

Управление персоналом

Кадровая политика и система управления персоналом

Система управления персоналом ОАО «ФСК ЕЭС» — один из ключевых факторов реализации стратегии развития электросетевого комплекса. Соответственно, решение задач по развитию ЕНЭС (повышение надежности, инвестиционной привлекательности, доступности инфраструктуры) может быть эффективным только с использованием механизмов кадровой политики.

При этом существует ряд внешних и внутренних ограничений для развития системы управления персоналом ОАО «ФСК ЕЭС». Среди них: ухудшение демографической ситуации в стране, дисбаланс спроса и предложения на рынке образования, снижение престижа занятости в производственной сфере, ограничение расходов Компании в рамках тарифного регулирования и, как следствие всего перечисленного, усиление конкуренции за высококвалифицированные трудовые ресурсы.

Учитывая внутренний запрос и внешние ограничения, кадровая политика Компании на современном

этапе сосредоточена на следующих задачах:

- обеспечение персоналом требуемой квалификации в нужных местах и в необходимом количестве;
- содействие повышению операционной эффективности Компании и оптимизации расходов;
- переход к пониманию персонала как человеческого капитала Компании, обеспечение конкурентного преимущества за счет непрерывного развития персонала.

Стратегические задачи ОАО «ФСК ЕЭС» в сфере управления человеческими ресурсами

Своевременное обеспечение Компании необходимым количеством квалифицированного, мотивированного и лояльного персонала для выполнения целей Общества при адекватных затратах на персонал.



Инструменты и мероприятия, реализуемые по основным процессам системы управления персоналом и кадровой политики

Инструменты и мероприятия	Основные процессы
<ul style="list-style-type: none"> — Планирование численности по ключевым специальностям ведется на 5 лет — Горизонт планирования численности определяется горизонтом инвестиционной программы — Проводится анализ демографии и планов по регионам с учетом вводимых объектов и требуемых квалификаций 	Планирование численности персонала
<ul style="list-style-type: none"> — Найм собственными силами (без привлечения внешних агентств) — Общие методики, процессы по подбору для всех подразделений и уровней управления — Централизованный подбор руководителей 	Найм персонала
<ul style="list-style-type: none"> — Целевые показатели для сотрудников устанавливаются ежегодно, контролируются ежеквартально — Организация процесса оценки входит в функционал кадровых подразделений — По всей организации внедрена система оценки индивидуальных результатов — По результатам оценки: премии, план обучения и развития, ротация, продвижение 	Управление результативностью
<ul style="list-style-type: none"> — Используются единые категории оплаты с учетом корректировки по локальному рынку — Система стимулирования включает материальные и нематериальные льготы, социальные гарантии, на всех уровнях используется единая прозрачная и простая компенсационная политика — Регулярное сравнение компенсации с рынком, при необходимости вносятся корректировки 	Компенсации и стимулирование
<ul style="list-style-type: none"> — Созданы центры внутреннего обучения — Программы обучения разрабатываются совместно с руководителями функциональных направлений — Активное взаимодействие с учреждениями высшего и среднего специального образования — Система внутреннего кадрового резерва 	Карьера, обучение, развитие
<ul style="list-style-type: none"> — Специальные возможности обучения для лучших сотрудников — Отбор и индивидуальные программы обучения и подготовки наиболее талантливых управленцев — Система поддержки карьерного развития талантливых кадров (управленческий кадровый резерв) 	Управление талантами
<ul style="list-style-type: none"> — Целевая корпоративная культура (ценности и стандарты профессиональной этики) определена и согласована со стратегическими потребностями Компании — Утвержден и используется Кодекс корпоративной этики — Сформирована система внутренних коммуникаций 	Развитие корпоративной культуры

4800

ЧЕЛОВЕК — ПОТРЕБНОСТЬ
ОАО «ФСК ЕЭС» В НОВЫХ
СОТРУДНИКАХ

Директор
по управлению
персоналом
Чевкин Д. А.



Результатом проводимых мероприятий должны стать «омоложение» персонала, повышение престижа профессии и ограничение активной текучести не выше 8% в год.

Не менее 80% руководящих работников Компании должны быть назначены из числа ранее нанятых на нижестоящие позиции сотрудников.

И в конечном итоге реализация основных направлений кадровой политики должна привести к обеспечению Компании необходимым персоналом требуемой квалификации, в запланированное время и с оптимальным уровнем расходов на указанную деятельность.

Всего с учетом необходимости обеспечения кадрами объектов Инвестиционной программы и восполнения выбытия персонала, в 2011-2014 годах потребность ОАО «ФСК ЕЭС» в новых сотрудниках составит более 4 800 человек.

Система органов управления персоналом в ОАО «ФСК ЕЭС» включает Департамент управления персоналом; Департамент организационного развития; Департамент социальных программ; Центр подготовки персонала; аналогичные подразделения во всех филиалах Компании — МЭС ОАО «ФСК ЕЭС».

Основными локальными нормативными правовыми актами, регламентирующими вопросы управления человеческими ресурсами в ОАО «ФСК ЕЭС» являются:

- Положение об оплате и материальном поощрении работников исполнительного аппарата ОАО «ФСК ЕЭС»;
- Положения об оплате и мотивации труда работников филиалов ОАО «ФСК

ЕЭС» — МЭС/ПМЭС;

- Положения о формировании социального пакета по категориям должностей ОАО «ФСК ЕЭС»;
- Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «ФСК ЕЭС»;
- Положение о системе наставничества ОАО «ФСК ЕЭС»;
- Положение о представлении работников исполнительного аппарата, филиалов и дочерних (зависимых) обществ ОАО «ФСК ЕЭС» к государственным, ведомственным, отраслевым и корпоративным наградам;
- Положение о материальной помощи ветеранам ОАО «ФСК ЕЭС».

Вопросы кадровой политики и обеспечения высококвалифицированным персоналом имеют приоритетное значение для достижения стратегических целей как ОАО «ФСК ЕЭС», так и целей развития всего электросетевого комплекса, утвержденных Правительством Российской Федерации.

Особенно важно обеспечить высокое качество управления персоналом с учетом сложившихся в последние десятилетия неблагоприятных макроэкономических тенденций — сокращения численности трудоспособного населения, снижения мобильности трудовых ресурсов внутри страны, дисбаланса спроса и предложения на рынке образования, падения престижа работы в производственной сфере. Указанные факторы многократно усилили конкуренцию среди работодателей в электроэнергетике за высококвалифицированный персонал, особенно на фоне существующих в отрасли ограничений роста тарифов на электроэнергию для конечных потребителей.

В условиях указанных ограничений и влияния внешних факторов, ОАО «ФСК ЕЭС» постоянно разрабатывает и внедряет новые эффективные элементы кадровой политики. Компания развивает молодежную политику, создает комплексную систему обучения персонала и

формирования внутреннего кадрового резерва, широко использует различные способы косвенной мотивации и социальной поддержки персонала, обеспечивает достойные и безопасные условия труда. Комплекс реализуемых мероприятий и расходы на их осуществление без преувеличения можно охарактеризовать как процесс перехода от управления человеческим ресурсом к управлению человеческим капиталом. Компании важен каждый работник, вложения в персонал рассматриваются как необходимые инвестиции в обеспечение стабильного функционирования ЕНЭС и поступательное развитие Компании. Наши сотрудники ценят перемены в отношении к персоналу, и это сказывается как на повышении эффективности Компании, так и на росте персональных достижений — по итогам 2012 года корпоративными и отраслевыми наградами были отмечены более 4,5 тысяч сотрудников.

Одной из наиболее успешных инноваций в части обеспечения персоналом в 2012 году стало внедрение обновленной концепции по формированию внутреннего кадрового резерва. В настоящее время значительная часть появляющихся вакансий среди руководящего и производственного персонала

филиалов Компании заполняется «резервистами», зачисленными в кадровый резерв, который формируется из числа сотрудников ОАО «ФСК ЕЭС», успешно прошедших оценочные процедуры и обучение.

Приоритетной задачей кадровой политики Компании продолжает оставаться обеспечение высокой укомплектованности производственным персоналом, снижение текучести кадров по инженерно-техническим специалистам и высококвалифицированным рабочим. Средний возраст сотрудников Компании планомерно снижается и в настоящее время является одним из самых низких среди электроэнергетических компаний за счет активного привлечения перспективных молодых специалистов.

Среди целевых ориентиров ОАО «ФСК ЕЭС» в управлении человеческим капиталом — создание новых инструментов привлечения и мотивации персонала, переход к системе долгосрочного планирования потребностей квалифицированных специалистов.

В заключение хотелось бы отметить, что Компании важна обратная связь сотрудников о реализации проектов в сфере кадровой политики. Вместе мы сделаем нашу Компанию одной из самых привлекательных в электросетевом комплексе страны!

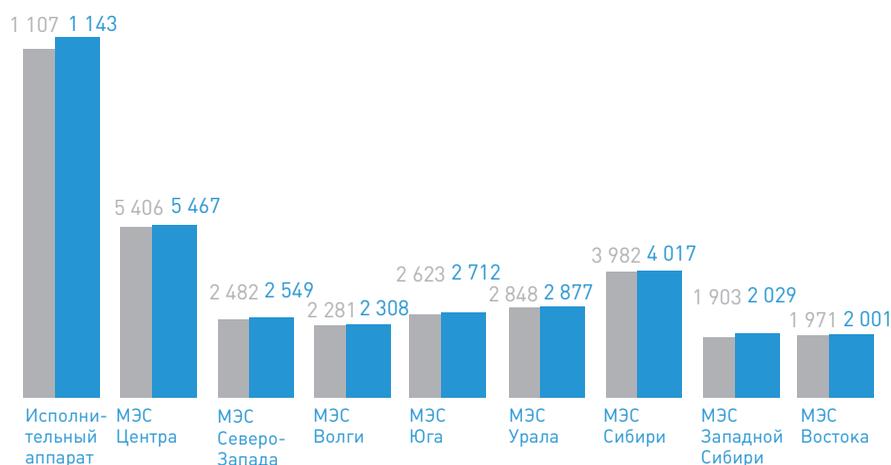
Численность и качественный состав персонала

Списочная численность персонала ОАО «ФСК ЕЭС» по состоянию на 31 декабря 2012 года составила 25 103 человека. Рост численности в 2012 году (на 2%) по отношению к 2011 году связан с созданием новых рабочих мест на энергообъектах Сочинского

региона, построенных для надежного энергоснабжения Олимпийских игр в 2014 году, и на других вновь вводимых объектах электросетевого комплекса, построенных в рамках исполнения инвестиционной программы Компании.



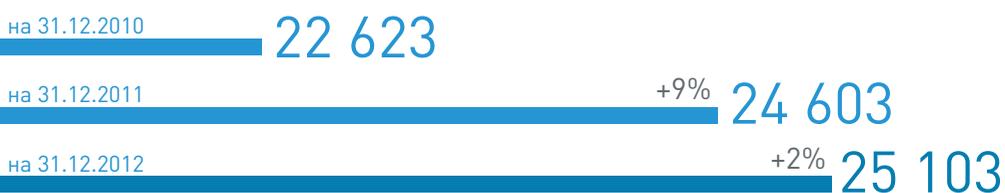
Динамика списочной численности ОАО «ФСК ЕЭС» в 2012 году, человек



В целом в период 2010-2012 гг. численность персонала ОАО «ФСК ЕЭС» выросла на 11%, основной

прирост объясняется выполнением программ по вводу и постановке под напряжение новых объектов ЕНЭС.

Динамика изменения списочной численности ОАО «ФСК ЕЭС» с 2010 года, чел.



Общая численность рабочей силы в разбивке по типу занятости и региону, человек

Наименование филиала	Средняя численность персонала, всего	в т.ч. среднесписочная численность (полная занятость)	в т.ч. численность внешних совместителей и работников по договорам гражданско-правового характера (частичная занятость)
МЭС Центра	5 443	5 367	76
МЭС Северо-Запада	2 552	2 488	64
МЭС Волги	2 268	2 262	6
МЭС Юга	2 620	2 614	6
МЭС Урала	2 844	2 822	22
МЭС Сибири	3 982	3 966	16
МЭС Востока	1 933	1 932	1
МЭС Западной Сибири	1 997	1 974	23

Показатель укомплектованности персоналом на 31 декабря 2012 года составляет 97% от плановой численности, что свидетельствует о высоком уровне обеспеченности персоналом.

Списочная численность персонала
Всего 25 103 человек, из них



Средний возраст

38,8
лет

Структура мужского персонала по категориям
чел., %



Структура женского персонала по категориям
чел., %



Основные показатели качественного состава персонала
В общей численности

80%
мужчин

20%
женщин

Структура персонала компании

45%

Рабочие

Коллективными договорами охвачено 1,3% сотрудников.

Назначение на должности руководителей проходит в соответствии с требованиями к должности, предъявляемыми Компанией, на основании Положения о приеме

39%

Специалисты

на работу в ОАО «ФСК ЕЭС» и в строгом соответствии с требованиями российского законодательства.

90% руководителей наняты из числа местного населения российских регионов, где Компания ведет свою деятельность.

16%

Руководители

Годовой показатель текучести персонала по ОАО «ФСК ЕЭС» в динамике за 2008-2012 гг. снизился на 1,5% и составил 6%.

2012

6%

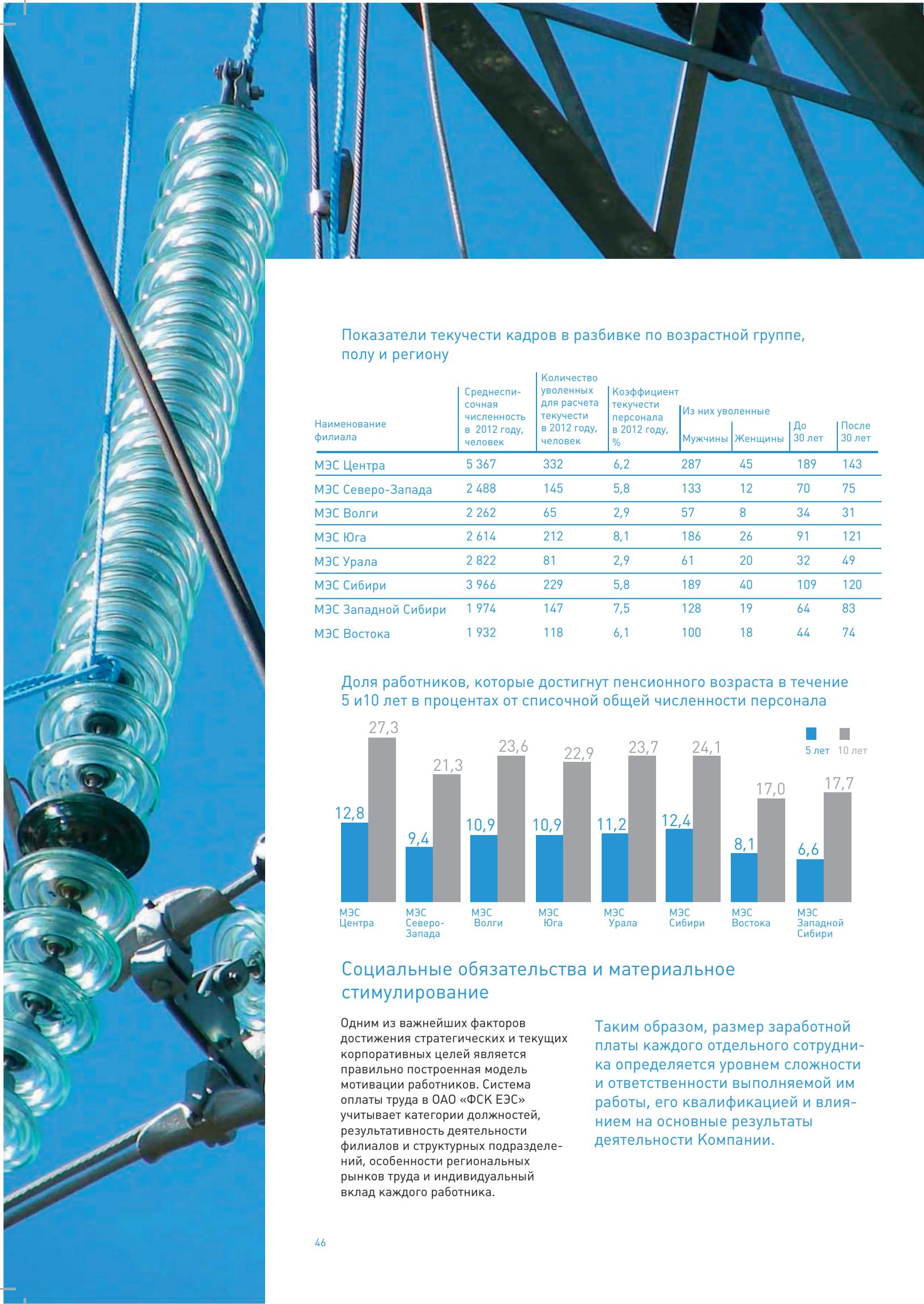
2008

7,5%

Для Компании очень важно естественное обновление коллектива, обеспечивающее преемственность поколений и привлечение молодых специалистов. В течение нескольких последних лет наблюдается снижение среднего возраста сотрудников. В период с 2010 по 2012 гг. средний возраст снизился с 39,8 лет до 38,8 лет (по состоянию на 31 декабря 2012 года).

При этом абсолютное большинство персонала ОАО «ФСК ЕЭС» (56%) составляют работники наиболее экономически и социально активного возраста — до 40 лет.

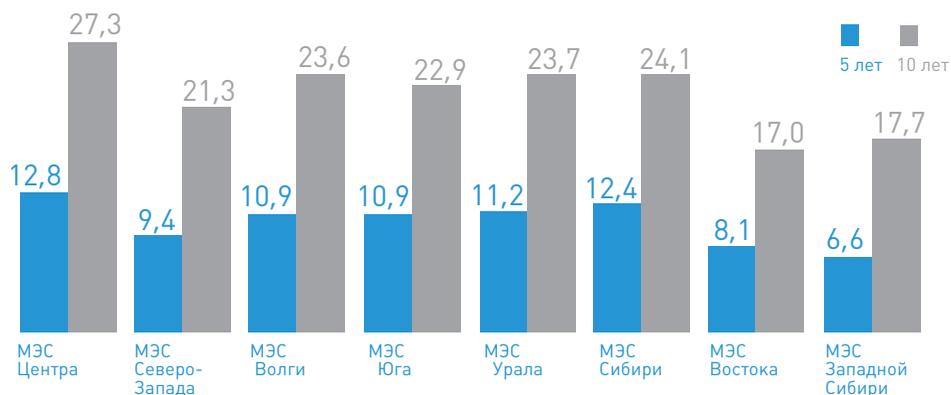
Таким образом, в Компании достигается оптимальное сочетание молодых, инициативных и опытных, высокопрофессиональных сотрудников, обеспечивающее преемственность поколений, передачу профессиональных знаний и навыков.



Показатели текучести кадров в разбивке по возрастной группе, полу и региону

Наименование филиала	Среднесписочная численность в 2012 году, человек	Количество уволенных для расчета текучести в 2012 году, человек	Коэффициент текучести персонала в 2012 году, %	Из них уволенные			
				Мужчины	Женщины	До 30 лет	После 30 лет
МЭС Центра	5 367	332	6,2	287	45	189	143
МЭС Северо-Запада	2 488	145	5,8	133	12	70	75
МЭС Волги	2 262	65	2,9	57	8	34	31
МЭС Юга	2 614	212	8,1	186	26	91	121
МЭС Урала	2 822	81	2,9	61	20	32	49
МЭС Сибири	3 966	229	5,8	189	40	109	120
МЭС Западной Сибири	1 974	147	7,5	128	19	64	83
МЭС Востока	1 932	118	6,1	100	18	44	74

Доля работников, которые достигнут пенсионного возраста в течение 5 и 10 лет в процентах от списочной общей численности персонала



Социальные обязательства и материальное стимулирование

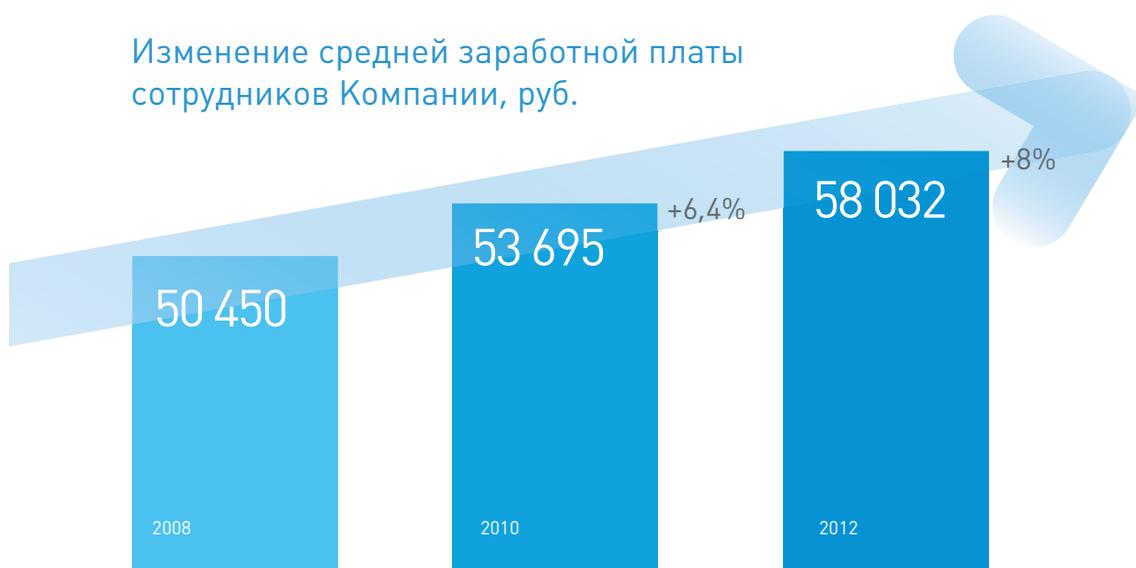
Одним из важнейших факторов достижения стратегических и текущих корпоративных целей является правильно построенная модель мотивации работников. Система оплаты труда в ОАО «ФСК ЕЭС» учитывает категории должностей, результативность деятельности филиалов и структурных подразделений, особенности региональных рынков труда и индивидуальный вклад каждого работника.

Таким образом, размер заработной платы каждого отдельного сотрудника определяется уровнем сложности и ответственности выполняемой им работы, его квалификацией и влиянием на основные результаты деятельности Компании.

С целью определения местоположения ОАО «ФСК ЕЭС» на рынке труда регулярно проводятся исследования уровня заработных плат в компаниях-конкурентах в регионах присутствия филиалов Компании в разрезе ключевых должностей. Результаты исследований свидетельствуют о том, что уровень заработных плат ОАО «ФСК ЕЭС» соответствует среднему сегменту рынка труда.

Для поддержания и повышения достигнутого уровня материальной мотивации в филиалах Компании ежеквартально производится индексация окладов (тарифных ставок) работников на величину фактического роста индекса потребительских цен в Российской Федерации, что является залогом стабильного повышения заработной платы.

Изменение средней заработной платы сотрудников Компании, руб.



Сравнение минимальной заработной платы в филиалах ОАО «ФСК ЕЭС» — МЭС и прожиточного минимума в регионах присутствия Компании в отчетный период

Регионы в зоне ответственности ОАО «ФСК ЕЭС»	Минимальный размер оплаты труда рабочего 1 разряда, рублей	Районный коэффициент, северная надбавка и региональная надбавка, %	Прожиточный минимум в регионе расположения филиала МЭС, рублей	Отношение минимального размера оплаты труда в филиале МЭС к прожиточному минимуму в регионе, %
Центр	12 667	1,16	8 697	146
Северо-Запад	14 087	1,29	7 422	190
Волга	11 248	1,03	7 873	143
Юг	11 248	1,03	7 322	154
Урал	12 995	1,19	7 668	169
Западная Сибирь	23 041	2,11	10 651	216
Сибирь	16 817	1,54	8 253	204
Восток	19 438	1,78	10 692	182

Формирование кадрового резерва ОАО «ФСК ЕЭС». Оценка персонала

Программа «Кадровый резерв» действует в Компании с 2006 года. До 2010 года был проведен ряд оценочных и развивающих мероприятий для персонала различных уровней управления. Результаты работы с кадровым резервом 2006 — 2010 годов, подтвержденные весомой статистикой, позволили произвести следующий шаг на пути к детализации профессиональных стандартов позиций, созданию профилей должностей.

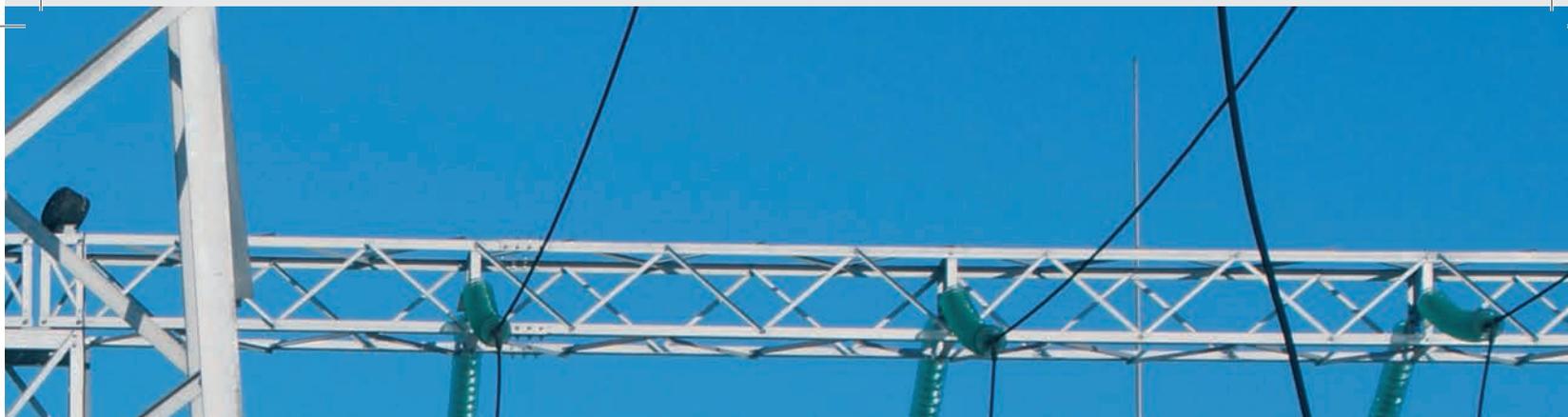
По мере того, как ОАО «ФСК ЕЭС» все больше позиционировало себя в качестве производственной компании, изменилась и цель создания кадрового резерва. Компании требовались, прежде всего, грамотные производственники, опытные инженеры. С 2011 года ОАО «ФСК ЕЭС» внедряет обновленную концепцию построения кадрового резерва производственно-технического блока Компании.

Кадровый резерв является базой для замещения вакантных должностей и формируется из числа сотрудников Компании, которые успешно прошли оценочные процедуры, разработанные представителями производственного блока и Департамента управления персоналом.

Тестовые задания, предлагаемые работникам, оценивают уровень развития профессионально-технических компетенций. Такой подход позволяет в максимально короткие сроки начать работу по созданию индивидуальной программы развития профессионального уровня сотрудника и в целом по формированию оптимальной профессионально-квалификационной структуры персонала.

При реализации концепции кадрового резерва решены базовые задачи:

1. Создана комплексная система работы с кадровым резервом, определены ключевые направления деятельности Компании, нуждающиеся в формировании кадрового резерва на должности руководителя структурного подразделения, заместителя руководителя структурного подразделения филиалов ОАО «ФСК ЕЭС».
2. Сформирована модель профессионально-технических компетенций, теоретических знаний, управленческого опыта и навыков кандидата для зачисления в кадровый резерв.
3. Разработана система наставничества для участников программы кадрового резерва.
4. Сохранена преемственность производственных технологий и корпоративной культуры.
5. Появилась возможность удержания в Компании ключевых работников — лучших технических специалистов посредством предоставления возможности карьерного развития и роста.



В период 2011-2012 годов во всех филиалах ОАО «ФСК ЕЭС» была проведена оценка кандидатов на зачисление в кадровый резерв, а в МЭС Центра, МЭС Северо-Запада и МЭС Волги была реализована программа подготовки наставников.

В оценке на зачисление в кадровый резерв приняло участие 1700 человек, из них 478 человек зачислены в тактический кадровый резерв, 27 человек перемещены на целевые кадровые позиции. В программе подготовки наставников приняло участие 288 человек.

В 2013 году планируется подготовить 230 наставников для работников ОАО «ФСК ЕЭС», зачисленных в кадровый резерв.

За весь период работы по обновленной системе из группы резервистов ушло всего 2 человека – по причине увольнения из Компании. Данные результаты свидетельствуют о том, что программа формирует и поддерживает необходимый уровень мотивации и лояльности данной категории работников.

В свою очередь, система наставничества позволяет финансово поддерживать работников предпенсионного и пенсионного возраста, являющихся участниками программы формирования кадрового резерва. В Компании разработана система оценки наставников, позволяющая выбрать лучших для работы с резервистами.

В 2012 году была разработана методология оценки и проведены оценочные мероприятия в отношении должности «директор ПМЭС». Указанными мероприятиями были охвачены 29 работников из числа кадрового резерва на должность «директор ПМЭС» и 38 директоров ПМЭС.

Все участники оценочных процедур, а также Генеральные директора МЭС ОАО «ФСК ЕЭС» получили обратную связь по результатам оценочных процедур.

В рамках сотрудничества с Московской школой управления Сколково в 2012 году была реализована интегрированная программа — стратегический кадровый резерв ОАО «ФСК ЕЭС».

Из 41 выпускника Интегрированной программы 12 человек получили повышение в должности в рамках профессионального развития в ОАО «ФСК ЕЭС».



Наградная политика

В целях повышения мотивации персонала к достижению высоких производственных результатов в ОАО «ФСК ЕЭС» успешно реализуется Программа представления работников к государственным, ведомственным и отраслевым наградам, наградам Правительства Российской Федерации, поощрение корпоративными наградами.

Программой предусмотрено, что к награждению могут быть представлены следующие категории работников:

- имеющие заслуги перед государством, топливно-энергетическим комплексом, ОАО «ФСК ЕЭС»,
- демонстрирующие высокий уровень производственной результативности и компетенций в области управления,
- добившиеся высоких результатов в эксплуатации, строительстве и реконструкции электросетевых объектов, в создании, освоении и внедрении новой техники и технологий,
- внедрившие прогрессивные формы организации труда,
- проявившие профессионализм при предотвращении или ликвидации аварий, восстановлении энергетических объектов,
- пользующиеся авторитетом и уважением в коллективе, пропагандирующие корпоративные ценности и соответствующие им.

В 2012 году по представлению ОАО «ФСК ЕЭС» было награждено 4585 работников. За заслуги перед электроэнергетикой 171 работник удостоен наград Министерства энергетики Российской Федерации.

В том числе звание «Почетный работник топливно-энергетического комплекса» получили 2 работника, звание «Почетный энергетик» — 9 работников, Почетная грамота вручена 79 работникам, благодарность — 81 работнику. Общероссийское отраслевое объединение работодателей электроэнергетики (РаЭл) наградило 68 работников, в том числе 16 работников за долготную и плодотворную работу в электроэнергетике удостоены звания «Ветеран электроэнергетики».

Кроме того 141 работник удостоен званий, знаков, занесения на «Доску Почета» ОАО «ФСК ЕЭС», 625 работников награждено Почетной грамотой, благодарность объявлена 583 работникам. Многие сотрудники

филиалов ОАО «ФСК ЕЭС» награждены от лица руководителей субъектов Российской Федерации за вклад в развитие электросетевого комплекса регионов, а также удостоены наград от руководства МЭСов за заслуги перед филиалом.

В 2012 году в Компании прошли торжества по случаю 10-летнего юбилея. Заслуги работников, с которыми Компания связывает свои успехи в повышении надежности энергоснабжения, модернизации сети и внедрении инновационных технологий, были отмечены корпоративными наградами ОАО «ФСК ЕЭС»: 2124 работника награждены Юбилейным знаком «10 лет ФСК», который был учрежден в связи с 10-летием со дня создания Компании.

Награды работников ОАО «ФСК ЕЭС» в 2012 году

Государственные награды РФ



Награды Министерства энергетики РФ



Награды РАЭЛ



Благодарность Минэнерго РФ



Корпоративные награды ОАО «ФСК ЕЭС»



Награды работников ОАО «ФСК ЕЭС»

