

Диалог с заинтересованными сторонами «Управление человеческим капиталом ОАО «ФСК ЕЭС»»

Протокол-резюме диалога ОАО «ФСК ЕЭС» с заинтересованными сторонами в рамках подготовки Отчета о социальной ответственности и корпоративной устойчивости ОАО «ФСК ЕЭС» за 2012 год

Тема диалога: «Управление человеческим капиталом в ОАО «ФСК ЕЭС»»

Диалог состоялся 5 апреля 2013 года с 14:00 до 17:00 в конференц-зале ОАО «ФСК ЕЭС» по адресу: Москва, Б. Николоворобинский пер., 9/11.

Перед встречей участники диалога получили следующие информационные материалы:

— программа диалога;

— презентационные материалы по темам:

— «Кадровая политика и система управления персоналом в ОАО «ФСК ЕЭС»;

— «Кадровый резерв ОАО «ФСК ЕЭС»;

— «Обучение и развитие персонала в ОАО «ФСК ЕЭС».

В мероприятии приняли участие следующие представители заинтересованных сторон:

Представители органов государственного регулирования:

— Абышев Сергей Владимирович, заместитель директора департамента административной и законопроектной работы Министерства энергетики Российской Федерации

Представители учебных заведений и научных организаций:

— Атаев Загир Вагитович, заместитель директора по учебно-воспитательной работе АНО «Энергетический колледж» г. Каспийск

— Востоков Вадим Юрьевич, директор инновационно-технологического центра МФТИ

— Гусенков Алексей Васильевич, проректор по учебной работе ИГЭУ

— Мищеряков Сергей Васильевич, генеральный директор НП «КОНЦ ЕЭС»

Представители молодежных организаций:

— Громяцкий Геннадий Александрович, заместитель руководителя

аппарата центрального штаба МООО «Российские студенческие отряды»

Представители отраслевых организаций:

— Ушкаров Павел Николаевич, начальник управления регулирования СТО в электроэнергетике объединения РаЭл

Представители экспертного сообщества:

— Епихина Светлана Борисовна, член рабочей группы «КСО и Устойчивое развитие» Агентства стратегических инициатив

— Колесников Михаил Александрович, руководитель комитета по энергетике общественной организации «Опора России»

— Мокрицкая Анастасия Олеговна, главный специалист управление развития персонала ОАО «МОЭСК»

— Ноздрачева Лариса Владимировна, директор управления делами международного центра под эгидой ЮНЕСКО «Устойчивое энергетическое развитие»

— Оськин Валерий Валентинович, председатель правления Некоммерческого партнерства содействия ускорению развития «Национальная конфедерация «Развитие человеческого капитала»

— Пономаренко Наталия Ивановна, ведущий эксперт блока управления персоналом и организационного развития ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС»

— Прохорова Дарья Александровна, руководитель центра оценки персонала ОАО «РусГидро» — «КорУнГ»

— Рогожин Игорь Борисович, генеральный директор ассоциации «СИЗ»

— Савлюк Елена Николаевна, директор информационного управления международного центра под эгидой ЮНЕСКО «Устойчивое энергетическое развитие»

— Семенова Лариса Геннадьевна, начальник департамента по связям с общественностью ОАО «ТГК-1»

— Чечин Андрей Борисович, руководитель проектного офиса блока управления персоналом и организационного развития ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС»

— Федорец Александр Григорьевич, директор АНО «Институт Безопасности Труда»

Внутренние стейкхолдеры:

— Савосько Сергей Владимирович, начальник департамента производственной безопасности ОАО «ФСК ЕЭС»

Представители консалтинговых компаний по вопросам нефинансовой отчетности и корпоративного развития:

— Барсола Иван Сегундович, менеджер группы корпоративного управления и устойчивого развития КПМГ

— Митяшин Владимир Геннадьевич, аудитор ЗАО «БюроВеритас Русь»

— Скобарев Владимир Юлианович, партнер, заместитель генерального директора ЗАО «ЭНПИ Консалт»

Ведущий диалогом:

— Наквасин Сергей Юрьевич, руководитель бизнес-направления «Отчетность» ГК «Да-Стратегия».



I. Открытие диалога

Открывая диалог, первый заместитель начальника департамента стратегических коммуникаций **Козлов О.Э.** отметил, что отчет о социальной ответственности и корпоративной устойчивости ОАО «ФСК ЕЭС» за 2012 год нацелен на описание результативности по одному из важнейших для Компании вопросов — «Управление человеческим капиталом». При подготовке отчета Компания ориентируется на лучшие зарубежные и отечественные практики. Затем Козлов О.Э. перечислил ключевые события ОАО «ФСК ЕЭС» в отчетном году и передал слово ведущему диалога.

Ведущий диалога, Наквасин С. Ю., рассказал об истории социальной отчетности в ОАО «ФСК ЕЭС». Далее

были сформулированы задачи диалога:

1. Сформулировать запросы будущих читателей отчета к его содержанию.
2. Собрать рекомендации экспертного сообщества по совершенствованию управления человеческим капиталом в ОАО «ФСК ЕЭС».

Наквасин С.Ю. особенно отметил, что руководство ОАО «ФСК ЕЭС» уделяет большое внимание нефинансовой отчетности, что подтверждается победами Компании в различных конкурсах отчетов.

После того, как Ведущим диалога был обозначен регламент мероприятия, слово было передано первому докладчику — Чевкину Д.А., Директору по управлению персоналом ОАО «ФСК ЕЭС».

II. Доклад «Кадровая политика и система управления персоналом в ОАО «ФСК ЕЭС»»

Докладчик, директор по управлению персоналом ОАО «ФСК ЕЭС» **Чевкин Д. А.** начал свое выступление с краткой информации об ОАО «ФСК ЕЭС».

Далее докладчик охарактеризовал показатели, связанные с управлением персоналом и кадровой политикой Компании. Чевкин Д. А. отметил, что ни одна из целей стратегии развития электросетевого комплекса, которая недавно была рассмотрена на общественных слушаниях в Открытом правительстве, не может решаться качественно без поддержки системы управления персоналом.

Затем докладчик выделил факторы, влияющие на реализацию кадровой политики:

- ухудшение демографической ситуации;
- усиление конкуренции за трудовые ресурсы;
- дисбаланс спроса и предложения на рынке образования;
- снижение мобильности работников внутри Российской Федерации;
- государственное регулирование тарифов.

Продолжая свой доклад, Чевкин Д. А. определил основные приоритеты и принципы системы управления персоналом и кадровой политики ОАО «ФСК ЕЭС»:

- повышение эффективности организационной структуры Компании;
- повышение уровня профессиональной подготовки персонала за счет как совершенствования системы обучения, так и повышения квалификации;
- постоянное взаимодействие с учебными заведениями высшего и среднего специального образования.

Далее были описаны направления, которые реализуются в рамках

кадровой политики по классическим направлениям: управление человеческим ресурсом (человеческим капиталом), планирование, привлечение, оценка и развитие персонала.

По поводу планирования численности персонала Чевкин Д. А. отметил, что в Компании действует система, ориентированная на потребности, на горизонт планирования в один год. В части подбора персонала ОАО «ФСК ЕЭС» обходится своими силами, не используя ресурсы рекрутинговых агентств. Система мотивации на всех уровнях, начиная от высших менеджеров и заканчивая низовыми линейными подразделениями, основывается на ключевых показателях эффективности. Они разработаны и установлены с учетом функциональной и региональной специфики. Всего показателей несколько сотен. Каждый контролируется на своем уровне управления. Переменная часть вознаграждения практически полностью зависит от результативности.

В продолжение темы мотивации персонала докладчик назвал среднюю заработную плату в ОАО «ФСК ЕЭС». В 2012 году она составила порядка пятидесяти восьми тысяч рублей. Для определения размера заработной платы Компания проводит региональные исследования уровней оплаты.

Стандартные элементы социального пакета и социальных гарантий, также применяемые в Компании, - это медицинское страхование, система материальной помощи, система негосударственного пенсионного обеспечения, жилищная программа.

Кроме того, ОАО «ФСК ЕЭС» уделяет серьезное внимание развитию корпоративной культуры в системе внутренних коммуникаций.

В заключение Чевкин Д. А. проанализировал целевые ориентиры, которые перед собой ставит Компания с учетом стратегических целей, существующих перед сетевым комплексом вообще и ОАО «ФСК ЕЭС» в частности.



После завершения доклада представителям заинтересованных сторон была дана возможность задать вопросы.

Абышев С.В.: Есть ли миссия у ОАО «ФСК ЕЭС»? Рассчитывается ли в Компании производительность труда?

Чевкин Д. А.: У Компании есть миссия, смысл которой заключается в надежном обеспечении функционирования ЕНЭС при обеспечении темпов роста инфраструктуры, соответствующих темпам роста экономики, потребностей бизнеса и так далее. Производительность труда рассчитывается, но есть вопрос относительно корректности методики, поскольку электросетевые компании не производят осязаемый продукт.

Оськин В.В.: В чем цель снижения среднего возраста компании? Будет ли понятие «высокопроизводительные рабочие места» включено в Отчет?

Чевкин Д.А.: Снижение среднего возраста — это не самоцель, и в этой области есть достаточно серьезная проблема в электроэнергетике. Нужно увеличивать долю молодых специалистов, которые придут в Компанию надолго. Разрыв, который есть между поколениями, нужно сокращать, и индикатором служит величина среднего возраста. Степень производительности рабочих мест определяется в первую очередь той технологией, тем оборудованием, которое на них используется.

Мищеряков С.В.: Понятие производственной культуры упущено или его сознательно обошли?

Чевкин Д.А.: В Компании действительно стандартизированы и регламентированы практически все аспекты производственной деятельности, в том числе регламент работы производственного персонала.

III. Доклад Кадровый резерв ОАО «ФСК ЕЭС».

Докладчик, Заместитель начальника Департамента организационного развития ОАО «ФСК ЕЭС» **Филлипова Е.А.**

начала свое сообщение с истории проекта по формированию кадрового резерва, который был инициирован в 2006 году. Два года назад в Компании было принято решение о том, что нужна внутренняя структура в рамках Департамента управления персоналом, которая будет заниматься кадровым резервом.

Далее Филлипова Е.А. перешла к описанию концепции работы с кадровым резервом ОАО «ФСК ЕЭС». Одной из первых задач в этой области стало то, что Компании нужно было определить заказчика проекта кадрового резерва и понять, кто будет пользоваться результатами этого проекта. Заказчиками были определены Председатель правления Компании, Главный инженер и те, кто ему подчиняются. Основными направлениями работы с кадровым резервом стали специальности в области релейной защиты, оборудования подстанций, линий электропередач и оперативно-технологического управления.

Затем была сформирована система оценки кадрового резерва:

- 70% веса оценочного теста — профессионально-технические компетенции, которые состояли из диагностики, профилактики, прогнозирования, оперативных действий и ликвидации последствий;
- 30% веса — управленческие компетенции.

Система оценки кадрового резерва была оформлена в виде стандарта и методологии. Оценка проводилась при личной встрече с резервистом.

В перспективе своя методология оценки будет применяться и для наставников, для которых разработан KPI. Наставники не получают полностью сумму, которая им полагается, за весь цикл наставничества. Они получают 50% этой суммы ежемесячно, и только в результате позитивной динамики показателей резервиста они могут получить свою оставшуюся сумму.

В завершение своего доклада



Филлипова Е. А. озвучила статистику по кадровому резерву и отметила, что постоянно ведется работа по совершенствованию управления кадровым резервом ОАО «ФСК ЕЭС».

После завершения доклада представителям заинтересованных сторон была дана возможность задать вопросы.

Абышев С.В.: Есть ли такое направление работы как управления талантами? Есть ли оценка текущей резерва?

Филлипова Е.А.: Про управление талантами будет информация в следующем докладе. В настоящее время никто из числа резервистов не покинул Компанию. Это один из показателей КПЭ наставника. То есть его задача состоит в том, чтобы удерживать этого резервиста, и если резервист уходит, наставник не получает соответствующего материального вознаграждения.

Прохорова Д.А.: Есть ли в Компании разделение на перспективный (молодежный) резерв и опытных работников для резерва?

Филлипова Е.А.: В Компании существует разделение на стратегический и тактический резерв.

Епихина С.Б.: Как результаты оценки резервистов учтены на данном этапе, есть ли связь прошлых этапов проектов и настоящих? Как оценка работы резервистов повлияла на формирование профессиональных стандартов? Была ли оценка работы резервистов учтена при проектировании организационных структур? Пользуется ли Компания данными проектов 2005-2007 годов для анализа и раскрытия в отчете динамики по кадровому резерву?

Филлипова Е.А.: За связью прошлых и настоящих этапов проектов следят Генеральные директора МЭС и Главный инженер. ОАО «ФСК ЕЭС» еще не интегрировалось в систему профессиональных стандартов. Разработка профессиональных стандартов — следующий шаг развития управления кадровым резервом. Компания пользуется

и учитывает результаты проектов по кадровому резерву 2005-2007 годов.

Оськин В.В.: Как состыковываются цифры «475 резервистов» и «276 наставников», представленные в докладе?

Филлипова Е.А.: Здесь приведены цифры тех наставников, которые уже прошли обучение, которые работают с резервистами и закреплены приказом. ОАО «ФСК ЕЭС» на данный момент в процессе реализации этого проекта: резервисты оценены все, но не все наставники уже обучены. Кроме того, не все наставники, которые приходят на тренинг, потом попадают в эту систему.

IV. Доклад Обучение и развитие персонала в ОАО «ФСК ЕЭС».

Докладчик, Руководитель Центра подготовки персонала ОАО «ФСК ЕЭС» **Николова Е.А.** начала свое выступление с обозначения принципов программ обучения и развития персонала в ОАО «ФСК ЕЭС»:

- системность;
- интегрированность;
- иерархичность;
- проактивность;
- управляемость.

Далее была описана система обучения персонала Компании. Она состоит из следующих элементов:

- обязательное обучение, предписанное федеральными законами;
- отраслевые нормативные стандарты;
- акты, допуски;
- развитие управленческих компетенций;
- изменение бизнес-процессов;
- изменение среды, в которой находится Компания;
- выявление новых задач;
- развитие профессиональных компетенций;
- взаимодействие с вузами.



Затем Николова Е.А. перешла к истории создания центров подготовки персонала ОАО «ФСК ЕЭС», анализу статистики по обучению и развитию персонала, рассказала о совместных программах и общей концепции обучения с ОАО «Холдинг МРСК». Николова Е.А. отметила, что основной задачей было создание восьми учебных центров (позже их стало десять) во всех регионах присутствия ОАО «ФСК ЕЭС».

Далее докладчиком было подробнее рассказано о структурных элементах центров подготовки: тренажерных классах и полигонах. Был создан тренажер, который полностью моделирует схему электропередачи данного конкретного филиала. Таким образом, во время занятия диспетчер находится за тренажером, оборудованным ровно так, как его привычное рабочее место. Все оборудование полигона - это установки с реконструируемых подстанций. Задача была такова, чтобы отработка навыков, которые необходимы людям в сложных ситуациях, проходила на том оборудовании, с которым они сталкиваются ежедневно. Это важно как для оперативного персонала или персонала релейной защиты, так и для всех остальных категорий сотрудников.

При подготовке персонала учитывается и приближающаяся в 2014 году Олимпиада в Сочи, ведь одной из важнейших ближайших задач ОАО «ФСК ЕЭС» является обеспечение надежного электроснабжения олимпийских объектов.

Программа управления талантами реализуется совместно со «Сколково». Она рассчитана на руководителей среднего звена в возрасте до сорока пяти лет. Кандидаты проходят отбор, пишут эссе на тему: «Почему я должен участвовать в этой программе». Интегрированная программа состоит из шести модулей и, по сути, является кратким курсом MBA. По результатам первого такого опыта

десять человек из сорока получили достаточно высокие повышения.

Подводя итог, Николова Е.А. рассказала о двух реализованных проектах: «Дне знаний» и «Школе профессионального энергетика». «День знаний» в ОАО «ФСК ЕЭС» проходит обычно по четвергам. «Школа профессионального энергетика» будет реализовываться в филиалах Компании для того, чтобы молодые специалисты не просто получали повышение квалификации, но и дополнительные профессии.

После завершения доклада представителям заинтересованных сторон была дана возможность задать вопросы.

Абышев С.В.: Есть ли в Компании практика адаптации сотрудников посредством инструментов обучения? Есть ли статистика снижения отказов или увеличения надежности оборудования после обучения сотрудников? В системе обучения используется управление по целям или управление по проектам?

Николова Е.А.: Адаптация через обучение в Компании не проводится. Статистика снижения отказов, как следствие обучения, ведется. В системе обучения используется управление по проектам.

Федорец А.Г.: Разделяется ли обучение по охране труда и по безопасности труда в ОАО «ФСК ЕЭС»? Внедряются ли в Компании поведенческие аудиты? Каково качество управленческих документов по управлению персоналом и как в них распределяется ответственность должностных лиц?

Николова Е.А.: Поведенческие аудиты проводятся. В управленческих документах ОАО «ФСК ЕЭС» ответственность распределена очень четко и с учетом должностных обязанностей.

VI. Запросы и предложения заинтересованных сторон к раскрытию информации в Отчете, поступившие в ходе диалога ОАО «ФСК ЕЭС» с заинтересованными сторонами.

Запросы и предложения в сфере кадровой политики и системы управления персоналом в ОАО «ФСК ЕЭС»:

- Представить в отчете данные по КПЭ в сфере управления персоналом (Скобарев В.Ю.)
- Назвать основные документы в сфере управления персоналом (Федорец А.Г.)
- Описать последовательность и непрерывности подходов менеджмента к управлению персоналом. В Отчете сделать акцент на целях инвестиций в человеческий капитал. (Епихина С.Б.)
- Представить данные по расчету производительности труда (Абышев С.В.)
- Описать понятие «Высокопроизводительные рабочие места» (если есть). Желательно сделать в Отчете акцент на высокопроизводительные рабочие места, в частности, сделать оговорку, что повышение производительности труда не может происходить без сокращения рабочих мест (показать, что Компания анализирует это) (Епихина С.Б., Оськин В.В.)
- Представит целевой показатель снижения среднего возраста компании (если есть) (Оськин В.В.)
- Включить в Отчет информацию об изменении деятельности в сфере управления персоналом (если есть) в связи с новыми требованиями государственного регулирования по стандартам ISO, ISAE, OHSAS и др. (в связи с вступлением в ВТО) (Мищеряков С.В.)
- Описать работу по созданию в Компании профилей компетенций, паспортов должностей (Прохорова Д.А.)

— Включить в Отчет оценку вовлеченности персонала (Мищеряков С.В.).

— Включить в Отчет анализ кадровых лифтов (Мищеряков С.В.).

Запросы и предложения в сфере кадрового резерва ОАО «ФСК ЕЭС»:

- Описать технологию оценки сотрудников для кадрового резерва (Епихина С.Б.)
- Дать пояснение, есть ли разделение на перспективный (молодежный) резерв и резерв из опытных работников (Прохорова Д.А.)
- Дать оценку текучести резерва (Абышев С.В.)
- Описать, в какой мере опыт формирования кадрового резерва в прошлом (с 2006 года) используется в настоящее время (Епихина С.Б.)
- Представить динамику численности кадрового резерва (Епихина С.Б.).
- Описать влияние работы по оценке резервистов на формирование профессиональных стандартов (если есть) (Епихина С.Б.)

Запросы и предложения в сфере обучения и развития персонала в ОАО «ФСК ЕЭС»:

- Включить в Отчет статистику снижения отказов или увеличения надежности после обучения в качестве показателя качества обучения (Абышев С.В.)
- Включить в Отчет показатели эффективности учебных центров (Абышев С.В.)
- Дать пояснение (если существенно), разделяется ли обучение по охране труда и по безопасности труда в ОАО «ФСК ЕЭС» (Федорец А.Г.)
- Представить информацию о том, есть ли специальные учебные курсы, посвященные обучению по разработке документов (Федорец А.Г.)
- Представить информацию о том, участвует ли ОАО «ФСК ЕЭС» в президентской программе

по подготовке инженерных кадров и какие из подпрограмм реализуются совместно с вузами? (Оськин В.В.)

- Описать опыт взаимодействия ОАО «ФСК ЕЭС» с Ивановским государственным энергетическим университетом и другими вузами (Гусенков А.В.).
- Описать подход к управлению талантами (Абышев С.В.).

Предложения к раскрытию информации в Отчете о социальной ответственности и корпоративной устойчивости ОАО «ФСК ЕЭС» за 2012 год по теме «Управление человеческим капиталом в ОАО «ФСК ЕЭС»:

- Включить в Отчет пункт про обеспечение профессионального здоровья и психологическое обучение сотрудников (Мищеряков С.В.).

— Дать пояснение (если ведется работа), внедряются ли в Компании поведенческие аудиты (Федорец А.Г.).

- Описать подход к развитию производственной культуры (Мищеряков С.В.).
- Описать результаты программы оценки лояльности сотрудников: что нравится и не нравится сотрудникам, и как Компания на это реагирует (Семенова Л.Г.)

VII. Завершение встречи

В заключение диалога Чевкин Д.А. и Козлов О.Э. выразили благодарность участникам встречи за высказанные предложения. Ведущий диалога Наквасин С.Ю. в свою очередь проинформировал о том, что в конце апреля состоится Общественные слушания по проекту Отчета и также поблагодарил участников за активное обсуждение темы в ходе диалога.