Главный капитал коммунального предприятия

Ольга Рыжникова,
начальник отдела кадров

Валентин Карпов, заместитель начальника отдела развития ОАО «Мытищинская теплосеть», кандидат технических наук

Развитие персонала – важнейшая составляющая модернизации производства. В ОАО «Мытищинская теплосеть» ведется большая работа по повышению квалификации сотрудников, оптимизации организационной структуры предприятия, совершенствованию управленческих технологий.

Модернизация производства касается как средств производства, так и производительных сил. Квалификация персонала должна соответствовать или опережать темпы реконструкции производства. Это одно из направлений концепции развития Мытищинской теплосети.

Основными факторами успешной работы с персоналом являются:

- лидирующая роль руководства;
- определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития, ценностей и этических норм;
- демонстрация на личных примерах своей приверженности корпоративной культуре;
- поддержка генерирования и развития новых идей с целью стимулирования инновационного и организационного развития;
- поощрение персонала.

Мытищинская теплосеть – теплоснабжающее предприятие районного масштаба. На обслуживании находятся следующие объекты:

- 57 котельных;
- 57 центральных тепловых пунктов;
- 633 автоматизированных индивидуальных тепловых пунктов;
- 215 км (х2) тепловых сетей.

Численность работающих – 930 человек.

Гости из теплосети и администрации н-новгорода, за опытом

За 40 лет «Мытищинская теплосеть» прошла большой и сложный путь технического перевооружения и организационного реформирования – от типового коммунального предприятия до современной холдинговой компании, специализирующейся не только на производстве, передаче и распределении тепловой энергии, но и на программной реконструкции систем теплоснабжения районного масштаба. Итогом проделанной работы стало то, что энергетическая эффективность системы теплоснабжения Мытищинского района приблизилась к европейскому уровню.

Концепция развития предприятия

Ресурсосбережение – основной ориентир концепции развития предприятия, формулирующей направления долгосрочных технических, политических и социальных целей, которыми являются:

- полная реконструкция тепловых сетей и оборудования на основе внедрения высокоэффективных теплоисточников, автоматизированных индивидуальных тепловых пунктов, надежных средств транспортировки и распределения тепловой энергии, а также самообеспечение электроэнергией, использование альтернативных источников тепловой энергии, в первую очередь бытовых и древесных отходов;
- внедрение автоматизированной системы, обеспечивающей контроль и управление технологическим процессом производства, диагностику технического состояния оборудования, а также учет и обработку коммерческой информации;
- создание самодостаточной структуры группы предприятий, позволяющей своими силами реализовывать любые сложные и нестандартные проекты «под ключ» и расширить деятельность компании за пределы Мытищинского района и Московской области;
- формирование коллектива сотрудников компании, обладающих высокой квалификацией и корпоративной идеологией.
- развитие системы управления качеством ИСО 9001.

В течение 10 лет реконструкции в Мытищинской теплосети создан технический и интеллектуальный капитал для реализации долгосрочных программ развития:

- освоены современные финансовые схемы и долгосрочное прогнозирование развития компании;
- внедрен международный стандарт качества;
- получен пакет разрешительных документов, лицензий, сертификатов, аттестатов;
- создана развитая внутренняя компьютерная сеть с выходом в Интернет – основа для разработки и внедрения автоматизированной системы диспетчеризации и управления производством;
- зарегистрирован товарный знак и создан фирменный стиль компании.

Но наш главный капитал – опыт, профессионализм, инициатива и ответственность всех сотрудников предприятия.

К настоящему времени задачи, запланированные на первых этапах технической и организационной модернизации системы теплоснабжения района, достигнуты, а полученные результаты подробно освещены в ряде публикаций (Казанов Ю.Н. «По пути реконструкции и модернизации» – «ЖКХ, экономика и управление предприятием ЖКХ», № 3, 2010, часть 1; Бычков И.А., Карпов В.Г. «Тепловые сети стали надежнее» – «Коммунальный комплекс России», № 4, 2010; Звягин И.Н. «Опыт работы Мытищинской теплосети по учету расхода воды и тепловой энергии» – «Новости теплоснабжения», № 8, 2006).

Признанием достижений в техническом и социальном развитии предприятия стало семикратное присуждение высших наград на Всероссийском конкурсе как лучшей районной теплоснабжающей организации и пятикратное – на конкурсе Московской области «Коллективный договор, эффективность производства – основа защиты трудовых прав работников».

Развитие персонала на предприятии проводилось параллельно с модернизацией производства и было одной из ее составляющих. Так же, как и перед началом технической реконструкции, был проведен аудит-анализ кадрового состава предприятия. Получен кадровый портрет с отражением таких показателей, как возраст, должность, квалификация, образование и т.п. Создано представление о составе персонала, соответствующем перспективному состоянию модернизированного предприятия, к которому нужно стремиться.

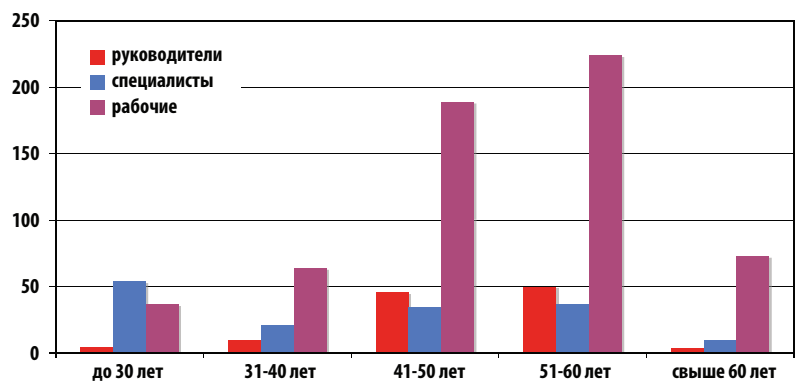
Анализ показал, что состав персонала еще в 2007 г. не соответствовал перспективному кадровому портрету, в первую очередь, по квалификации и возрасту руководителей среднего звена. Для реализации задачи развития персонала была разработана комплексная программа, предусматривающая ее материальное обеспечение и методическое сопровождение с применением прогрессивных обучающих технологий. Создан учебно-информационный центр, расположенный вне производственной территории. Центр укомплектован проекционной и звуковой техникой, стендами, мебелью. В него вошли учебный класс на 70 человек, музей истории предприятия и приемная граждан по вопросам теплоснабжения и трудоустройства.

Повышение квалификации персонала

Комплексная программа повышения квалификации кадров включает несколько направлений работы:

- обучение сотрудников, подлежащих обязательной ежегодной аттестации (в соответствии с нормами эксплуатации опасных промышленных объектов), – 450 человек;
- школа кадрового резерва – 15 человек;

Диаграмма кадрового состава по возрасту – 2007 год



	до 30 лет	31-40 лет	41-50 лет	51-60 лет	> 60 лет	всего
руководители	5	10	46	50	4	115
специалисты	54	21	35	37	10	157
рабочие	37	64	189	224	73	587
всего	96	95	270	311	87	859

- школа мастеров – 36 человек;
- лекции для вновь поступивших на предприятие в течение месяца;
- тематические лекции и семинары по направлениям деятельности – заочное обучение сотрудников в ВУЗах (25 человек, 2 человека – стипендиаты предприятия);
- конкурсы «Лучший по профессии» по семи специальностям. В конкурсах обязательно участие всех рабочих по данной специальности. Призеры конкурсов отмечаются грамотами и премиями.

Лекторский состав – руководители, ведущие специалисты предприятия, приглашенные специалисты из других организаций и учебных учреждений.

Привлечению выпускников учебных заведений способствует сотрудничество с профильными ВУЗами (МГСУ, МЭИ). С ведущими ВУЗами, выпускающими специалистов по нашим направлениям, заключены соглашения о взаимодействии. Учебные заведения предоставляют нам возможность информировать выпускников о наших вакансиях, выступать с факультативными лекциями, а предприятие обеспечивает прохождение практики студентами.

Изучение опыта теплоснабжения в европейских странах с одновременным повышением квалификации наших ведущих специалистов стало практикой в работе над программами развития предприятия. Этому послужили командировки в Данию, Швецию, Францию, Эстонию, Латвию, Польшу. В дальнейшем специалисты этих стран активно участвовали в мероприятиях по обмену опытом, проводимых ассоциациями теплоэнергетиков России.

Организационная структура

Организационная структура ОАО «Мытищинская теплосеть» динамична и соответствует выполнению поставленных задач, тенденциям развития предприятия и потребительского рынка. За время организационной модернизации созданы новые структурные подразделения, среди них:

- отдел проектирования, капитального строительства и реконструкции;
- цех по строительству объектов теплоснабжения;
- испытательные лаборатории ультразвукового контроля качества сварки, экологических показателей воды и воздуха (включая микробиологические);
- метрологический центр испытаний тепловодосчетчиков.

Значительно усилены финансово-экономические, юридические и антитеррористические подразделения. Структурные изменения создают потребность в соответствующих специалистах.

В 2003 г. Мытищинская теплосеть первая среди теплоснабжающих предприятий России внедрила международную систему управления качеством ИСО (Киселев С.А. «Внедрение системы управления качеством в Мытищинской теплосети» – «Новости теплоснабжения», № 6, 2007). Влияние ИСО на качество нашей работы постоянно увеличивается. Это влияние может проявиться, когда весь коллектив предприятия в своей работе начнет руководствоваться ключевыми положениями ИСО и, в первую очередь, принципом непрерывного совершенствования. Процессы работы с персоналом отражены во внутренних стандартах СМ01 «Управление персоналом», СМ07 «Обучение персонала».

Основным правовым актом, регулирующим социально-трудовые и иные аналогичные отношения на предприятии является коллективный договор. Предметом договора являются предоставляемые работода-

Работники оперативной службы в фирменной форме

BE › THINK › INNOVATE ›

Внимание КОНКУРС!*

*подробности на www.grundfos.ru

Здесь есть Grundfos, а значит, всегда есть тепло

На вверенном вам участке все будет работать без сбоев. Центробежные насосы TP, TPE от Grundfos не подведут в любой внештатной ситуации. Энергоэффективный двигатель, высокий КПД, низкое энергопотребление делают насосы Grundfos неподражаемо надежными!
Насос TPE оснащен защитой от скачков напряжения и может обеспечивать высокую работоспособность при низких напряжениях.
Высокая эффективность и сверхнадежность – достоинства всех насосов и систем Grundfos остаются непревзойденными.

Насосы TP, TPE

Реклама. Товар сертифицирован.

Grundfos. Технология свободы.

Центральные региональные представительства:

Москва (495) 737-3000
Екатеринбург (343) 365-9194
Новосибирск (383) 249-2222
Минск 8 10 (375 17) 233-9765
Санкт-Петербург (812) 633-3545
Самара (846) 977-0001
Ростов-на-Дону (863) 299-4184

www.grundfos.ru

GRUNDFOS®

Учебный центр, представитель фирмы – проводит обучение наших специалистов работе с новой техникой

телем дополнительные по сравнению с законодательством РФ положения в таких вопросах, как:

- оплата труда;
- занятость;
- переобучение;
- условия высвобождения;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха;
- предоставление и продолжительность отпусков;
- условия и охрана труда;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением,
- медицинское обслуживание;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей.

Действие коллективного договора распространяется на всех работников предприятия.

Одним из эффективных инструментов работы с руководителями среднего звена (руководителями отделов, служб, участков, мастерами общей численностью 70 человек) является еженедельное совещание (конференция), проводимое в учебном центре предприятия. На нем представляются документы, определяющие перспективное развитие предприятия, отчеты руководства об экономическом положении, заслушиваются плановые отчеты подразделений, рассматриваются в качестве примеров текущие нештатные ситуации, а также отчеты о командировках по обмену опытом. Кроме того, проводится обзор технической периодической литературы за неделю, осуществляются презентации специалистов других организаций по интересующим нас темам.

Каждый сотрудник имеет возможность лично встретиться с генеральным директором и изложить свои предложения. Для этого установлено еженедельное время приема сотрудников в информационном центре. Такие встречи используются руководителем и для обратной связи – разъяснения сотруднику позиции предприятия и руководства по тем или иным вопросам.

Открытость и стабильность

Работа по повышению престижа предприятия способствует воспитанию наших корпоративных традиций у персонала.

ОАО «Мытищинская теплосеть» по выполняемым задачам жизнеобеспечения, численности работающих, отчислениям в муниципальный бюджет, активному участию в хозяйственной и общественной жизни города и района занимает видное место среди предприятий района. Информационная открытость перед общественностью – основа для позитивного отношения общества к нашему предприятию. Кроме информирования потребителей, ОАО «Мытищинская теплосеть» раскрывает информацию о своей деятельности на сайте и в СМИ как открытое акционерное общество и как естественная монополия в соответствии с федеральными законами. На сайте предприятия раскрывается также информация о проводимых аукционах и конкурсах по выбору исполнителей работ, необходимых для предприятия.

ОАО «Мытищинская теплосеть» – крупное предприятие, имеющее репутацию стабильного работодателя. В отрасли ЖКХ приглашение высококвалифицированных специалистов всегда было проблемой. Она стала особенно актуальной для нашего предприятия, когда в процессе реконструкции стало внедряться современное оборудование и технологии, когда ремонтные бригады становились строительными. Кризисные явления в экономике района дали нам возможность решить свои кадровые проблемы.

На практике Мытищинская теплосеть разрабатывает, анализирует и актуализирует свою политику и стратегию на уровнях предприятия, муниципальных образований, Московской области и в отрасли коммунального теплоснабжения России.

На уровне предприятия средне- и долгосрочные цели и задачи развития с ключевыми показателями сформулированы в соответствующих программах, охватывающих всю социально-экономическую жизнь коллектива. Достижение установленных показателей распределено между производственными подразделениями в соответствии с планами их реконструкции. Их руководители регулярно отчитываются о ходе выполнения поставленных задач по повышению эффективности производства.

На муниципальном уровне предприятие реализует свои политические задачи через участие в разработке программ развития района и поселений, например, программ по энергосбережению. Генеральный директор предприятия – депутат районного Совета депутатов и Председатель «Ассоциации руководителей организаций Мытищинского района». Это дает дополнительные инструменты проведения политики предприятия на муниципальном уровне, во взаимоотношениях с местными органами исполнительной власти, а также Общественной палате, в средствах массовой информации, Торгово-промышленной палате.

На областном уровне политика предприятия реализуется через Ассоциацию теплоэнергетических предприятий Московской области «Мособлтеплоэнерго», членом которой Мытищинская теплосеть является с момента ее основания, а также через участие Генерального директора в рабочих комиссиях по подготовке областных законодательных актов.

Активное членство предприятия в некоммерческом партнерстве «Ростепло» позволяет предприятию выдвигать свои предложения на федеральном уровне. Так Мытищинская теплосеть участвовала в работе над проектами закона «О теплоснабжении».

Мытищинская теплосеть проводит шефскую работу с четырьмя городскими школами, оказывает благотворительную помощь православным храмам, через областной благотворительный фонд содействует развитию спорта в районе. На предприятии есть футбольная команда «Теплосеть» – сильнейшая команда района и фольклорно-инструментальный ансамбль «Русь» – призер международных конкурсов.

Отчеты и аттестация персонала

Повышению активности сотрудников служит вовлечение их в разработку и систематический анализ реализации поставленных целей. Это, прежде всего, регулярные отчеты – презентации руководителей служб и отделов о выполнении ключевых показателей – удельных расходов топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции на еженедельных конференциях. При подготовке таких отчетов руководителями осваивается методологический подход к оценке результатов, привязанных к целям и задачам подразделения и предприятия в целом. Кроме того, проводится статистический анализ имеющихся фактов, рассматриваются предложения по улучшению ключевых показателей, закрепленных за подразделением.

Система и стандарты работы с персоналом предусматривают наличие Положений о подразделениях и должностных инструкций с описанием функциональных процессов, закрепленных за группой (подразделением) и за каждым сотрудником, а также полномочий и показателей для оценки его работы.

В соответствии с трудовым законодательством проводится аттестация персонала, цель которой не только дать оценку работе, но и провести корректировку, обучение сотрудника.

Экзамен по теоретической части на конкурсе «Лучший по профессии» слесарей КИПиА

Общение: традиции и новшества

Специфика и сложность работы с персоналом на нашем предприятии в том, что производственные подразделения рассредоточены по территории всего района. Это котельные и участки, обслуживающие тепловые сети. Для лучшего взаимодействия с коллективом, установления обратной связи, проведения в жизнь социальной политики руководства на предприятии создан отдел социального развития. Отделу придан микроавтобус для регулярного посещения удаленных подразделений. Отдел курирует также выполнение положений коллективного договора.

Наша газета «Дом наш Мытищи» служит объединению коллектива в этих условиях, проведению в коллективе политики, стратегии, планов предприятия. Каждый выпуск обязательно содержит статьи руководителей с разъяснением ситуации на предприятии, отчетами, постановкой задач на ближайший период и перспективу. В газете дается в иллюстрированном виде информация о наших корпоративных мероприятиях, награждениях, победителях конкурсов профессионального мастерства. Кроме того, приводятся статьи рядовых работников с оценкой работы предприятия, результаты анкетных опросов и т.д.

В коллективе предприятия сохраняются многие корпоративные традиции. Например, письменное поздравление каждого сотрудника с днем рождения.

В проектном отделе используются современные компьютерные технологии

Поощрение работников

Все вопросы поощрения и заботы о персонале содержатся в коллективном договоре. Отдел кадров, отдел социального развития и профсоюзная организация, членство в которой составляет практически 100%, обеспечивает социальную защиту сотрудников и реализацию положений коллективного договора.

Обкомом профсоюза «Жизнеобеспечение» Московской области, в который входит наша профсоюзная организация, в течение последних пяти лет давалась высшая оценка содержанию коллективного договора и работе по его реализации, присуждалось первое место в конкурсе «Эффективность производства – основа социального успеха предприятия».

Колдоговор содержит «Положение о поощрении работников ОАО «Мытищинская теплосеть». За большой вклад в развитие предприятия, добросовестное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, качество выполняемых работ, экономию средств организации, продолжительную и безупречную работу, добросовестное отношение к труду и высокий уровень квалификации, высокий уровень профессионального мастерства, наставничество и другие достижения применяются материальные и моральные формы поощрения.

К моральным формам поощрения относятся:

- объявление благодарности;
- награждение Почетной грамотой или Благодарственным письмом;
- представление к почетным званиям «Лучший по профессии», «Заслуженный работник Мытищинской теплосети» и др.;
- представление к награждению ведомственными и государственными наградами, почетными званиями и грамотами Московской области и Российской Федерации, а также города и района;
- повышение работника в должности, включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;
- участие в программах корпоративного отдыха;
- корпоративное обучение;
- участие в ипотечных программах;
- снятие ранее наложенного дисциплинарного взыскания.

К материальным формам поощрения относятся:

- выплата премии;
- награждение ценным подарком;
- выплата единовременного денежного пособия и т.д.

К моральному поощрению можно отнести и публикации в нашей и районной газетах статей о наших лучших работниках, помещение их фотографий на стендах. Отметим, что предприятие оплачивает работникам и их детям отдых, направленный на улучшение здоровья, и затраты на лечение при тяжелых болезнях. Все сотрудники проходят диспансерное обследование с составлением «Паспорта здоровья». В коллективе активно пропагандируется здоровый образ жизни, арендуются бассейн и спортивные залы.

Предприятие ежегодно принимает и финансирует план мероприятий по охране труда и созданию безопасной и здоровой рабочей среды, включающий обязательное благоустройство производственных и бытовых помещений при технической реконструкции производственных объектов.

Информация и знания

В настоящее время Мытищинская теплосеть располагает техническим и интеллектуальным капиталом, основанным на информации и знаниях. Это необходимо для реализации долгосрочных программ развития. Внутренняя компьютерная сеть предприятия изменила все управленческие технологии. Бухгалтерия, персонал, электронный технический архив, информационно-графическая база данных, АСУТП, система диспетчеризации, база данных обращений потребителей, навигационная система контроля транспорта, взаимоотношения с поставщиками, программы проектирования объектов теплоснабжения и гидравлических расчетов, текущая работа с документами, фото- и видеоархив предприятия и т.д. – все это основывается на современной вычислительной технике (Казанов Ю.Н. «Организационная и техническая модернизация системы теплоснабжения Мытищинского района» «Новости теплоснабжения», № 12, 2009).

В настоящее время проводится работа по созданию компьютерных систем третьего (по нашему счету) поколения с точки зрения уровня защиты информации, так как Интернет дает большие возможности, но в то же время требует более высокого уровня защиты систем управления от несанкционированного воздействия и сбоев.

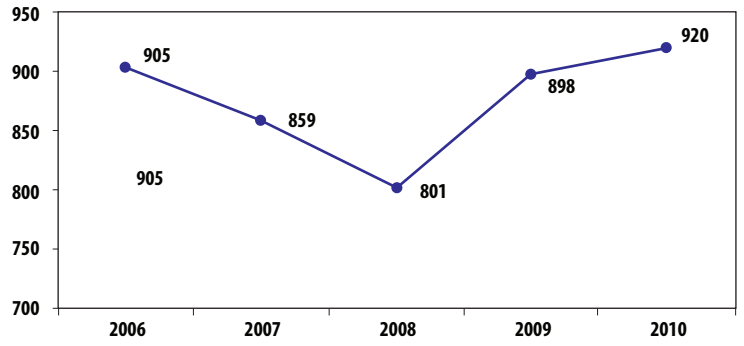
Автоматизированная котельная с дистанционным контролем и управлением из оперативно-диспетчерской службы

Поскольку сфера наших интересов вышла далеко за рамки производства тепловой энергии на муниципальном уровне, их продвижению на рынок придается особое значение. При этом используется весь набор приемов и мероприятий.

Главный из факторов Pablic Relation – достигнутые многолетней упорной работой известность и престиж Мытищинской теплосети как передового, активного, надежного работодателя и партнера.

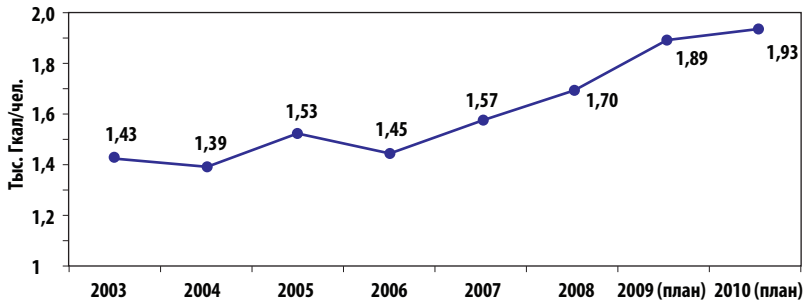
Мы участвуем во всех тематических выставках, конференциях и мероприятиях по обмену опытом, являемся членами российских и зарубежных ассоциаций, попечительских советов ВУЗов. Причем на любые мероприятия приезжаем с докладами и рекламными стендами. Публикуем статьи в периодических технических журналах, печатаем собственные проспекты и каталоги. Полностью используются возможности интернет-сайта. Более 10 лет на предприятии выпускается собственная газе-

Анализ численности на 2010 год			
Показатели численности	Нормативная	Штатная	Фактическая
Численность	1605	1145	920
ИТР	254	316	287
рабочие	1351	829	633



Динамика численности за период 2006–2010 гг.

Динамика производительности труда (тыс.Гкал/чел.) 2003 – 2010



Структура персонала 2003 – 2010								
Наименование	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего	880	932	889	905	859	801	898	920
ИТР	216	259	260	275	278	254	280	287
Рабочие	664	673	629	630	581	547	618	633
в т.ч. Ремонтные рабочие	264	265	234	238	218	203	210	215

та «Дом наш Мытищи» с приложением «Отопительный сезон».

Опыт и известность предприятия таковы, что к нам приезжают такие крупные компании, как «Комплексные энергетические системы», и представители регионов России и СНГ.

Мытищинская теплосеть регулярно используется Академией при Президенте России для прохождения стажировки слушателей. Наши специалисты читают лекции на курсах повышения квалификации в Академии жилищно-коммунального хозяйства.

Эффективное производство – основа социального успеха

Удовлетворенность персонала – фактор повышения эффективности труда. Наше предприятие давно опровергло устоявшееся мнение об отрасли ЖКХ как отстающей в техническом плане. За последние годы реконструкции облик предприятия, условия труда, профессиональный уровень сотрудников существенно изменились в лучшую сторону. Современное оборудование и спецтехника, автоматизированные системы управления производством, дистанционный технологический и коммерческий контроль за работой объектов, компьютеризация, – все это стало привычным для нас. Кроме основной производственной деятельности – теплоснабжения наше предприятие самостоятельно выполняет весь цикл работ от разработки проектов до строительства объектов теплоснабжения «под ключ». Именно в этом направлении задействовано большинство инженерных кадров. Существенно снижены тепловые, а значит, экономические потери. Вот что является основой нашего социального развития.

Учет в рамках управления персоналом потребностей и ожиданий своих работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой, а также в их развитии позволяет обеспечить наиболее сильную их мотивацию, а следовательно, удержать квалифицированных сотрудников и привлечь новых. Высокая удовлетворенность персонала позволяет организации не только снизить текучесть кадров, но также решать проблему дефицита трудовых ресурсов, которая на сегодняшний день особенно остро проявляется в отношении высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих ключевые направления деятельности организации.

Оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации. Службой работы с персоналом используются различные источники информации о мнениях работников. Это групповое (напри-

мер, обследование отдельной категории персонала) и индивидуальное интервью, анкетирование и др. Причины неудовлетворенности, выявленные с помощью оценки, устраняются с помощью доступных организации управляющих воздействий (например, направления на обучение, премирования, ротации и др.). Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма опасна и нежелательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться – это информация к размышлению для руководителя. Значит, в компании созданы весьма благоприятные условия для ленивых, бестолковых, неэффективных работников. Данные об удовлетворенности работой – это фактически информация о кадровых рисках компании.

Мы выделяем следующие показатели удовлетворенности работой:

- содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;
- оплата труда, материальное вознаграждение;
- степень престижности работы;
- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т.п.;
- окружение, психологический климат в коллективе;
- работа должна иметь цель, то есть приводить к определенному результату;
- работники должны оценивать работу как важную и заслуживающую быть выполненной;
- работа должна давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, то есть быть автономной в установленных пределах;
- выполняя обязанности, работник должен получать обратную связь, оцениваться в зависимости от эффективности труда;
- работа должна приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Основными способами оценить степень удовлетворенности персонала мы считаем два:

- собеседование с группой или персональное во время посещения подразделений руководителями и работниками отдела социального развития;
- анкетный опрос сотрудников по интересующим руководство темам.

На предприятии за последние три года проводилось анкетирование по следующим темам:

- удовлетворенность персонала;
- опрос вновь принятых работников;
- анкета потребителей тепловой энергии;
- анкета сотрудников о пройденном обучении (в стороннем учреждении);
- опрос с целью выяснить качество корпоративного обучения сотрудников и определить меры по улучшению данной работы;
- анкета руководителя о пройденном обучении;
- заключение руководителя об обучении сотрудника.

Пример анализа результатов анкетирования с использованием известных методик за 2009 г. позволил сделать следующие выводы, сведенные в таблицу:

Таблица

Группа факторов	Уровень удовлетворенности, %
Стратегия компании и руководство	35
Корпоративная культура	74
Карьера и обучение	69
Роль в компании	71
Признание и вознаграждение	58
Работа в команде	74
Условия труда	71
Оценка руководителя	77
Оплата труда	52
Социальный пакет	76
Общий индекс удовлетворенности персонала	65

В 2010 г. структура персонала во многом приблизилась к оптимальной. На 65 % произошла ротация руководителей среднего звена – руководителей отделов, служб и мастерского состава. ❐