**Бизнес с человеческим лицом**

Амирханян Владимир - Сорокина Елена - Центральный Московский Депозитарий ОАО

Кадровая политика занимает важное место в системе управления компанией. От того, как складываются отношения с персоналом, во многом зависит успешность бизнеса.

Сотрудники ОАО <Центральный Московский Депозитарий> (ЦМД) делятся своим опытом на страницах журнала.

Кадровая политика ЦМД строится на признании приоритета общечеловеческих ценностей и особой роли жизнеспособного коллектива в достижении целей профессиональной деятельности. С момента первой беседы, при рассмотрении возможности заключения с кандидатом трудового договора, его включают в многогранную систему корпоративного воспитания: <ЦМД придерживается того принципа, что главное богатство компании - ее сотрудники. Без их знаний, профессионализма, инициативы, энергии, а когда потребуется, и самоотдачи успех компании невозможен...>.

Итак, какие же основные практические шаги предпринимает руководство ЦМД для реализации кадровой политики?

**Аттестация**

Первостепенное значение в управлении кадрами приобретает их оценка, ибо нельзя говорить об эффективной работе или улучшении ее качества, если не уделено достаточно внимания оценке труда ключевых категорий персонала. В ЦМД как основную форму периодической оценки персонала используют аттестацию, которую проходят все специалисты и руководители не реже одного раза в год.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия в составе председателя, секретаря и членов комиссии, назначаемая приказом председателя правления из числа руководителей и специалистов компании. Сроки и график аттестации также утверждаются председателем правления и доводятся до сведения работников за месяц до ее проведения. Процедура аттестации проходит в соответствии с действующим в ЦМД Положением о порядке проведения аттестации и включает следующие этапы работы:

1. Подготовка

Помимо организационных вопросов, этот этап включает подготовку информации для аттестационной комиссии:

 руководители всех структурных подразделений готовят вопросы для включения в единый аттестационный перечень, из которого формируются тестовые задания для конкретных групп специалистов, а также составляют перечень нормативных документов, знание которых необходимо сотрудникам для успешного прохождения аттестации. Кроме того, на каждого работника, проходящего аттестацию, непосредственный руководитель составляет письменную характеристику, в которой отражаются рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт работника, соблюдение им трудовой и исполнительской дисциплины;

 сотрудники в свою очередь заполняют опросные листы, цель - личная оценка собственной деятельности, своих возможностей и планирование дальнейшей работы.

2. Проведение

Этот этап включает:

 выполнение сотрудниками, подлежащими аттестации, тестовых заданий, заранее разработанных и подготовленных руководителями структурных подразделений и аттестационной комиссией;

 сбор и проверку информации по всем аттестуемым;

 проведение заседаний аттестационной комиссии с последующим заключением в отношении каждого сотрудника, прошедшего аттестацию.

3. Подведение итогов

Сюда входит:

 подготовка отчетов аттестационной комиссии по итогам аттестации, проведенной в конкретных группах аттестуемых сотрудников;

 подготовка отчета аттестационной комиссии по итогам аттестации по компании в целом;

 подготовка управленческих решений на основании отчетов аттестационной комиссии.

Помимо того что в ходе аттестации определяется степень соответствия работников занимаемой должности, эта процедура используется еще: а) как способ выявить проблемы и препятствия, снижающие отдачу работников, и определить пути более эффективного управления персоналом; б) как способ оценить потенциал работника и наметить пути повышения его готовности выполнять более сложную и ответственную работу (формирование кадрового резерва и работа с ним); в) как способ, помогающий повысить действенность системы стимулирования.

По результатам проведения аттестации возможны следующие административные решения: 1) повышение в должности; 2) перевод на другую работу; 3) направление на обучение, переподготовку, повышение квалификации; 4) поощрение; 5) наказание; 6) понижение в должности; 7) прекращение трудового договора (к чести работников ЦМД, еще не было ни одного случая, чтобы администрации пришлось прибегнуть к такого рода мерам). До 2003 г. аттестацию проходили только сотрудники центрального офиса, а начиная с этого года в соответствии с приказом председателя правления аттестация проведена во всех 26 филиалах ЦМД.

**Мотивация**

Утвердив в декабре 2001 г. Основные принципы мотивации работников общества, правление ЦМД документально зафиксировало годами отработанные и выверенные механизмы, направленные на формирование морально-психологической сплоченности коллектива, мотивации деятельности его членов, поддержание высоких этических норм поведения сотрудников.

Экономические стимулы сегодня, увы, не самые надежные. Материальное поощрение в чистом виде будет действовать как стимул только в том случае, если будет постоянно расти. Поэтому принятая система мотивации включает меры как материального, так и нематериального стимулирования, что позволяет компании рассчитывать на высокие результаты труда сотрудников, а сотрудникам - на профессиональный и должностной рост, признание результатов деятельности, стабильность и т. п. Ежемесячное денежное вознаграждение каждого работника ЦМД складывается из 3 составляющих:

 первая выплачивается за выполнение должностных обязанностей, т. е. все получают равное вознаграждение за равное выполнение обязанностей. Например, согласно штатному расписанию оклад директора департамента - 28000 руб. (независимо от направления деятельности), соответственно, первая составляющая для всех директоров департаментов едина и составляет 28000 руб.;

 вторая составляющая - надбавка к должностному окладу за выслугу лет из расчета: за 3 года - 10%, за 4 года - 15%, за 5 лет - 20%, за 8 лет - 25%, за 10 лет - 30%. Ее также получают все сотрудники начиная с 3-летнего стажа работы в ЦМД. Причем при исчислении стажа, дающего право работникам на надбавку за выслугу лет, учитываются периоды предыдущей работы в дочерних и зависимых обществах ЦМД.

 третья составляющая, для всех разная, формируется в соответствии с Положением о премировании. Ее размер напрямую зависит от личного вклада работника в достижение общих целей, а также от результатов исполнения бюджета за отчетный период.

Особое внимание уделяется вопросу повышения профессионального и образовательного уровня сотрудников. Так, было принято управленческое решение установить ежемесячную надбавку к должностному окладу работникам, имеющим:

 квалификационный аттестат ФКЦБ России в размере 5%;

 квалификационный аттестат профессионального бухгалтера в размере 5%;

 свидетельство (аттестат) об успешном окончании открытых курсов по теме <Системы менеджмента качества и стандарт ISO 9001> в размере 5%;

 дополнительное (второе или последующее) высшее образование по специальности, соответствующей занимаемой должности, в размере 10%;

 ученую степень по специальности, соответствующей занимаемой должности, в размере 10%.

Схема формирования оплаты труда известна и понятна каждому сотруднику, что немаловажно. Каждый знает, сколько денег и за что он получит, а также какие реальные шаги может предпринять для того, чтобы со временем зарабатывать больше. Говоря о нематериальных стимулах, в первую очередь хотелось бы сказать об информационной открытости ЦМД, которая, как оказалось, может быть интересна и привлекательна не только для потенциальных инвесторов, но и для работающих в компании людей. Все процессы, происходящие в компании, прозрачны, и это придает уверенности и спокойствия как ее акционерам, так и каждому конкретному работнику.

Особое значение уделено созданию и поддержанию благоприятных и безопасных условий труда, заботе о здоровье сотрудников. Медицинское страхование, выплата единовременного пособия при рождении ребенка, оказание безвозмездной материальной помощи - все это включено в социальный пакет каждого работника. За высокие результаты работы и существенный личный вклад в развитие компании сотрудники награждаются памятными ценными подарками. Так, на семинаре региональных филиалов по результатам работы за отчетный период четыре филиала были награждены ценными подарками в номинациях: за четкую организацию работы (Архангельский и Екатеринбургский филиалы); за обеспечение стабильной динамики развития (Рязанский филиал); за образцовое всестороннее развитие деятельности ЦМД в регионе (Самарский филиал). В данном случае, помимо ценного подарка, руководители удостоились публичной оценки их деятельности.

Несмотря на строгость бизнеса, который ведет ЦМД (работа регистратора предполагает точность, четкость и исключительную законность действий), высокая степень доверия к персоналу определяет ситуацию, когда практически каждый сотрудник (речь идет скорее о менеджерах среднего звена) получает больше свободы в определении, каким образом он может выстроить свою повседневную работу в соответствии со стратегическими целями компании. Собственно, это и есть вершина <пирамиды> потребностей по А. Маслоу - потребность самовыражения.

Тема кадровой политики организации многогранна, сложна и весьма объемна. Поэтому многое из практического опыта ЦМД осталось за рамками настоящей статьи, а именно: создание кадрового резерва руководителей среднего звена, ротация кадров как результат аттестации и элемент мотивации, деятельность первичной профсоюзной организации ЦМД, членами которой стали уже 137 человек, и многое другое.