И.О. Мазняк
ООО «Газпром энерго»

Особенности системы управления персоналом ООО «Газпром энерго»

В настоящее время 1681 работник ООО «Газпром энерго» имеет высшее профессиональное образование, 13 – кандидаты наук, среднее профессиональное образование имеют 1048 человек, более половины рабочих (70 %) и специалистов (57 %) обладают трудовым стажем в отрасли 5 и более лет. Общая доля руководителей с высшим образованием составляет – 86,1 %, специалистов – 90,4 %. Средний возраст работников – 40,9 лет. Эти цифры свидетельствуют о том, что ООО «Газпром энерго» – перспективная и стабильная компания. Высокий уровень квалификации работников, в свою очередь, позитивно отражается на ее имидже. Прошедшие 14 лет подтвердили правильность выбранного подхода в области управления персоналом. В ООО «Газпром энерго» сформирован высокопрофессиональный, мотивированный и стабильный трудовой коллектив, способный выполнять стоящие перед ним производственные задачи.

Каждому кадровому работнику хорошо известно, с какими проблемами сталкивается человек, впервые попавший в новый коллектив и, соответственно, в новую рабочую обстановку. Еще сложнее начинающим свой трудовой путь молодым людям. Обладая необходимым багажом знаний, идеями и здоровыми амбициями, молодому специалисту как новичку зачастую не хватает поддержки. Именно в этот момент ему требуется совет или элементарная помощь, для того чтобы безболезненно влиться в коллектив и понять свое место в производственном процессе. Из 4491 работника ООО «Газпром энерго» более 70 % составляет молодежь, и ее ряды стремительно пополняются. За непродолжительное время работники кадровых служб и руководители структурных подразделений помогли молодым людям освоиться в коллективе и стать настоящими специалистами высокого уровня: электроэнергетиками, теплоэнергетиками, специалистами по созданию и эксплуатации автоматизированной системы коммерческого учета электроэнергии (АСКУЭ), экономистами, юристами, высококвалифицированными рабочими, занятыми наладкой и обслуживанием объектов энергетики, принадлежащих ОАО «Газпром» и его дочерним предприятиям. Так, проводимые развивающие программы, совещания, семинары, тренинги помогают выявить наиболее инициативных и перспективных молодых людей.

В недавно состоявшемся семинаре-совещании молодых работников приняли участие 39 специалистов из различных структурных подразделений администст-

рации общества. Обсуждались темы, которые сегодня волнуют молодежь: как повысить авторитет компании среди потребителей, что необходимо сделать для комплексной автоматизации производственной деятельности, как сформировать единое оперативно-диспетчерское управление объектами энергетики. Одной из самых обсуждаемых тем стало создание Совета молодых специалистов. *«Актуальность этой темы связана с необходимостью создания постоянно действующего органа, функцией которого являлась бы адаптация и развитие трудовой активности молодежи»*, – сказал в ходе семинара-совещания заместитель начальника отдела контроля тарифов и молодой специалист Сергей Бирюлин (рис. 1).

Рис. 1. Сергей Бирюлин с коллегами на семинаре-совещании

Следует отметить, что с современными молодыми людьми не всегда бывает просто работать, но в компании хорошо понимают те преимущества, которые обеспечивает молодежь, устраиваясь в наши филиалы. Большинство вновь приходящих молодых специалистов отличается энергичностью и активностью, и эти особенности позволяют нам воспитывать для компании идеальных сотрудников. На практике мы видим, что молодой специалист, обладающий необходимыми личностными качествами и при этом не отягощенный старыми привычками и моделями поведения, перенятыми на предыдущих местах работы, легче адаптируется и воспринимает новую информацию, чем люди старшего возраста.

Принцип привлечения дешевой рабочей силы здесь неприемлем. Для нас важнее высокий профессионализм и сильный корпоративный дух. Прошлый год ООО «Газпром энерго» завершило с производственными показателями, свидетельствующими о приверженности корпоративным ценностям всех сотрудников во всех структурных единицах, и в этом мы видим важное конкурентное преимущество. Несмотря на скромный по продолжительности период деятельности компании, составляющий 14 лет, мы сумели сделать так, чтобы формирование нового производственного коллектива основывалось на богатых трудовых традициях многих поколений газовиков. Делается все возможное для сохранения, преумножения этих традиций и обеспечения их преемственности. В первую очередь это относится к нашей работе, нацеленной на поддержание в ООО «Газпром энерго» оптимального баланса между энергией молодости, с одной стороны, и опытом и мастерством старшего поколения – с другой.

Что касается опыта и мастерства, то в последние годы дефицит квалифицированных рабочих кадров заметно обострился. Например, нужны специалисты в службу энерготепловодоснабжения (ЭТВС) в селе Нюксеница Вологодской области (*Северный филиал* ООО «Газпром энерго»). С учетом того что дорога оттуда до Вологды автобусом занимает почти 6 часов, приходится ограничиваться только местными специалистами и самим их готовить к работе на объектах. Уровень профессионализма кадров-энергетиков в такой компании, как наша, значительно выше, чем специалистов такой же направленности в непрофильных организациях. Однако здесь появляется новая угроза: конкуренция между однопрофильными организациями приводит к тому, что нами же подготовленные специалисты уходят туда, где могут больше платить. В связи с этим в ООО «Газпром энерго» стали уделять больше внимания развитию привлекательности компании. Критерии, которыми мы руководствуемся, пре-

дельно ясны: позитивный имидж организации, комфортные и безопасные условия труда, современные системы морального и материального стимулирования, возможность самореализации и карьерного роста.

В процессе привлечения квалифицированных специалистов кадровыми службами общества сформированы определенные тенденции. Во-первых, это отбор работников различных специальностей в энергетической сфере. С учетом ужесточения требований действующего законодательства Российской Федерации к осуществлению деятельности хозяйствующих субъектов в области энергетики наличие персонала экономических, юридических, экологических служб, обладающего знаниями энергетического профиля, позволяет специализированной организации значительно снизить финансовые, имущественные и другие риски. Во-вторых, создание единых типовых структур управления, нормативов численности служащих, нормативов трудоемкости и численности рабочих, занятых на обслуживании энергообъектов ОАО «Газпром». В-третьих, планирование опережающей подготовки и профессионального развития персонала, его централизованного обучения с учетом изменений в данной сфере деятельности. В-четвертых, развитие системы обмена опытом, проведение единых целевых корпоративных совещаний, семинаров, конкурсов, что позволяет постоянно повышать квалификацию и оперативно реагировать на происходящие нововведения в энергетике. Наконец, создание единого резерва кадров, использование перемещений, ротации и продвижения перспективных руководителей и специалистов.

В *Саратовском филиале* ООО «Газпром энерго» численность персонала с каждым годом растет. В настоящее время остро стоит проблема подготовки новых кадров. Средний возраст электрика по филиалу составляет свыше 50 лет: молодежь не очень охотно идет работать в промышленное производство. Однако в филиале нашли решение этой проблемы: достигнуты договоренности с Саратовским политехническим университетом о предварительном отборе перспективных студентов для работы на объектах.

Что касается старшего поколения энергетиков, то их опыт широко распространяется среди коллег. Так, в службе теплоснабжения Надымского филиала более 40 лет работает Геннадий Медведев (рис. 2). Он не только гордится выбранной профессией слесаря-ремонтника, но и прививает молодому поколению любовь к труду. Наставником, другом, человеком, всегда готовым прийти на помощь, считают его в коллективе. Он постоянно в творческом поиске и способен дать фору молодежи. Каждый день он с удовольствием идет на свое рабочее место – в паровую котельную ДЕ 16/14, в сооружении которой принимал активное участие. Было принято решение о присвоении ему звания «Почетный гражданин муниципального образования поселок Пангоды». Пример Геннадия Медведева далеко не единичный, и такие авторитетные люди составляют золотой фонд общества.

Рис. 2. Геннадий Медведев – участник благотворительного марафона «Лето-2012»

Всего в составе ООО «Газпром энерго» 11 филиалов. Специализированная компания осуществляет деятельность в 42 субъектах Российской Федерации. Для успешной работы по эксплуатации энергетического оборудования объектов Единой системы газо-

снабжения (ЕСГ) и оказания потребителям полного спектра услуг по энергоснабжению, включая передачу электрической энергии, производство, передачу и распределение тепловой энергии, водоснабжение и водоотведение, создание и эксплуатацию единой многоуровневой автоматизированной системы коммерческого учета энергоресурсов, требуются специалисты высокой квалификации. От кадровой политики компании зависят уровень профессионального выполнения работ, грамотность и оперативность действий сотрудников и, что самое главное, качество реализации управленческих решений. Созданная в обществе система управления персоналом включает кадровое планирование, определение потребностей в найме, отбор, найм, адаптацию персонала, его обучение, развитие, оценку и мотивацию, а также нормирование труда. Основным нюансом является большая разбросанность филиалов по всей территории страны: от Ямала до Кавказа и от Санкт-Петербурга до Томска, поэтому каждый филиал имеет свои особенности как в части производства, так и в сфере управления человеческими ресурсами.

Например, *Южный филиал* ООО «Газпром энерго» расположен в Астраханской области и является одним из самых крупных. Его основная задача – повышение надежности и эффективности энергоснабжения Астраханского газового комплекса (АГК), обеспечение потребителей электроэнергией, водоснабжение, водоотведение, утилизация сточных вод, выработка и передача тепловой энергии в виде пара и горячей воды (рис. 3). В состав Южного филиала входят производственные службы электроснабжения, теплоснабжения, водоснабжения и канализации, производственная химическая лаборатория, ремонтно-механический цех, цех контрольно-измерительных приборов (КИП), метрологии, автоматики и автоматизации систем управления (АСУ), служба автотранспорта и спецтехники. Они расположены на всей территории газового комплекса. Филиал – это сложное многопрофильное хозяйство, и для эффективной работы всех звеньев одной производственной цепи нужны грамотные кадры. Руководство филиала для более качественного использования потенциала работников внедрило в практику систему комплексной оценки трудовых результатов. В связи с этим одним из решающих вопросов кадровой политики стало формирование резерва выдвижения с учетом результатов производственной деятельности, образования, оценки коллег и непосредственных руководителей. Также в соответствии с потребностью филиала и с учетом мнений и пожеланий самих работников разрабатываются программы профессионального обучения руководителей и специалистов из числа резерва. Под пристальным вниманием – работа по улучшению условий труда. Проводится аттестация ответственных за эксплуатацию электроустановок, теплоустановок, грузоподъемных механизмов и других специалистов.

Сегодня для кадровых служб ООО «Газпром энерго» остается актуальной задача выполнения мероприятий, предусмотренных *Комплексной программой реализации Политики управления человеческими ресурсами ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций на период 2011–2015 годов.* В связи с этим кадровая политика общества сконцентрирована на четырех основных направлениях: организации и нормировании труда, повседневной работе с персоналом, его развитии, а также совершенствовании системы социальных льгот и гарантий.

Рис. 3. Энергетическое оборудование на Астраханском газоперерабатывающем заводе

Для организации и нормирования труда в первую очередь осуществляется непрерывный мониторинг функций и задач структурных подразделений. На основе анализа его итогов осуществляется приведение их в соответствие стратегическим целям развития общества. Особенно важен такой подход в работе *Надымского и Уренгойского филиалов*, расположенных в самых тяжелых климатических условиях. Эксплуатация объектов Уренгойского филиала осуществляется вахтовым методом. Сегодня в филиале 1092 вахтовика при общей численности 1291 человек. Работа таким методом для многих привлекательна. Каждый месяц, в одни и те же дни, около 100 вахтовиков из Карелии, Дагестана, Алтайского края, Новосибирска, Санкт-Петербурга собираются в дорогу на объекты Уренгойского филиала. К ним присоединяется региональная вахта из Надыма, Нового Уренгоя и поселка Тазовский. Живут вахтовики в поселках Ямбург, Харвута, Новозаполярный и Тазовский. Здесь все оказываются в одинаковых условиях: селятся в одни общежития и подчиняются единым правилам рас- порядка. Ежедневно сотрудники приходят на работу, и с 8.00 до 20.00 каждый на своем месте ответственно выполняет должностные обязанности, без перебоев обеспечивая газовые промыслы теплом, светом, холодной и горячей водой и поддерживая работу систем водоотведения. Вахтовики видят свою главную задачу в безаварийном функционировании объектов и предоставлении потребителям качественных услуг по энергоснабжению. Сотрудники кадровой службы филиала в работе с людьми обязательно учитывают все перечисленные особенности и понимают, что коллектив меняется в основном по причине ухода сотрудников на пенсию, но на место заслуженных работников приходят их родственники, друзья, знакомые. Нехватки высококвалифицированного персонала в филиале не ощущается.

Что касается развития персонала, то в ООО «Газпром энерго» внедрена комплексная система обучения, состоящая из трех уровней: руководителей, специалистов, рабочих. В 2011 году в полном объеме прошли обучение 651 человек из числа руководителей и специалистов и 759 рабочих. Целевым и периодическим обучением было охвачено 476 работников. Развитие ключевых специальных навыков персонала позволяет компании в полной мере соответствовать современным требованиям, предъявляемым к конкретной профессиональной области. Это дается непросто, особенно в таком филиале, как *Северо-Кавказский*. На его своеобразие влияет география производственной деятельности – Кавказ, который характеризуется отличным от других регионов укладом жизни, особым типом мироощущения и мышления людей. Филиал находится на стадии активного развития. Принимаются объекты, предназначенные для обеспечения внешнего электрического, теплового и водоснабжения объектов транспорта и хранения газа, а также жилищно-коммунального назначения. Шесть лет назад Северо-Кавказский филиал отвечал за 72 объекта энергоснабжения. В настоящее время обслуживается уже около 100 энергетических объектов, с помощью которых осуществляется передача электрической энергии ООО «Газпром трансгаз Ставрополь», ООО «Газпром трансгаз Краснодар», ООО «Газпром ПХГ» и другим потребителям, не входящим в Единую систему газоснабжения, также осуществляется сетевой транзит. С учетом производственных задач строится и кадровая политика филиала. В настоящее время она направлена на формирование коллектива, способного успешно решать задачи, поставленные руководством общества. Этот процесс включает не только прием новых работников, но и непрерывное совершенствование профессиональных навыков, знаний уже принятого персонала, формирование корпоративного мировоззрения и создание равных для всех условий самореализации.

Профессионалы – гарантия стабильности предприятия в будущем. Начальник отдела планирования производства, организации труда и заработной платы Оксана Криушина пришла работать в филиал в числе первых (рис. 4). Опытный и грамотный руководитель работу своего отдела строит по принципу «сделал шаг –

Рис. 4. Оксана Криушина – представитель Северо-Кавказского филиала ООО «Газпром энерго»

научи другого». В небольшом женском коллективе ей удалось создать атмосферу сотрудничества и взаимовыручки.

Социальные льготы, гарантии и компенсации работникам и пенсионерам осуществляются в соответствии с Коллективным договором общества, Положением о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций, Положением о социальной защите пенсионеров ООО «Газпром энерго». Это направление работы кадровых служб также входит в число ключевых. Предусматривается, что социальные льготы и гарантии должны отвечать ожиданиям работников и быть направлены на усиление их лояльности по отношению к обществу. В рамках социальной политики планируются и регулярно проводятся спортивные мероприятия, организуются поездки в театры и музеи, экскурсии, конкурсы. Например, хорошей традицией стали ежегодные первенства по боулингу (рис. 5). В 2012 году в состязании приняли участие почти 50 человек. Кадровым и социальным работникам хорошо известно, что эта игра не только укрепляет здоровье и является хорошим видом отдыха, но и во многом способствует усилению состязательного начала и корпоративного духа работников.

Важным направлением развития социальных гарантий является реализация рекомендованной ОАО «Газпром» системы корпоративного пенсионного обеспечения работников, жилищной политики, организация работы по договорам добровольного медицинского страхования и обеспечение пенсионеров общества определенным набором льгот и гарантий.

В работе с персоналом ООО «Газпром энерго» на ближайшую перспективу запланирован к реализации комплекс мероприятий по построению системы эффективного взаимодействия филиалов общества и администрации путем постоянного мониторинга проблемных ситуаций, поиска консолидированных решений поставленных задач, а также выстраиванию новой модели руководства кадровыми службами филиала на правах партнерства. Уже сегодня проводится работа по внедрению в ООО «Газпром энерго» комплексной программы оценки персонала, которая позволит быстро, объективно, достоверно получать информацию о соответствии работников занимаемой должности, о качествах, которые необходимо развивать у каждого отдельного работника для наиболее

Рис. 5. Состязания по боулингу, г. Москва

эффективного использования его потенциала. Также в планах – создание виртуальных моделей структурных подразделений общества и филиалов для оценки правильности расстановки кадров и оценка резерва кадров.