

УТВЕРЖДЕНО
решением Совета директоров
ОАО «Россети» от 17.06.2014
(протокол №158 от 20.06.2014)



КАДРОВАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ОАО «РОССЕТИ»

Москва 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

I.	Общие положения	3
II.	Анализ текущей ситуации, ключевые тенденции и перспективы их изменения	4
III.	Целевые ориентиры кадровой и социальной политики	6
IV.	Условия и принципы реализации кадровой и социальной политики	7
V.	Основные положения кадровой и социальной политики	8
5.1.	В области организационного проектирования	8
5.2.	В области управления численностью	8
5.3.	В области кадрового обеспечения и развития персонала	9
5.4.	В области управления эффективностью деятельности персонала (мотивация персонала)	16
5.5.	В области социальных льгот и гарантий	17
5.6.	В области обеспечения безопасности деятельности персонала и культуры труда	19
VI.	Контроль реализации политики и ее актуализация	20

I. Общие положения

Настоящая «Кадровая и социальная политика ОАО «Россети» (далее - Политика) является внутренним документом ОАО «Россети» (далее - Общество) и описывает подходы, цели и задачи кадровой и социальной политики Общества в рамках реализации Стратегии развития электросетевого комплекса, утвержденной распоряжением Правительства от 03.04.2013 №511-р (далее Стратегия).

1.1. Кадровая и социальная политика разработана в целях кадрового обеспечения текущих и перспективных задач, стоящих перед компаниями электросетевого комплекса, в том числе закрепленных Стратегией развития электросетевого комплекса России, Стратегией развития ОАО «Россети» и является программным документом, определяющим приоритеты и направления работы компаний электросетевого комплекса в области управления персоналом, развития кадрового потенциала, в социальной сфере.

1.2. При разработке кадровой и социальной политики в качестве основных целевых ориентиров развития электросетевого комплекса, на обеспечение достижения которых она направлена, приняты следующие:

устойчивое повышение надежности и безопасности функционирования электросетевого комплекса;

консолидация компаний электросетевого комплекса, увеличение доли рынка услуг по передаче электроэнергии, оказываемых компаниями электросетевого комплекса;

рост производительности труда, повышение эффективности деятельности электросетевого комплекса, в том числе за счет сокращения расходов по всей цепочке передачи и распределения электроэнергии.

1.3. Политика разработана с учетом анализа текущей и прогнозной кадровой ситуации в компаниях электросетевого комплекса и внешних факторов (ключевых тенденций и перспектив их изменения), способных оказать влияние на состояние кадровых ресурсов электросетевого комплекса.

Настоящая Политика является документом верхнего уровня по отношению к прочим существующим и разрабатываемым внутренним документам, локальным нормативным актам, организационно-распорядительным и иным документам.

Принимая во внимание, что настоящая Политика разработана с учетом Стратегии развития электросетевого комплекса России и является документом, определяющим приоритеты и направления работы в области управления персоналом для большинства компаний электросетевого комплекса страны, её основные положения могут стать основой

программных документов электросетевых компаний и организаций, не входящих в настоящее время в зону ответственности ОАО «Россети».

В отношении ДЗО ОАО «Россети» настоящая Политика содержит положения общего (методологического) характера с описанием процесса взаимодействия Общества с ДЗО при реализации Стратегии по указанным направлениям¹.

Соблюдение положений и требований данного документа является обязательным для структурных подразделений ОАО «Россети».

На основании Политики в Обществе должны быть разработаны целевые программы, направленные на достижение целевых ориентиров и решение ключевых задач Политики.

II. Анализ текущей ситуации, ключевые тенденции и перспективы их изменения

В качестве основных внешних факторов, оказывающих влияние на кадровую ситуацию в компаниях, выделены следующие:

- сложная демографическая ситуация - сокращение численности населения в трудоспособном возрасте (выход на пенсию наиболее многочисленной группы родившихся в 1950-1960 г.г.), в сочетании с дефицитом трудовых ресурсов младших возрастов (результат снижения рождаемости в 1990-х г.г.);

- неравномерность распределения населения и трудовых ресурсов по территории Российской Федерации, острый дефицит кадров в восточных и северных регионах страны, сельских районах, низкая мобильность трудовых ресурсов;

- дисбаланс в системе подготовки кадров - перекоп в сторону высшей школы, ослабление государственной поддержки учреждений среднего профессионального образования, недостаток рабочих кадров, снижение престижа инженерных профессий, и, как следствие, снижение уровня подготовки абитуриентов и выпускников технических вузов, несоответствие программ подготовки реальным потребностям компаний;

¹ Политика (в том числе отдельные ее положения) может быть использована в ДЗО в качестве основы для разработки внутренних документов ДЗО, определяющих вопросы реализации кадровой и социальной Политики. В этом случае, в целях соблюдения действующего законодательства, при разработке и утверждении Политики в соответствующем ДЗО, исключаются все положения Политики, содержащие ссылки на ОАО «Россети», как акционера ДЗО (в т.ч. на решения исполнительных органов управления и внутренние документы ОАО «Россети»), а также ссылки на другие ДЗО ОАО «Россети», акционером которых является ОАО «Россети».

- рост доли потенциальных работников с хроническими заболеваниями и зависимостями;

- требования индексации доходов работников, закрепленные Отраслевым тарифным соглашением в электроэнергетике на 2013-2015 г.г., рост средних доходов на региональных рынках труда по базовым для электросетевого комплекса должностям, в условиях нулевой индексации тарифов и необходимости оптимизации издержек компаний, в том числе затрат на персонал;

- решение на государственном уровне задачи по разработке единых отраслевых профессиональных стандартов, привлечение к разработке ключевых работодателей отрасли, планируемая корректировка государственных образовательных стандартов в соответствии с профессиональными стандартами.

Основные сложности и ограничения по текущей кадровой ситуации в компаниях электросетевого комплекса:

- необходимость оптимизации затрат на персонал, и как следствие, риск неисполнения или исполнения не в полном объеме обязательств перед работниками, снижения конкурентоспособности компаний как работодателя в условиях растущей конкуренции на региональных рынках труда;

- старение трудовых коллективов - 42% работников старше 45 лет;

- рост показателей уровня активной текучести персонала в отдельных компаниях электросетевого комплекса;

- высокая потребность в рабочих кадрах - 55% персонала составляют рабочие;

- расположение части сетевой инфраструктуры в трудодефицитных и удаленных районах;

- необходимость длительной подготовки оперативного персонала на местах;

- потенциальная травмоопасность деятельности по обслуживанию электросетевого оборудования;

- недостаточность средств, выделяемых компаниями на реализацию программ подготовки персонала;

- отсутствие методологического центра, обеспечивающего единство стандартов подготовки персонала в учебных центрах, учредителями которых являются компании электросетевого комплекса, и центрах подготовки персонала;

- требуется актуализация, с учетом внедряемых техники и технологий, нормативов численности производственного персонала и

разработка обоснованных методик расчета численности управленческого персонала;

- недостаточность мер, предпринимаемых для сохранения уникального профессионального опыта работников электросетевого комплекса и передачи его новым поколениям специалистов.

К сильным сторонам кадровой ситуации в компаниях электросетевого комплекса можно отнести:

- положительная динамика уровня обеспеченности компаний персоналом на протяжении последних семи лет, стабильно высокий уровень обеспеченности персоналом с 2009 года - в среднем 97%;

- низкий уровень показателя активной текучести персонала в большинстве электросетевых компаний - 6%;

- уровень заработной платы работников компаний электросетевого комплекса в целом превышает средний уровень дохода в регионах присутствия;

- работникам предоставляется конкурентный набор социальных льгот и гарантий, закрепленных коллективными договорами;

- тенденция улучшения образовательных характеристик персонала за счет приема персонала с более высоким образовательным уровнем и реализации программ непрерывного обучения;

- наличие разветвленной сети собственных учебных центров;

- налаженное всестороннее взаимодействие с вузами, ведущими подготовку по профильным для электросетевого комплекса направлениям.

III. Целевые ориентиры кадровой и социальной политики

Ключевыми целями кадровой и социальной политики, призванными обеспечить достижение целевых ориентиров Стратегии развития электросетевого комплекса России и Стратегии развития ОАО «Россети», являются:

- 1) Планирование потребности в персонале - обеспечение наличия достоверной информации об оперативной и прогнозной численной и качественной потребности в трудовых ресурсах, необходимой и достаточной для выполнения поставленных перед компаниями электросетевого комплекса задач;
- 2) Своевременное обеспечение потребностей компаний электросетевого комплекса в персонале требуемой квалификации;
- 3) Обеспечение эффективности деятельности персонала, рост производительности труда в компаниях электросетевого комплекса.

Указанные ключевые цели кадровой и социальной политики достигаются путем реализации комплекса мер по различным направлениям деятельности и достижения установленных целевых ориентиров, приведенных в разделе V настоящей Политики.

IV. Условия и принципы реализации кадровой и социальной политики

4.1. Внедрение единых принципов и подходов к управлению персоналом в компаниях электросетевого комплекса с учетом региональной специфики функционирования компаний.

4.2. Максимальное соответствие механизмов реализации Политики лучшим практикам и стандартам работы с персоналом в российских и зарубежных компаниях.

4.3. Формирование комплекса направлений и методов работы с персоналом, позволяющего компаниям электросетевого комплекса быстро и эффективно адаптироваться к корпоративным и внешним изменениям.

4.4. Формирование единого кадрового пространства, использование единых технологий, общих информационных ресурсов в целях повышения эффективности кадровой работы и обеспечения снижения издержек.

4.5. Предоставление работникам равных возможностей и недопустимость дискриминации по какому-либо признаку.

4.6. Создание условий для максимального раскрытия трудового потенциала работников, обеспечение реализации подхода «отношение к персоналу компаний электросетевого комплекса как к человеческому капиталу», предполагающего инвестирование в развитие работников и получение максимальной отдачи от инвестиций.

4.7. Создание условий, при которых профессионализм, результативность, мотивация к профессиональному развитию и разделение общекорпоративных ценностей являются необходимым требованием и единственной гарантией продвижения в компаниях электросетевого комплекса.

4.8. Формирование имиджа компаний электросетевого комплекса как социально ответственного, предпочтительного работодателя в целях повышения привлекательности компаний для высококвалифицированных работников.

V. Основные положения кадровой и социальной политики

5.1. В области организационного проектирования

Формирование организационных и функциональных структур компаний электросетевого комплекса строится на принципах унификации, с учетом специфики деятельности и региональных особенностей.

Типизация организационных и функциональных структур базируется на следующих подходах:

- построение сквозных функциональных вертикалей управления ОАО «Россети» - ДЗО - филиал, обеспеченное корпоративными процедурами в соответствии с действующим законодательством, позволяющими вышестоящему уровню управления осуществлять регламентацию, контроль деятельности и участвовать в принятии кадровых решений по функциональной вертикали;

- оптимальное распределение функций между уровнями управления, предусматривающего закрепление за ОАО «Россети» стратегических, методологических и контрольных функций, а за электросетевыми компаниями - текущую операционную деятельность;

- оптимизация числа уровней управления при соблюдении норм управляемости;

- технологически, организационно и экономически обоснованное распределение функций между функциональными направлениями, обеспечение эффективного горизонтального взаимодействия.

Организационные и функциональные структуры соответствуют текущим потребностям и задачам, стоящим перед компаниями электросетевого комплекса, и могут актуализироваться.

Локальными нормативными актами в соответствии с функциональной структурой за подразделениями и работниками закрепляются права, обязанности, полномочия и ответственность.

5.2. В области управления численностью

Управление численностью в компаниях электросетевого комплекса направлено на обеспечение роста производительности труда работников, при соблюдении требований, предъявляемых к надежности функционирования электросетевого комплекса, и базируется на единых обоснованных нормативах численности.

Дополнительными источниками оптимизации численности и повышения производительности труда административно-управленческого персонала является реализация организационных мероприятий -

централизация / децентрализация функций, оптимизация функциональных процессов.

Резервы оптимизации численности и повышения производительности труда производственного персонала лежат в технологической плоскости - внедрение новой техники и технологий, в том числе необслуживаемого оборудования, автоматизации технологических процессов.

Эффективное управление численностью персонала является одним из механизмов сокращения операционных расходов компаний электросетевого комплекса.

Эффективность управления численностью обеспечивается соответствием численности всего производственного персонала компаний электросетевого комплекса единым обоснованным нормативам и достижением доли численности административно-управленческого персонала в соответствии с лучшими мировыми практиками на уровне, не превышающем 15%.

5.3. В области кадрового обеспечения и развития персонала

5.3.1. В компаниях электросетевого комплекса к работникам и кандидатам предъявляются унифицированные квалификационные требования, определяемые уровнем должности и видом деятельности, включающие требования:

- к образованию и опыту работы;
- к профессионально важным знаниям, навыкам и компетенциям.

Квалификационные требования разрабатываются в соответствии с профессиональными стандартами по видам деятельности, согласовываются на отраслевом уровне и являются частью Национальной рамки квалификаций. Разработанные на основе широкой статистической базы электросетевого комплекса квалификационные требования, закрепленные отраслевыми профессиональными стандартами, могут стать методологической основой работы с персоналом в электросетевых компаниях и организациях, не входящих в настоящее время в зону ответственности ОАО «Россети». Центрами ответственности за наличие обоснованных и актуальных квалификационных требований являются:

- по должностям ОАО «Россети» и номенклатурным должностям руководителей компаний электросетевого комплекса - ОАО «Россети»;
- по прочим должностям - компании электросетевого комплекса.

Целевым ориентиром является наличие единых унифицированных квалификационных требований по 100% должностей компаний электросетевого комплекса.

Компетентностный подход обеспечивается комплексной системой оценки и является основой ключевых направлений работы с персоналом - подбор, развитие персонала, кадровый резерв и др.

5.3.2. В компаниях электросетевого комплекса осуществляется планирование текущей и перспективной потребности в персонале, основанное на единых методологических принципах, с учетом:

- нормативов численности;
- планов развития сетей;
- динамики движения персонала;
- квалификационных требований к персоналу.

Перспективная и текущая потребность в персонале компаний электросетевого комплекса является основанием для разработки и реализации программ привлечения, ротации и развития персонала.

5.3.3. При удовлетворении потребностей компаний электросетевого комплекса в персонале приоритет отдается, прежде всего, действующим работникам и развитию их в соответствии с квалификационными требованиями (ориентир - замещение не менее 60% руководящих должностей внутренними кандидатами), привлечению молодых специалистов с профильным профессиональным образованием, для замещения высших управленческих должностей - лучшим специалистам отрасли, привлекаемым на конкурсной основе.

5.3.4. В компаниях электросетевого комплекса в целях своевременного замещения должностей квалифицированными кадрами, а также для предоставления работникам возможностей получения нового опыта, поддержания их заинтересованности и рабочей мотивации, осуществляется планирование карьеры работников. Механизмами построения карьеры являются кадровые резервы, программы ротации и мобильности персонала.

5.3.4.1. Кадровые резервы формируются для должностей, требующих длительной подготовки и обеспечения преемственности:

- руководящие должности до уровня линейных руководителей (руководителя подстанции / района электрических сетей) - управленческий кадровый резерв;

- должности, эффективное исполнение обязанностей по которым требует глубокого знания специфики деятельности электросетевого комплекса - кадровый резерв на ключевые должности.

Развитие кадрового резерва осуществляется на основе индивидуальных планов развития, учитывающих фактический уровень компетенций работников и квалификационные требования целевых должностей. Программы развития включают как обучающие мероприятия, так и блок самостоятельной подготовки, в том числе в ходе рабочего процесса.

Выявление талантливой молодежи и создание условий, способствующих наиболее полному раскрытию потенциала молодых специалистов электросетевого комплекса, осуществляется в рамках работы по формированию молодежного кадрового резерва.

5.3.4.2. Реализация программ мобильности персонала нацелена на обеспечение квалифицированным персоналом трудодефицитных районов деятельности компаний электросетевого комплекса и кадровую поддержку программ и проектов федерального и общекорпоративного значения в различных регионах.

Программы мобильности предполагают применение к участвующим работникам особых подходов в области мотивации, планирования карьеры, обучения и развития.

5.3.4.3. «Вертикальная» (ОАО «Россети» - ДЗО - филиал) и «горизонтальная» ротация персонала служат целям повышения профессиональной компетентности работников через освоение ими смежных функциональных областей и получение нового опыта в предметной области, а также распространения лучших практик работы и внедрения корпоративных ценностей в компаниях электросетевого комплекса.

5.3.5. В компаниях электросетевого комплекса осуществляется управление обменом / преемственностью накопленного профессионального опыта и знаний. Механизмами передачи знаний являются:

- регулярное проведение общекорпоративных семинаров, совещаний по функциональным направлениям деятельности;
- проведение соревнований и конкурсов профессионального мастерства;
- институт наставничества;
- привлечение ветеранов отрасли к преподавательской деятельности в рамках корпоративного обучения;
- издание сборников и методических материалов с описанием лучших практик и уникального опыта специалистов электросетевого комплекса;
- общекорпоративный информационный и образовательный ресурс (портал знаний).

Для обеспечения распространения единых стандартов и методологии работы в электросетевом комплексе целом к участию в мероприятиях по обмену опытом привлекаются представители электросетевых компаний и организаций, не входящих в настоящее время в зону ответственности ОАО «Россети».

5.3.6. В целях обеспечения компаний работниками, разделяющими корпоративные ценности, обладающими правильными профессиональными установками и настроенными на долгосрочную работу в электросетевом комплексе ведется работа по поддержанию и развитию трудовых династий. Особое значение династийность имеет для кадрового обеспечения подразделений компаний, расположенных в трудодефицитных, удаленных районах.

5.3.8. Система обучения и развития персонала компаний электросетевого комплекса нацелена на раскрытие потенциала и профессиональное развитие работников, отвечающее квалификационным требованиям текущей или целевой должности, с учетом перспективных потребностей компаний, изменений внешней среды и уровня развития компетенций работника.

Система обучения и развития персонала базируется на принципах своевременности, последовательности и непрерывности.

Планирование программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников осуществляется с учетом следующих подходов:

- обеспечение безусловного выполнения требований по обязательному обучению / сертификации персонала компаний электросетевого комплекса (Правила работы с персоналом на предприятиях электроэнергетики, требования Ростехнадзора и др.);

- приоритетность обучения по программам подготовки, поддерживающим внедрение новой техники, технологий и осуществление новых видов деятельности, нацеленным на развитие инновационных компетенций персонала, по корпоративным программам обучения, по программам развития для руководителей и резервистов;

- достижение целевых ориентиров по доле обучаемых работников в год - не менее 30%, по затратам на подготовку персонала - для компаний с кредитным рейтингом² В - не менее 1% от ФОТ, для компаний с кредитным рейтингом А, Б - не менее 1,5% от ФОТ;

² В соответствии со Стандартом управления долговой позицией ДЗО ОАО «Россети» (Приказ ОАО «Россети» от 06.08.2013 № 480).

- обеспечение соблюдения баланса между затратами рабочего и личного времени персонала при организации обучения.

Построение эффективной системы обучения и развития персонала предполагает:

- обеспечение основных потребностей в подготовке производственного персонала собственными силами - учебными центрами, учредителями которых являются компании электросетевого комплекса, и центрами подготовки персонала - структурными подразделениями компаний;

- обеспечение лицензирования центров подготовки персонала и учебных центров и предоставление ими образовательных услуг сторонним потребителям;

- обеспечение подготовки персонала на собственных учебных базах в соответствии с квалификационными требованиями;

- создание единого методологического центра корпоративного обучения электросетевого комплекса, задающего единые стандарты деятельности учебных центров;

- взаимодействие с образовательными учреждениями в части адаптации программ дополнительного образования к текущим и перспективным потребностям электросетевого комплекса, включая содействие в развитии материальной базы;

- внедрение современных технологий обучения, направленных, в том числе, на снижение издержек на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала;

- внедрение системы оценки эффективности обучения;

- создание корпоративного рейтинга провайдеров образовательных услуг и программ подготовки персонала.

5.3.9. Основными источниками привлечения персонала в компании электросетевого комплекса являются учреждения высшего, среднего и начального профессионального образования, преимущественно расположенные в регионах присутствия компаний, ведущие подготовку по востребованным в электросетевом комплексе направлениям / специальностям - опорные образовательные учреждения.

5.3.10. Основными формами сотрудничества с опорными образовательными учреждениями являются:

- подготовка специалистов для компаний электросетевого комплекса в рамках целевого набора;

- отбор лучших студентов, работа с ними в процессе обучения, в том числе стипендиальная поддержка, организация прохождения

производственной практики и последующее трудоустройство в компании электросетевого комплекса;

- организация работы студенческих трудовых отрядов на объектах компаний электросетевого комплекса;

- учет специфики деятельности компаний электросетевого комплекса при подготовке образовательными учреждениями молодых специалистов посредством:

- взаимодействия с образовательным сообществом, учебно-методическими объединениями образовательных учреждений в целях обеспечения синхронизации образовательных и профессиональных стандартов;
- разработки / доработки профильных программ подготовки специалистов в образовательных учреждениях (в том числе программ подготовки инженерных кадров и магистерских программ), участие работников компаний в образовательном процессе;
- содействие развитию материальной базы подготовки специалистов в образовательных учреждениях (оснащение классов, лабораторий, передача образцов электросетевого оборудования, используемого в электрических сетях);
- организация стажировок преподавателей в компаниях электросетевого комплекса;

- организация проведения работниками компаний диссертационных исследований по темам, актуальным для развития электросетевого комплекса;

- привлечение студентов и аспирантов к выполнению работ и исследований по тематике деятельности электросетевого комплекса.

5.3.11. Результаты сотрудничества с опорными образовательными учреждениями также будут способствовать развитию кадрового потенциала электросетевых компаний и организаций, не входящих в настоящее время в зону ответственности ОАО «Россети».

5.3.12. При неполном обеспечении потребностей компаний электросетевого комплекса возможностями существующих учреждений начального и среднего профессионального образования оказывается содействие в их перепрофилировании или открытии дополнительных направлений подготовки.

5.3.13. В качестве дополнительных возможностей для привлечения персонала в компании электросетевого комплекса определены:

- сотрудничество с региональными службами занятости в части реализации совместных профориентационных проектов, программ переквалификации лиц, зарегистрированных в службе занятости, в том числе за счет средств служб занятости;

- проработка вопроса организации альтернативной службы в армии на объектах электросетевого комплекса;

- наличие единого, в рамках электросетевого комплекса, корпоративного банка данных о вакантных должностях и резюме кандидатов;

- развитие корпоративных сайтов как информационных и рекламных источников для кандидатов;

- публикация информации обо всех открытых в компаниях вакансиях.

5.3.14. В компаниях электросетевого комплекса действуют прозрачные и недискриминационные процедуры подбора персонала. В целях обеспечения качественного укомплектования персоналом проводится комплекс процедур, предусматривающий оценку профессиональных и личностных качеств кандидата, проверку подразделениями безопасности достоверности представленных им сведений.

5.3.15. Кадровое обеспечение руководящих должностей до уровня линейных руководителей (руководителя подстанции / района электрических сетей) осуществляется на конкурсной основе, в том числе посредством проведения открытых конкурсов, при безусловном соблюдении корпоративных процедур.

5.3.16. Важным аспектом кадрового обеспечения является реализация мероприятий, направленных на повышение престижа работы в электроэнергетике и продвижение бренда компаний электросетевого комплекса как предпочтительного работодателя.

В целях продвижения бренда социально-ответственного работодателя на рынке труда проводятся регулярные информационные кампании, знакомящие потенциальных работников с целями, задачами, ценностями, приоритетами и возможностями, предоставляемыми компаниями электросетевого комплекса.

Профориентационные мероприятия и программы, направленные на повышение престижа работы в электроэнергетике, дифференцированы в зависимости от целевой аудитории (школьники, их родители, студенты, выпускники профессиональных образовательных учреждений) и включают в себя различные формы и методы информационного воздействия - распространение рекламно-профориентационной продукции, проведение

ярмарок вакансий, дней открытых дверей, экскурсий на объекты электросетевого хозяйства, научных и творческих конкурсов.

5.3.17. Компании электросетевого комплекса обеспечивают комфортные условия приема на работу. Работникам, принимаемым / переводимым в рамках компаний электросетевого комплекса, в первые месяцы работы оказывается адаптационная поддержка, включающая проведение серии информационных мероприятий, в том числе адаптационных семинаров, вводных инструктажей, распространение материалов о компании и закрепление наставника (для производственного персонала и молодых специалистов).

5.3.18. Индикаторами успешной реализации положений, изложенных в пунктах 5.3.1 - 5.3.17 настоящей Политики, являются:

уровень обеспеченности персоналом компаний электросетевого комплекса не менее 97%;

доведение до 100% доли работников, имеющих профессиональное образование³.

5.4. В области управления эффективностью деятельности персонала (мотивация персонала)

Для обеспечения эффективного функционирования компаний электросетевого комплекса необходимо создание условий для мотивирования работников на результативный труд.

5.4.1. Основным условием мотивирования на результативный труд является определение для работников компаний индивидуальных, четких и измеримых рабочих целей и соответствующих мотивационных схем. Регулярная оценка результативности работников осуществляется в формате аттестации - для работников, с которыми заключены бессрочные трудовые договоры, и оценки результатов деятельности по итогам истечения срока трудовых отношений - для работников, с которыми заключены срочные трудовые договоры (контракты). Результаты оценки являются основанием для принятия кадровых решений - развитие, перемещение, увольнение работников. Заключение срочных трудовых договоров (контрактов) является обязательным по всем категориям работников, для которых эта возможность предусмотрена действующим трудовым законодательством.

³ Данная норма не распространяется на вспомогательный персонал - работников, занятых на подсобных и вспомогательных работах в сфере административно-хозяйственного обеспечения, общественного питания, транспортного обслуживания исполнительных аппаратов

5.4.2. Система оплаты труда в компаниях электросетевого комплекса базируется на единых принципах с учетом региональных особенностей и обеспечивает конкурентоспособный уровень дохода по сопоставимым должностям в регионах. Основные положения системы оплаты труда закреплены Отраслевым тарифным соглашением в электроэнергетике и Коллективными договорами компаний электросетевого комплекса. Система оплаты труда предусматривает установление фиксированной части - оклада, доплат и надбавок, а также переменной части - премирования. Окладная часть заработной платы производственного персонала подлежит регулярной индексации. Схема формирования дохода каждого работника должна быть для него открыта и разъяснена при необходимости.

5.4.3. Принцип оплаты по результату реализуется через систему премирования, учитывающую персональную результативность работника и его вклад в достижение корпоративных целей и задач. Обеспечение достижения работниками ключевых целей, стоящих перед компаниями электросетевого комплекса, достигается посредством применения единой сбалансированной системы ключевых показателей эффективности.

5.4.4. При получении сверхпланового эффекта от реализации проектов/приоритетных задач, часть полученных средств может быть направлена на дополнительное премирование работников - участников проекта/исполнителей задач.

5.4.5. Дополнительным инструментом мотивации работников на эффективный труд являются процедуры по награждению и признанию заслуг работников (корпоративные награды), проведение конкурсов «лучший по профессии», «лучшее подразделение», «лучшая компания» электросетевого комплекса.

5.5. В области социальных льгот и гарантий

Взаимодействие компаний электросетевого комплекса с работниками в качестве работодателя строится на принципах социального партнерства.

5.5.1. В компаниях, представителем интересов работников в которых выступают профсоюзные организации, в целях обеспечения социальной стабильности в трудовых коллективах взаимодействие строится на принципах конструктивного сотрудничества и социального партнерства, профсоюзные организации вовлекаются в решение задач, стоящих перед компаниями, с разделением ответственности за результаты.

5.5.2. В компаниях электросетевого комплекса в соответствии с Отраслевым тарифным соглашением в электроэнергетике и Коллективными

договорами реализуются программы социальной защиты и корпоративной поддержки работников. Программы социальной защиты (медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, страхование жизни, негосударственное пенсионное обеспечение) имеют целью, при возникновении определенных обстоятельств, предоставить работникам гарантии защищенности и минимизировать потенциальные риски работодателя.

Система социальной защиты строится на принципах экономической целесообразности, дифференциации для различных групп работников, паритетности и прозрачности.

5.5.3. В компаниях электросетевого комплекса осуществляется поддержка и оказывается содействие работникам в улучшении жилищных условий, в том числе посредством формирования специализированного жилищного фонда за счет средств, сэкономленных при сокращении издержек в рамках реализации инвестиционной программы, и предоставления служебного жилья работникам ключевых категорий.

5.5.4. Компании электросетевого комплекса стремятся оказывать социальную поддержку семьям работников, включающую содействие в предоставлении мест в детских дошкольных и образовательных учреждениях, организацию детского отдыха, оказание адресной материальной помощи, а также поддержку ветеранам - бывшим работникам компаний электросетевого комплекса.

5.5.5. Принцип социального партнерства в компаниях электросетевого комплекса наряду с взаимодействием с профсоюзными организациями, предусматривает прямой диалог руководства компаний с трудовыми коллективами (регулярные встречи), проведение мониторинга удовлетворенности персонала компаний условиями и содержанием труда, уровнем доходов, льгот и компенсаций.

5.5.6. Дополнительными механизмами обеспечения вовлеченности персонала и приверженности корпоративным ценностям выступают программы социальной и культурной направленности - поддержка трудовых династий, творческие конкурсы, культурно-массовые мероприятия, благотворительные акции, а также проекты в области физкультуры и спорта, пропагандирующие здоровый образ жизни.

5.5.7. Прекращение трудовых отношений с работниками в компаниях электросетевого комплекса осуществляется в строгом соответствии с трудовым законодательством, с соблюдением интересов сторон и оказанием всесторонней поддержки высвобождаемым сотрудникам.

5.6. В области обеспечения безопасности деятельности персонала и культуры труда

В компаниях электросетевого комплекса применяются меры и системы, обеспечивающие высокое качество инфраструктуры, позволяющие предотвратить профессиональные заболевания и обеспечить работоспособность сотрудников.

5.6.1. Специфика деятельности электросетевого комплекса предъявляет особые требования к обеспечению безопасности деятельности и условиям труда работников, для чего обеспечивается:

- знание и соблюдение работниками требований правил охраны труда и производственной безопасности;
- соблюдение работниками трудовой дисциплины;
- благоприятный психофизиологический статус работника.

5.6.2. В целях обеспечения безопасности деятельности работников в компаниях электросетевого комплекса реализуются следующие мероприятия:

- приоритетное обучение работников правилам охраны труда и производственной безопасности, приемам безопасного выполнения работ на энергообъектах;
- внедрение многофункциональной электронной карты «паспорт работника» - единого унифицированного средства, предназначенного для хранения информации о работнике, в том числе о пройденном им обучении, допусках к ведению работ, нарушениях и пр.;
- проведение соревнований профессионального мастерства среди оперативного, оперативно-ремонтного и ремонтного персонала с отработкой практических навыков безопасной деятельности;
- определение единых требований к психофизиологическому состоянию оперативного, оперативно-ремонтного и ремонтного персонала и обеспечение проведения входных (при приеме на работу) и периодических психофизиологических обследований и медицинских осмотров для 100% производственного персонала;
- обеспечение достойных условий труда и бытового обеспечения производственного персонала, включая спец. одежду, соблюдение санитарно-гигиенических норм.

Ключевые измеримые индикаторы эффективности реализации Политики:

Показатель	Целевое значение к 2017 году
уровень обеспеченности персоналом компаний электросетевого комплекса	не менее 97%
доля работников электросетевых компаний, имеющих профессиональное образование ⁴ .	100%
доля административно-управленческого персонала в общей численности	не более 15%
должности компаний электросетевого комплекса, обеспеченные едиными унифицированными квалификационными требованиями	100%
замещение вакантных руководящих должностей кандидатами из числа работников компаний электросетевого комплекса (внутренними кандидатами)	не менее 60%
доля обучаемых работников в год	не менее 30%
соотношение уровня затрат на подготовку персонала к ФОТ: для компаний с кредитным рейтингом В для компаний с кредитным рейтингом А, Б	не менее 1% не менее 1,5%
проведение входных (при приеме на работу) и периодических психофизиологических обследований и медицинских осмотров производственного персонала	100% производственного персонала

VI. Контроль реализации политики и ее актуализация

Ответственность за соблюдение принципов кадровой и социальной политики, достижение целей и задач лежит на руководителях всех уровней управления компаний электросетевого комплекса.

Работники компаний электросетевого комплекса являются активными и равноправными партнерами реализации кадровой и социальной политики, достижение целей кадровой политики зависит от ответственного отношения каждого работника к выполнению своих должностных обязанностей и его участия в решении общекорпоративных задач.

Кадровые подразделения компаний электросетевого комплекса осуществляют общее руководство процессом реализации кадровой и

⁴ Данная норма не распространяется на вспомогательный персонал - работников, занятых на подсобных и вспомогательных работах в сфере административно-хозяйственного обеспечения, общественного питания, транспортного обслуживания исполнительных аппаратов

социальной политики и оказывают квалифицированную поддержку всем участникам процесса.

Реализация политики предполагает четкое и своевременное предоставление и обмен информацией в соответствии с существующими правилами и процедурами между всеми участниками процесса.

Эффективность реализации кадровой и социальной политики обеспечивается внедрением современных информационных систем.

Кадровая и социальная политика реализуется при строгом соблюдении требований по защите персональных данных.

Корректировка (актуализация) Кадровой и социальной политики осуществляется по мере необходимости, но не реже чем раз в пять лет, обновленная редакция документа утверждается Советом директоров ОАО «Россети». Основанием для досрочной корректировки является существенное изменение внешних факторов, в том числе нормативной среды, состояния региональных рынков трудовых ресурсов и изменение внутренних условий реализации Стратегии развития ОАО «Россети» и смежных функциональных политик ОАО «Россети», состояния кадровых ресурсов компаний электросетевого комплекса.