

# Расширяя масштаб, объединяем таланты

Наши сотрудники – ключевой актив СУЭК, партнеры компании в достижении стратегических целей.





## Наши приоритеты

Удовлетворение потребности компании в мотивированном персонале необходимой квалификации

Повышение уровня промышленной безопасности

Развитие персонала и улучшение качества жизни сотрудников, обеспечение благоприятных условий для труда и отдыха

Повышение эффективности управления затратами на персонал

Повышение производительности труда и управление численностью

Формирование кадрового резерва и привлечение молодых специалистов в компанию

Развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций

## Наш подход

Стратегия СУЭК в области управления персоналом разработана в соответствии с российским трудовым законодательством и Кодексом корпоративной этики компании.

СУЭК не использует детский труд, любые формы принудительного труда и гарантирует равенство прав и отсутствие дискриминации по национальности, полу, происхождению, возрасту, религиозным и иным убеждениям и прочим основаниям. Компания признает законное право работников на добровольное создание общественных объединений для защиты своих прав и интересов, включая право создавать профессиональные союзы и вступать в них.

Кадровые вопросы регулярно обсуждаются на заседаниях Комитета по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров (более подробная информация представлена на стр. 119).

## Структура управления персоналом

### Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

- Контроль за ходом реализации кадровой стратегии
- Контроль назначений, мотивации, социальной политики, охраны труда и безопасности на производстве

### Блок по работе с персоналом СУЭК

- Методология управления персоналом
- Стратегическое планирование и контроль: корпоративные документы, управление мотивацией, трудовыми отношениями и численностью сотрудников

### Службы по работе с персоналом предприятий

- Координация и оперативное управление:
- планирование фонда заработной платы и выплат социального характера;
  - реализация кадровой и социальной политики с учетом региональной специфики

## Наш подход к нашим взаимоотношениям с сотрудниками опирается на следующие нормативные документы:

- российское трудовое право;
- отраслевые и территориальные соглашения с профсоюзами;
- коллективные договоры;
- корпоративная социальная политика;
- Кодекс корпоративной этики<sup>1</sup>.

## В 2018 году в области управления персоналом достигнуты следующие ключевые результаты:

### Планирование численности и затрат на персонал:

- разработаны нормы труда для операторов основного производственного оборудования;
- реализован автоматизированный учет фактических трудозатрат;
- регламентирована методология сдельной оплаты труда и ежемесячной премии для сотрудников угольных разрезов.

### Привлечение и удержание персонала:

- продолжена работа по повышению внутренней мобильности персонала между предприятиями и регионами компании. Программы перераспределения работников между подразделениями позволяют удерживать квалифицированный персонал в компании и оперативно ориентировать его на решение приоритетных задач;
- продолжена реализация программы содействия сотрудникам угольного бизнеса в обеспечении жильем;
- реализуется комплексная программа по привлечению молодежи: проводится набор выпускников школ в регионах присутствия СУЭК с целью обучения в вузах по требуемым в компании специальностям, организован молодежный форум студентов и выпускников вузов с целью выявления и привлечения наиболее талантливой молодежи.



КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ ПРЕДСТАВЛЕНЫ НА САЙТЕ КОМПАНИИ: [HTTP://WWW.SUEK.RU/ABOUT-US/CORPORATE-GOVERNANCE/BY-LAWS/](http://www.suek.ru/about-us/corporate-governance/by-laws/)



**Какие эффекты синергии в области управления персоналом ожидаются от консолидации СГК?**

Объединяя два бизнеса, мы придерживаемся принципа обмена передового опыта между коллективами. За время работы в качестве независимых компаний СУЭК и СГК развили различные компетенции. И наша цель состоит в том, чтобы объединённая группа взяла лучшие компетенции обеих компаний.

Несмотря на различия в производственном процессе, уже начался обмен опытом между специалистами в области охраны труда, экологии, обучения персонала, социальных технологий. Оптимизирован процесс в области финансовой отчётности и информационных технологий.

Интеграция также значительно расширила базу кадрового резерва управленческого персонала. У менеджеров и руководителей появились новые возможности для самореализации в связи с увеличением масштаба и сложности бизнеса.

**Как планируется интегрировать сотрудников СГК в общую систему ценностей?**

В связи с внедрением системы комплаенс в объединённой компании, в 2018 году мы провели работы по анализу и сравнению существующих корпоративных ценностей бизнесов. В результате в январе 2019 года был утверждён Кодекс корпоративной этики и для сотрудников СГК.

ДМИТРИЙ СЫРОМЯТНИКОВ  
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И АДМИНИСТРАЦИИ

**Обзор**

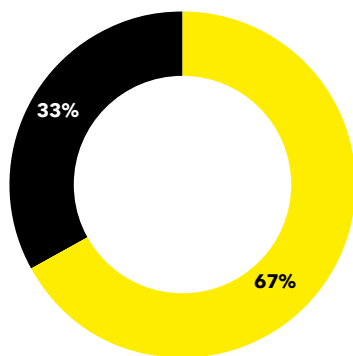
Благодаря консолидации СГК в 2018 году СУЭК расширила географию деятельности и теперь представлена в 11 регионах России и 12 странах мира, являясь одним из крупнейших работодателей в российской угольно-энергетической промышленности. Среднесписочная численность персонала составила 63 838 человек. Социально-демографический состав персонала компании остается стабильным. Соотношение мужчин и женщин среди сотрудников по сравнению с 2017 годом практически не изменилось: преобладающее количество мужчин связано с особенностями производственного процесса<sup>1</sup>.

Несмотря на давление со стороны рынка труда и усложняющуюся демографическую ситуацию, нам удастся сохранять коэффициент текучести кадров в угольном бизнесе на стабильном уровне. Повышенный уровень текучести в энергетическом бизнесе был связан с изменениями в связи с приобретением новых активов.

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТАХ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА ПРЕДСТАВЛЕНА НА СТР. 32; ИНФОРМАЦИЯ О РИСКАХ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДСТАВЛЕНА НА СТР. 49.

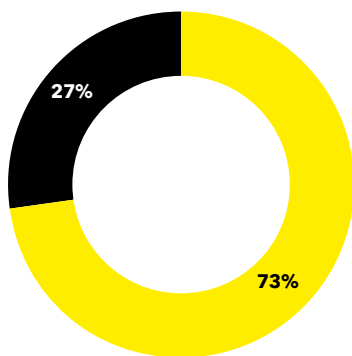
**Распределение сотрудников (%)**

**По категориям персонала**



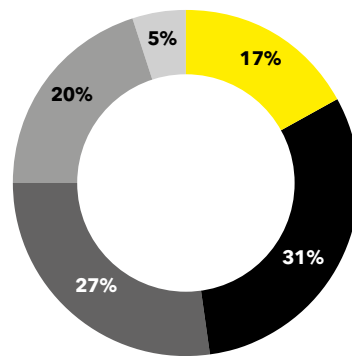
● Рабочие ● Руководители и специалисты

**По полу**



● Мужчины ● Женщины

**По возрасту**



● 18-30 лет ● 31-40 лет ● 41-50 лет ● 51-60 лет ● Старше 60 лет

1. В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. № 162 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин», женщины не допускаются к значительной части подземных работ.

## Оценка персонала, вознаграждение

Эффективная система вознаграждения персонала обеспечивает компанию возможностью привлекать и удерживать необходимый квалифицированный персонал, а работникам предоставляет справедливую и наглядную взаимосвязь между достижением целей организации, полученными результатами, качеством их труда и вознаграждением.

СУЭК регулярно исследует рынок труда России: мы изучаем лучшие практики оплаты труда и стимулирования персонала, ведем мониторинг тенденций в предоставлении гарантий и льгот. Компания стремится глубже исследовать отраслевые особенности, принимая участие в специализированных обзорах заработных плат по компаниям горного, угледобывающего и энергетического секторов. Анализ этих данных позволяет нам предлагать сотрудникам привлекательные условия труда, планировать и гибко адаптировать политику управления персоналом с учетом актуальных потребностей экономики.

Система материальной мотивации СУЭК базируется на выполнении

ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ) и приоритетных целей отчетного периода, в число которых наряду с бизнес-показателями входят производственная безопасность, соблюдение нормативных требований и обязательств компании, сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами.

Соотношение этих компонентов в общем объеме премирования зависит от уровня ответственности работника и его профессиональных задач.

В системе премирования применяются и дополнительные условия, которые влияют на размер выплат. Их основное предназначение – обеспечивать достижение результатов наиболее правильным, рациональным и безопасным способом. Наиболее часто применяются условия, относящиеся к соблюдению производственной безопасности и снижению травматизма.

Кроме того, в компании действует система поощрения работников за участие в проектной деятельности. Она включает долгосрочные стратегические проекты, проекты развития бизнеса, а также программы, нацеленные

на повышение операционной эффективности различных бизнес-процессов. Помимо стимулирования к достижению целевых результатов проектов и программ, данная система мотивации способствует закреплению в СУЭК квалифицированных работников, улучшает кросс-функциональное взаимодействие, а также поощряет обмен опытом между подразделениями, в том числе в разных регионах присутствия компании. По состоянию на конец 2018 года в этой программе мотивации по одному или нескольким проектам принял участие 501 сотрудник.

## Социальная поддержка

Мы реализуем социальные программы, направленные на повышение уровня жизни сотрудников и членов их семей. Социальный пакет работников российских предприятий СУЭК формируется на основе действующего законодательства, отраслевых соглашений с профсоюзами и коллективных договоров. Коллективные договоры, двусторонние территориальные соглашения с профессиональными союзами гарантируют выполнение компанией социальных обязательств. Коллективными договорами охвачены около 91% сотрудников, работающих на угольных предприятиях СУЭК.

## Коэффициент текучести кадров (%)

### Уголь



0 п. п.

ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

### Энергетика



7,7 п. п. ▲

ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

Сотрудникам СУЭК предоставляются следующие социальные льготы:

- добровольное медицинское страхование, включающее реабилитационно-восстановительное лечение профзаболеваний: с 2014 года программа добровольного медицинского страхования охватывает все угольные предприятия Группы, охват сотрудников энергопредприятий составляет 90%;
- материальная помощь, в том числе пенсионерам, матерям, находящимся в отпуске по уходу за детьми, сотрудникам и членам их семей, нуждающимся в дорогостоящем лечении, семьям погибших работников;
- организация детского отдыха и оздоровления;
- проведение спортивных и культурных мероприятий;
- материальная помощь и социальные выплаты бывшим работникам.

Дополнительно сотрудникам угольного бизнеса предоставляются следующие социальные льготы:

- страхование от несчастных случаев;
- оплата путевок и стоимости проезда к месту отдыха сотрудникам и членам их семей;
- обеспечение углем на бытовые нужды сотрудников, компенсация расходов на оплату энергоресурсов;
- выплата 15% среднего заработка за каждый год работы в угольной промышленности при выходе на пенсию;
- бесплатное и дотированное питание.

Наши отношения с сотрудниками основаны на принципах социального партнерства. На предприятиях компании действуют Российский независимый профсоюз работников угольной промышленности (Росуглепроф) и Независимый профсоюз горняков России (НПГ), в которых состоят около 64% сотрудников СУЭК. На предприятиях энергетического бизнеса действует отраслевой Всероссийский Электропрофсоюз.

**>90%**

**СОТРУДНИКОВ ОХВАЧЕНЫ ПРОГРАММОЙ ДОБРОВОЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ**

В 2018 году СУЭК в составе Общероссийского отраслевого объединения работодателей угольной промышленности (ОООРУП) активно участвовала в разработке нового Федерального отраслевого соглашения по угольной промышленности, сторонами которого являются работники Российского независимого профсоюза работников угольной промышленности и работодатели – промышленные компании ОООРУП. Его подписание в январе 2019 года обозначило подтверждение социального партнерства между профсоюзами, работниками и работодателями.

**Подготовка и повышение квалификации персонала**

Система обучения персонала СУЭК призвана обеспечить развитие человеческого капитала. Ее основные задачи – создать условия, позволяющие сотрудникам максимально реализоваться в работе, обеспечить систематическое совершенствование их профессиональных и управленческих компетенций, сформировать кадровый резерв СУЭК.

Ключевыми направлениями развития персонала являются:

- профессиональное обучение (в том числе переобучение, повышение квалификации, обучение смежным профессиям);
- работа с кадровым резервом ключевых должностей;
- подготовка молодых специалистов (целевое обучение, организация стажировок, дуальное обучение).

**32 ТЫС.**

**СОТРУДНИКОВ ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ В 2018 ГОДУ**

В 2018 году по указанным направлениям достигнуты следующие ключевые результаты:

- количество обученного персонала на базе собственных учебно-курсовых комбинатов составило около 32 тыс. человек;
- реализуются программы по выявлению и привлечению на работу в компанию наиболее талантливой молодежи (молодежные форумы, конкурсы профессионального мастерства, ярмарки вакансий, взаимодействие с профильными учебными заведениями, целевое обучение и т. п.);
- сформирован и обновлен кадровый резерв ключевых должностей и подразделений;
- продолжено формирование единой модели управленческих компетенций для всей компании. Данная модель должна обеспечить единство принципов и подходов к оценке, процессам обучения и развития персонала;
- в настоящее время 17 предварительно отобранных руководителей компании проходят обучение по программе MBA «Стратегический менеджмент на горнодобывающих предприятиях» на базе НИТУ МИСиС.

В СУЭК действует региональная сеть профессиональных образовательных заведений. Она включает 14 учебных пунктов и комбинатов, обладающих государственными лицензиями. Среди их основных задач – обучение новым специальностям, обучение вторым (совмещаемым) профессиям, повышение



квалификации. Особое внимание уделяется обучению персонала в области охраны труда и промышленной безопасности.

Ключевым элементом системы обучения и развития персонала компании, обеспечивающим последовательное повышение квалификации ключевых групп сотрудников, является корпоративный университет СУЭК: аналитический, методологический и консультативный центр в области управления знаниями и развития кадрового потенциала. С 2018 года сотрудники энергопредприятий также имеют возможность пройти обучение в рамках корпоративного университета Группы.

С 2018 года в компании действует новый инструмент обучения и развития персонала – электронная библиотека бизнес-литературы. Сервис доступен всем сотрудникам компании круглосуточно и на бесплатной основе в мобильном и аудиоформате.

Также в компании действует последовательная система развития и подготовки кадрового резерва: от позиции механика участка и горного мастера до должностей уровня руководителя регионально-производственного объединения. Такая цепочка подготовки обеспечивает карьерные лифты внутри компании и позволяет формировать нужный резерв квалифицированных кандидатов на возникающие вакансии управленческого звена.

СУЭК на постоянной основе проводит работу по привлечению молодых и перспективных специалистов. Целевая подготовка студентов, прежде всего из регионов присутствия компании, способствует отбору перспективных молодых кадров и ускорению адаптации выпускников после приема на работу. Процесс отбора начинается еще в школе. Мы проводим профессиональную ориентацию учащихся и абитуриентов в ключевых регионах

присутствия. В городах Абакане, Минусинске и Назарове действуют энергоклассы для старших школьников. СУЭК активно взаимодействует с ведущими, а также профильными горными вузами страны. По целевым программам компании сегодня обучаются более 50 студентов.

### **Корпоративная культура и внутренние коммуникации**

Работа по развитию системы внутренних коммуникаций ведется в соответствии с общими подходами к внутренним и внешним коммуникациям, принятым в компании. Основная задача системы внутренних коммуникаций – обеспечить максимально открытый и эффективный диалог с нашими сотрудниками.

Основные каналы внутренних коммуникаций:

- проведение собраний трудовых коллективов;
- корпоративный интранет-портал;
- система корпоративных каналов;
- опросы мнений сотрудников и их анализ;
- горячая линия;
- система обратной связи «сигнальный листок»;
- доски объявлений, плазменные панели, брошюры в корпоративном транспорте, информационные стойки, электронные рассылки;
- отчеты об устойчивом развитии СУЭК.

Корпоративная культура СУЭК основана на миссии и многолетних трудовых и профессиональных традициях.

В рамках реализации программы по развитию корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций в 2018 году проведены мероприятия, направленные на поддержку Кодекса корпоративной этики. Они включали

информационную кампанию и тематические конкурсы, посвященные корпоративным ценностям.

Также были проведены внутренние информационные кампании в поддержку общекорпоративных инициатив: изданы брошюры о предприятиях и населенных пунктах присутствия, осуществляющих набор сокращаемого персонала из других регионов. Разработаны методологические основы работы координаторов по этике, включая методические пособия по работе с обращениями сотрудников, общие алгоритмы работы с распространенными этическими ситуациями, примеры этических кейсов сторонних компаний.

В рамках консолидации SGK, а также в связи с внедрением системы комплаенс в объединенной компании, в 2018 году была проведена работа по анализу и сравнению существующих корпоративных ценностей бизнесов. В результате было принято решение об утверждении единого Кодекса корпоративной этики, и в январе 2019 года Кодекс был утвержден.