проходила в отделении дополнительного образования Костромского энергетического техникума. В течение года прошли обучение 650 человек, в том числе 331 рабочий, 319 специалистов и руководителей. Из них: подготовлено 55 новых рабочих, 24 человека получили вторую профессию.

В институтах повышения квалификации Москвы, Санкт-Петербурга, Иваново, Белгорода прошли обучение 192 руководителя и специалиста.

Одним из направлений повышения мотивации персонала является **выдвижение в кадровый резерв** на руководящие должности. Кадровый резерв ОАО «Костромаэнерго» подразделяется на четыре группы в зависимости от уровня должности, на которую планируется подготовка резервиста.

При отборе кандидатов в кадровый резерв в первоочередном порядке рассматриваются кандидатуры перспективных специалистов и руководителей, работающих в структурных подразделениях компании. Основными критериями оценки кандидатов для включения в кадровый резерв на руководящие должности являются: стаж работы не менее одного года, возраст от 22 до 50 лет, высокая профессиональная квалификация и компетентность, хорошие результаты производственной деятельности. Кандидат должен продемонстрировать организаторские способности, коммуникативные навыки, хорошую обучаемость и стремление к саморазвитию, соответствующее состояние здоровья.

Для каждого кандидата на руководящую должность из внутреннего резерва составляется индивидуальный план подготовки, направленный на развитие профессиональных, деловых и личностных качеств резервиста до уровня, требуемого по планируемой к замещению должности.

Резерв, сформированный в 2007 году, является основой для назначения на руководящие должности при изменении организационной структуры «Костромаэнерго».

Система оплаты труда и мотивации персонала направлена на формирование мотивации сотрудников на инициативное и эффективное достижение целей компании. Прирост среднемесячной заработной платы в 2008 году по сравнению с 2007 годом составил 2879,8 рублей (16,7%). При этом индекс потребительских цен в РФ составил 111,9%. Уровень среднемесячной заработной платы на предприятии выше средней в промышленности по Костромской области на 70%.

Уровень оплаты труда по категориям работников в среднем за месяц (тыс. руб.)



Средством мотивации персонала, способствующим более рациональному использованию кадрового потенциала, служат **социальные программы** компании. Особое внимание «Костромаэнерго» уделяет сохранению и укреплению здоровья персонала, организации спортивно-массовых мероприятий, расширению социальной поддержки действующих и бывших работников компании, поддержке молодых специалистов.

В Компании разработана и действует **Программа негосударственного пенсионного обеспечения**, утвержденная решением Совета директоров от 25 января 2005 года. Программа включает два основных пенсионных плана. Паритетный план представляет собой разновидность негосударственного пенсионного обеспечения, при котором работник и компания совместно в определенной пропорции и по определенным правилам финансируют пенсионное обеспечение работника. В рамках корпоративного плана предусмотрены программы «Поддерживающая», «Стимулирующая» и «Особые заслуги».

Действует также **Программа добровольного медицинского страхования**, которая обеспечивает социальную поддержку работников «Костромаэнерго» при пользовании медицинскими услугами, не входящими в систему обязательного медицинского страхования. Программа функционирует на основании индивидуальных договоров. В компании принята Программа страхования от несчастных случаев, направленная на социальную поддержку работников. Страховые выплаты производятся в соответствии с категориями работников, определенными компанией.



Для организации целенаправленной политики выявления и повышения индивидуального вклада каждого работника в работу предприятия разработана **система оценки персонала**. «Костромаэнерго» рассматривает оценку персонала как необходимый элемент согласования интересов работника и работодателя, инструмент оценки вклада каждого работника в достижение целей предприятия. Система оценки персонала призвана стимулировать активность и профессионализм работников компании.

В соответствии с разработанной программой развития системы управления персоналом «Костромаэнерго» на 2006–2010 годы и Коллективным договором на 2007–2008 годы. С 2007 года в «Костромаэнерго» начала использоваться система оценки трудового вклада работников для выплаты вознаграждения по итогам года, учитывающая реальный вклад каждого сотрудника в работу всего предприятия. До этого базой для начисления вознаграждения по итогам года служил стаж каждого работника в ОАО «Костромаэнерго». Положительные моменты введения новой системы для выплаты вознаграждения очевидны:

- учитывается вклад каждого работника в деятельность всего предприятия;
- повышается мотивация персонала к труду;
- достигается справедливое распределение вознаграждения между работниками.

Система выплаты вознаграждения по итогам работы за год на основе оценки трудового вклада работников «Костромаэнерго» построена следующим образом. Каждый руководитель структурного подразделения проводит оценку своих подчиненных. В качестве критериев оценки берутся следующие показатели: количество выполняемой работы, качество и отношение к труду. По каждому показателю присваивается от одного до пяти баллов. Каждому баллу соответствует определенный параметр в соответствии с Коллективным договором «Костромаэнерго» на 2007–2008 годы. Например, по параметру «количество»: 1 балл — систематически не выполнял нормативы; 2 балла — было два и более случаев невыполнения нормативов; 3 балла — был отдельный случай невыполнения норматива; 4 балла — всегда укладывался в заданные нормативы; 5 баллов — стабильно перевыполнял норму (план, задание). Исходя из суммы баллов по результатам проведения оценки отдельного работника по всем трем

параметрам, определяется индивидуальный коэффициент, влияющий на размер вознаграждения.

По результатам проведения оценки трудового вклада персонала «Костромаэнерго» за 2007 и 2008 годы было установлено, что у большинства работников размер вознаграждения по сравнению с предыдущими годами вырос (учитывая ежеквартальную индексацию). Это свидетельствует о более справедливом распределении фонда на выплату вознаграждения, а также о внедрении более эффективной системы премирования персонала по результатам работы за год.

Кадровая стратегия Общества заключается в постепенном переводе трудовых коллективов из объектов в субъекты управления, что подразумевает, в том числе, принятие личной и коллективной ответственности за все происходящее на предприятии. Немаловажное направление в работе с персоналом — это система **управления трудовой дисциплиной**. Она призвана обеспечить индивидуальную и коллективную ответственность работников за соблюдение норм и правил взаимодействия, направленного на инициативное и эффективное достижение целей компании.

В борьбе с нарушениями трудовой дисциплины предпочтение отдается профилактике условий, провоцирующих нарушения. Такие меры, по сравнению с репрессивными, не приводят к моментальному результату, но дают более длительный эффект.

Особое внимание уделяется сохранению и укреплению здоровья персонала, организации спортивно-массовых и культурно-просветительных мероприятий. Энергетики участвуют в круглогодичной спартакиаде. В коллективе популярны конкурсы, смотры, коллективный отдых в выходные и праздничные дни. Для этого арендуются спортивные залы, бассейны, фитнес-клубы.

В 2007 году «Костромаэнерго» стало победителем VII Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» и было удостоено почетного звания «Организация высокой социальной эффективности — 2007 в энергетике». В 2007 году по итогам отраслевого конкурса Объединения «РаЭл» «Костромаэнерго» заняло первое место в номинации «Лучшая практика выстраивания отношений с работниками в организации электроэнергетики». В 2008 году победа «Костромаэнерго» была отмечена серебряным кубком объединения «РаЭл» и дипломом в номинации «Организация высокой социальной эффективности в электроэнергетике». «Костромаэнерго» было также удостоено диплома финалиста в номинации «Лучшая практика выстраивания отношений с работниками в организации электроэнергетики» и диплома за обнародование открытого социального отчета в 2007 году на отраслевом конкурсе «Организация высокой социальной эффективности в электроэнергетике».