

# **Кейс «Построение системы управления талантами»**

Конференция НИСКУ  
2-4 февраля 2012 года  
Опарина Наталья

# Краткая информация о соискателе

Имеет шестнадцатилетний опыт в области управления человеческими ресурсами, а также девятилетний опыт в управленческом консалтинге и четырнадцатилетний опыт преподавания авторских курсов по тематике управления персоналом

Более 20 публикаций, в том числе учебные пособия в соавторстве

Награждена медалью М.М. Сперанского.

Является членом Society for Human Resource Management, American Association for Training and Development, Chartered Institute for Personnel Development, членом Национального союза кадровиков, членом совета Клубов специалистов кадрового менеджмента

Является членом редколлегии журнала «Управление персоналом: просто, практично, полезно»

Международная сертификация в области УЧР (PHR) и управления проектами (PM)

ООО «Корпорация Академсервис» - директор по персоналу, директор УЦ

ОАО «Компания Транстелеком» - вице-президент по управлению человеческими ресурсами

ОАО «Системный оператор ЕЭС» - директор по управлению персоналом

ГК «Топ Менеджмент Консалт» - партнер

МГУ имени М.В. Ломоносова - старший преподаватель

# Кейсы соискателя

- **«Комплексная диагностика системы управления персоналом Группы Компаний «Волга-Днепр»**
- **«Построение системы управления талантами в ОАО «Системный оператор Единой энергетической системы»»**
- **«Работа с кадровым резервом»**
- **«Внедрение стратегического менеджмента»**
- **«Кадровое планирование и управление численностью»**

# Структура презентации

- Запрос и содержание контракта
- Результаты диагностики
- Содержание консультационной работы
- Результаты проекта

# Содержание контракта

Узость рынка труда отрасли и необходимость стратегического развития делают необходимой работу с молодежью на перспективу

**Нормативная база**

**Работа со стажерами и молодыми специалистами**

**Система управления талантами**

**Работа с вузами**

**Работа со школьниками, студентами, преподавателями**

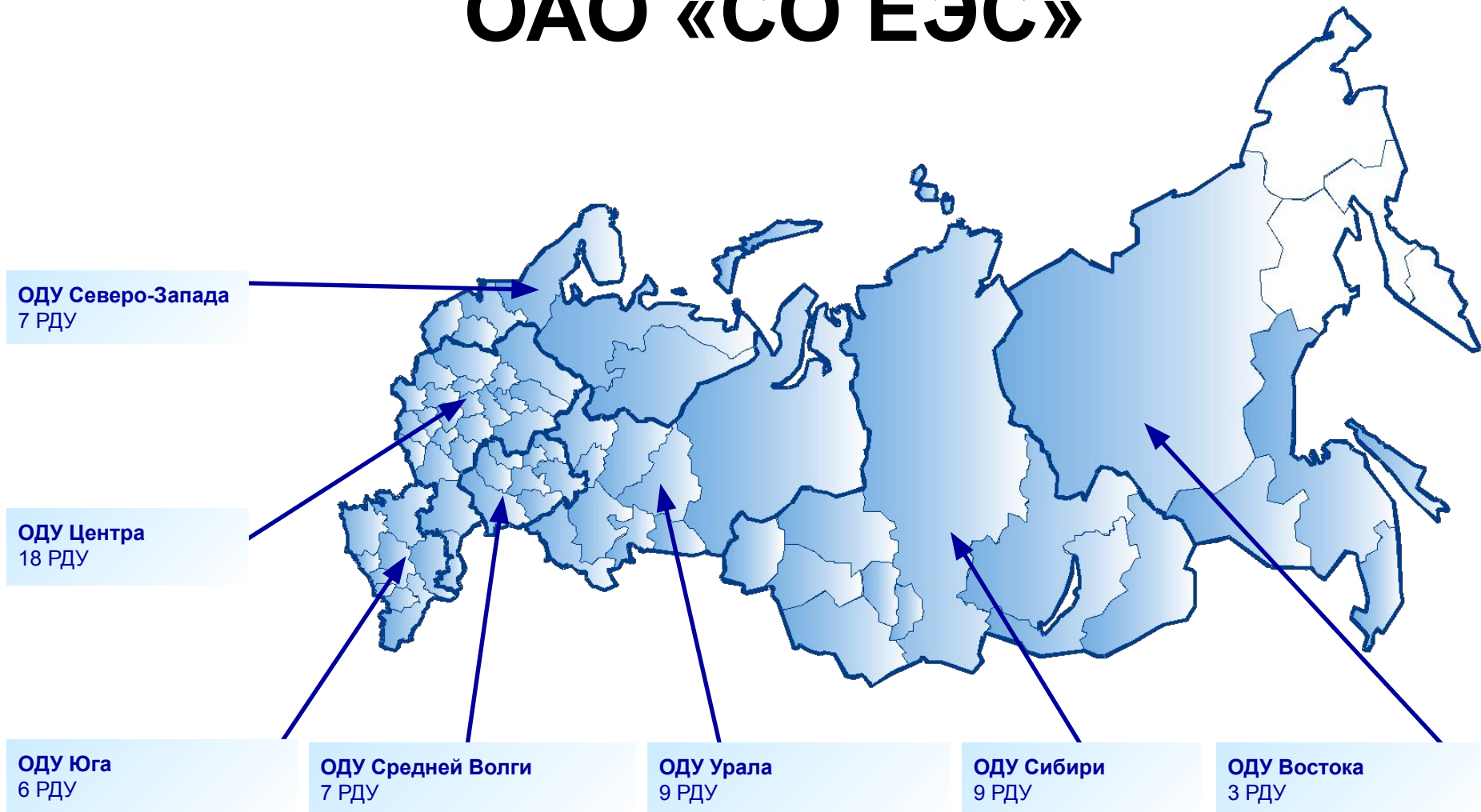
*Предполагаемый результат*  
Создание центра развития научных компетенций отрасли и центра привлечения молодежи

# Описание организации

- **Организация:** открытое акционерное общество «Системный оператор Единой энергетической системы» (ОАО «СО ЕЭС», Системный оператор).
- **Основной вид деятельности:** оперативно-диспетчерское управление в энергетике.
- **Историческая дата создания:** 1921 год.
- **Дата образования:** 17 июня 2002 года.
- **Основная задача:** обеспечение надежного электроснабжения потребителей электрической энергией нормативного качества.
- **Специфика деятельности:**
  - входит в число трех инфраструктурных организаций энергетической отрасли;
  - деятельность относится к естественно-монопольным видам;
  - права и обязанности определены на законодательном уровне;
  - 100 процентов голосующих акций находится в управлении государства.



# ОАО «СО ЕЭС»



Отсутствие конкурентов

Государственное бюджетирование

Вся отрасль в РФ, СНГ и прилегающих странах (Азербайджана, Беларуси, Грузии, Казахстана, Киргизстана, Молдовы, Монголии, Латвии, Литвы, Таджикистана, Узбекистана, Украины и Эстонии) - клиенты

Государство- заказчик

# Функции компании

Системный оператор осуществляет:

- управление технологическими режимами работы объектов электроэнергетики в порядке, устанавливаемом основными положениями функционирования оптового рынка;
- соблюдение установленных параметров надежности функционирования Единой энергетической системы России и качества электрической энергии;
- регулирование частоты электрического тока, обеспечение функционирования системы автоматического регулирования частоты электрического тока и мощности, системной и противоаварийной автоматики;
- участие в организации деятельности по прогнозированию объема производства и потребления в сфере электроэнергетики, и в процессе формирования резерва мощностей;
- согласование вывода в ремонт и из эксплуатации объектов электросетевого хозяйства и энергетических объектов по производству энергии, а также ввода их после ремонта;
- выдачу субъектам электроэнергетики и потребителям электрической энергии с управляемой нагрузкой;
- разработку оптимальных суточных графиков работы электростанций и электрических сетей Единой энергетической системы России;
- организацию и управление режимами параллельной работы российской электроэнергетической системы и электроэнергетических систем иностранных государств
- участие в формировании и выдаче технологических требований при присоединении субъектов электроэнергетики к единой национальной (общероссийской) электрической сети и территориальным распределительным сетям, обеспечивающих их работу в составе Единой энергетической системы России;
- [контроль за своевременной и надлежащей реализацией инвестиционных программ](#) генерирующих компаний, сформированных по результатам торговли мощностью;
- мониторинг фактического технического состояния и уровня эксплуатации объектов электроэнергетики.



# Структура и система управления

- Структура компании:
  - исполнительный аппарат;
  - 66 филиалов:
    - 7 Объединенных диспетчерских управлений (ОДУ) объединенными энергетическими системами (ОЭС);
    - 59 Региональных диспетчерских управлений (РДУ) энергосистемами одного или нескольких субъектов РФ.
    - Дочернее предприятие НИИПТ
    - Дочернее предприятие Техническая инспекция
- Численность персонала: 7 500 человек.
- Система управления операционная, структура линейно-функциональная.

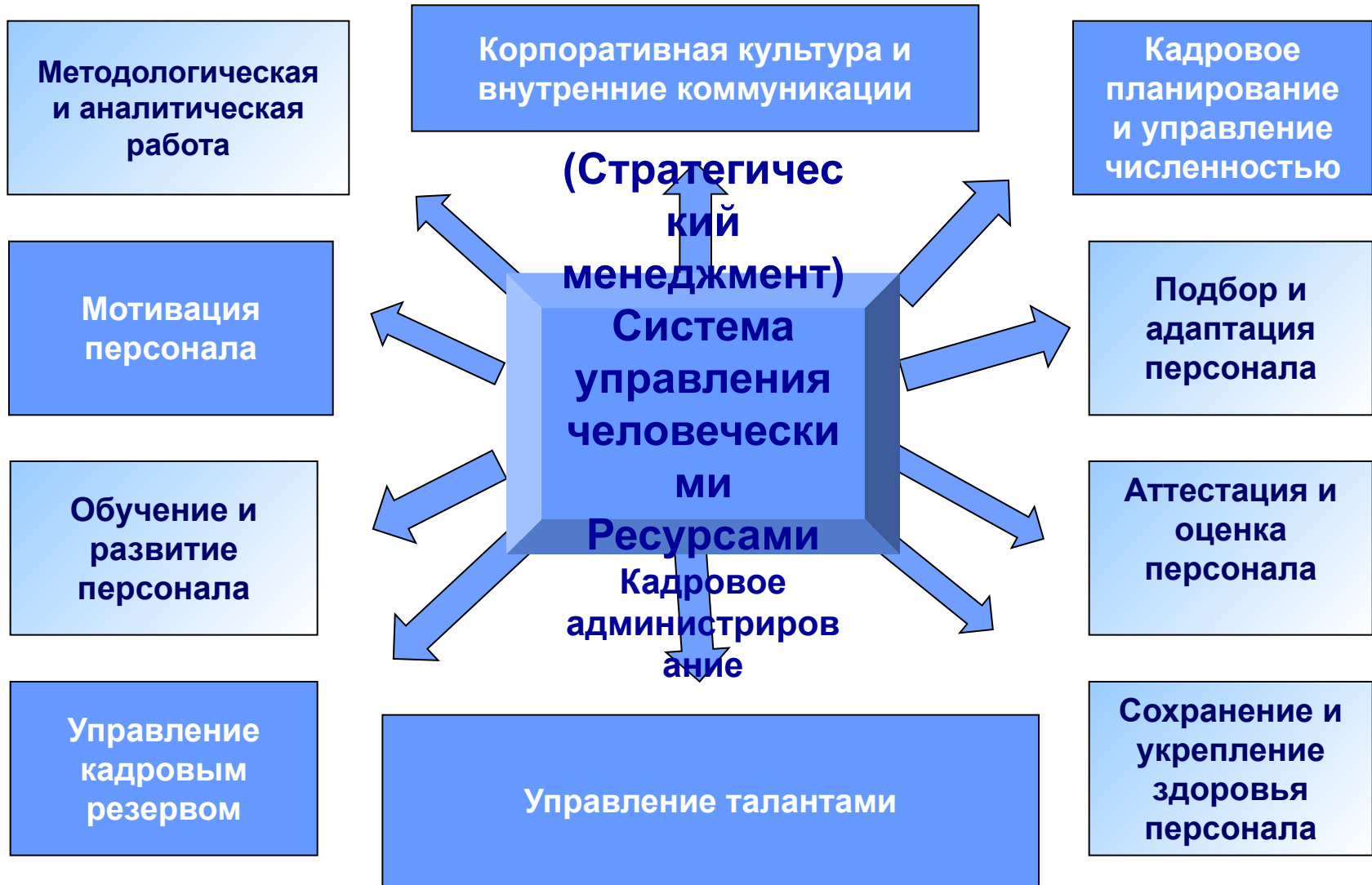
# Структура управления



# Результаты диагностики

- Отсутствие осмысленных перспектив развития
- Отсутствие видения и единых целей организации
- Отсутствие системы стратегического и операционного планирования
- Отсутствие четких принципов разделения и организации труда
- Отсутствие сплоченной команды
- Перекос в сторону технических компетенций, дефицит управленцев
- Нежелание брать на себя ответственность
- Борьба за власть
- Старение персонала
- Истинные причины запроса
- Формулировка двух основных запросов-ПП и первый зампред
- Возможность решения проблем через управление талантами
- Возможность достижения личных целей ПП
- Возможность достижения предполагаемых целей компании
- Готовность к построению системы УТ
- Корректировка содержания проекта
- Предполагаемый результат:
  - *Создание центра развития научных и управленческих компетенций отрасли*
  - *Создание молодежного отраслевого инновационного центра*
  - *Формирование положительного имиджа работодателя*

# Результаты диагностики



# Цели проекта

- **Стратегия компании - стать центром развития отрасли к 2011 году**
- Сформулированы стратегические цели по блокам, в том числе по блоку управления персоналом.
- **Основная стратегическая цель управления персоналом - формирование положительного имиджа молодежного работодателя.**

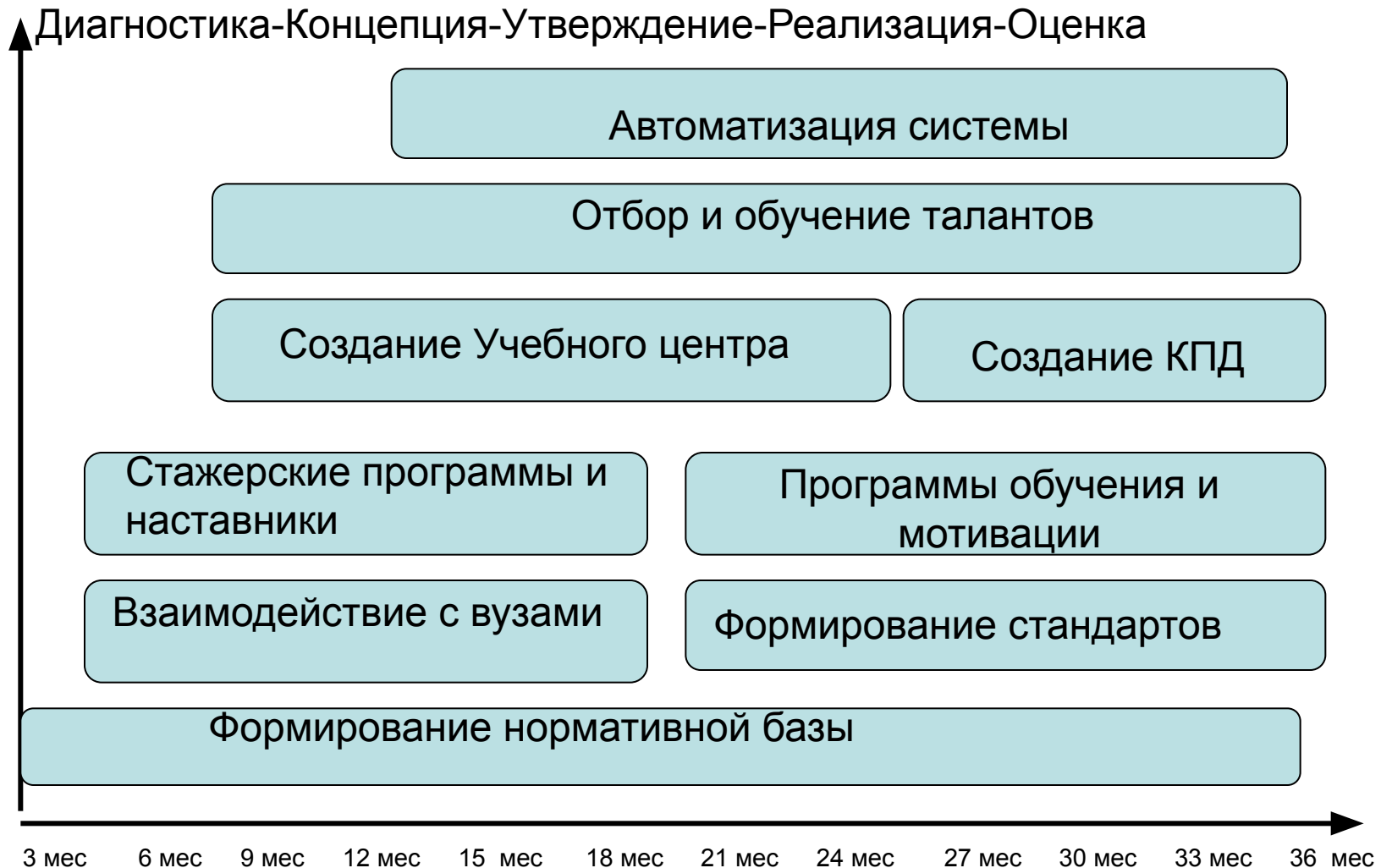
## *Цели проекта*

Создание научной базы для развития отрасли

Повышение качества преподавания в профильных вузах

Привлечение и удержание молодежи в СО, партнерских вузах и организациях

# Этапы проекта и подпроекты

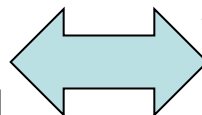


# Особенности процесса

- Множество участников
- Нестандартность решений
- Значительные ресурсы

# Участники проекта и роли

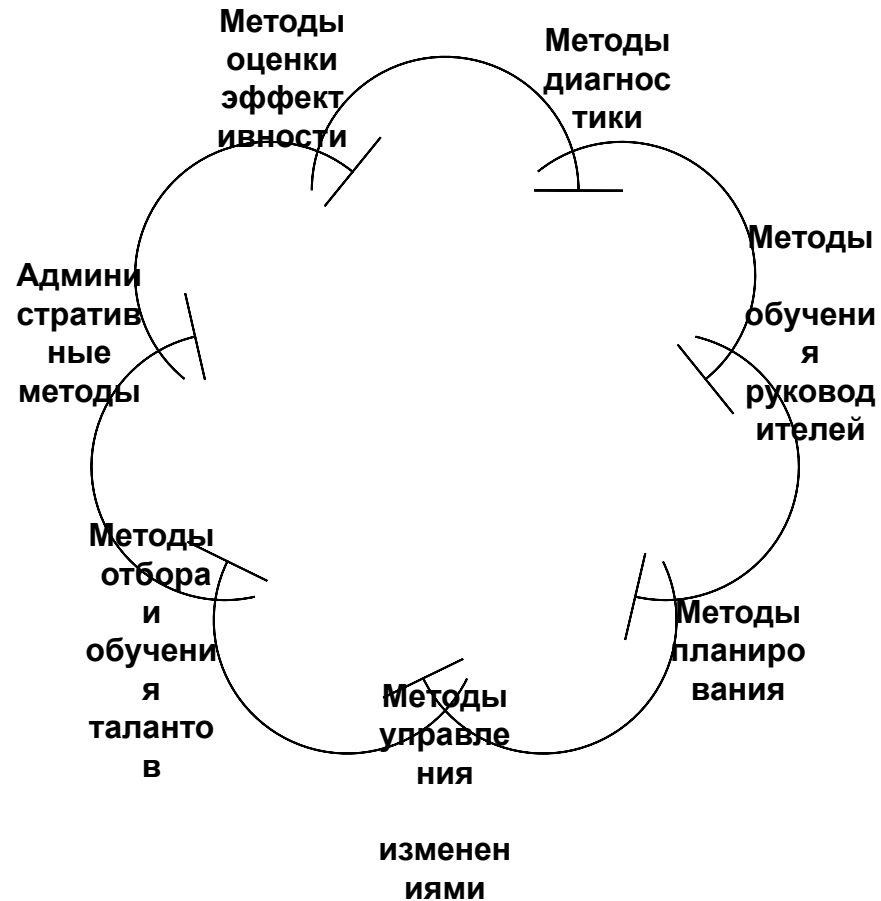
- Внутренний консультант
- Независимый консультант
- SHL, Websoft, Microsoft, Сколково
- Фонд «Надежная смена»
- МЭИ, КЭУ, министерство энергетики
- Министерство образования
- *Внутренние и внешние консультанты - формирование концептуальной и нормативной базы, защита бюджета, отбор инструментов оценки, разработка программ мотивации, взаимодействие с вузами, победа в конкурсах лучших работодателей*
- Внешние таланты (120)



- Директор по управлению персоналом
- Экспертные группы (7х 10-12), затем кадровые комиссии
- Экспертный Совет (18)
- Топ-менеджеры и линейные менеджеры, директор по УП – защита бюджета, выбор вузов, выбор лучшей молодежи, профессиональное и управленческое обучение, участие в профессиональных соревнованиях, реализация программ мотивации молодежи и наставников*
- Внутренние таланты (180)
- Наставники (100)



# Методы реализации проекта



# Внедрение, сопровождение изменений



# Внедрение

- Создана нормативная база управления талантами в организации
- Созданы специализированные классы в гимназиях и лицеях в регионах
- Разработаны и применяются оценочные инструменты для отбора школьников и студентов, талантливых сотрудников
- Разработаны критерии и процедура отбора вузов
- Заключены договора с 8 профильными вузами на специализированную подготовку студентов с 3 курса, разработаны федеральные образовательные стандарты и учебные планы с МЭИ
- Созданы 200 стажерских ставок и 100 наставников, происходит постоянное плановое обновление персонала, снижение среднего возраста в организации
- Подготовлены специальные программы внутреннего обучения для молодых специалистов
- Участие лучших студентов в международных конференциях и международных проектах, публикации лучших студентов, аспирантов и стажеров
- Подготовка и участие лучших стажеров в профессиональных и управленческих соревнованиях
- Разработаны программы мотивации для молодых преподавателей
- Внедрены программы привлечения и удержания молодых специалистов
- Внедрена программа мотивации руководителей за работу с талантами
- Создан Экспертный совет для привлечения топ-менеджеров и линейных руководителей к работе с молодежью и вузами
- Работает учебный центр в НИИПТ и система ЦТПП, ШКР
- Разработана концепция Клуба молодых специалистов (сайт и реальная площадка), реализованы пилотные проекты с инновационной направленностью

# Этические дилеммы и нестандартные подходы

- Приведение в соответствие целей Председателя и организации
- Потеря таланта или сохранение лояльного руководителя
- Таланты= технологи= технологи-инноваторы (остальные?)
- Противоборство собственных ролей
- Определение таланта (технолог, вклад в развитие), управления талантами (создание условий), управление талантами=работа с молодежью, эффективность=центр развития отрасли
- Перенос акцента с работы с вузами на работу с каждым талантом
- Массовое вовлечение в проект
- Корпоративные концепции и методики
- Взаимосвязи всех проектов системы УЧР
- Сочетание ролей

# Результаты проекта

Реализация проекта дала возможность компании:

- Отбирать лучших школьников, отбирать лучших студентов еще на 3 курсе и готовить их по доработанным стандартам, учебным планам, специальным программам
- Улучшить качество преподавания за счет мотивации и удержания в вузах молодых преподавателей
- Закрывать 180 из 200 стажерских ставок
- Подготовить 100 наставников и запустить систему наставничества для стажеров и молодых специалистов
- Создать молодежный кадровый резерв из 50 молодых специалистов
- Проводить обучение талантов в собственном УЦ и ШКР
- Подготовить 30 внутренних преподавателей и внутренних тренеров
- Текучесть молодых специалистов, резервистов, талантливых сотрудников остановилась на уровне 1,8%
- Стать лучшим молодежным работодателем

(Работодатель года молодежи 2009 от Федерального агентства по делам молодежи, Лучший молодежный работодатель 2009 от Союза ректоров, Гран-при HR brand в номинации Регионы)

# Самооценка проекта

Председатель Правления занимает свою должность и сегодня

СО стал флагманом технологического развития отрасли, хотя и не в полной мере (управленческие технологии успешно используются в других компаниях)

В профильных вузах повысилось качество образования

СО стал одним из лучших молодежных работодателей.

*Что осталось?*

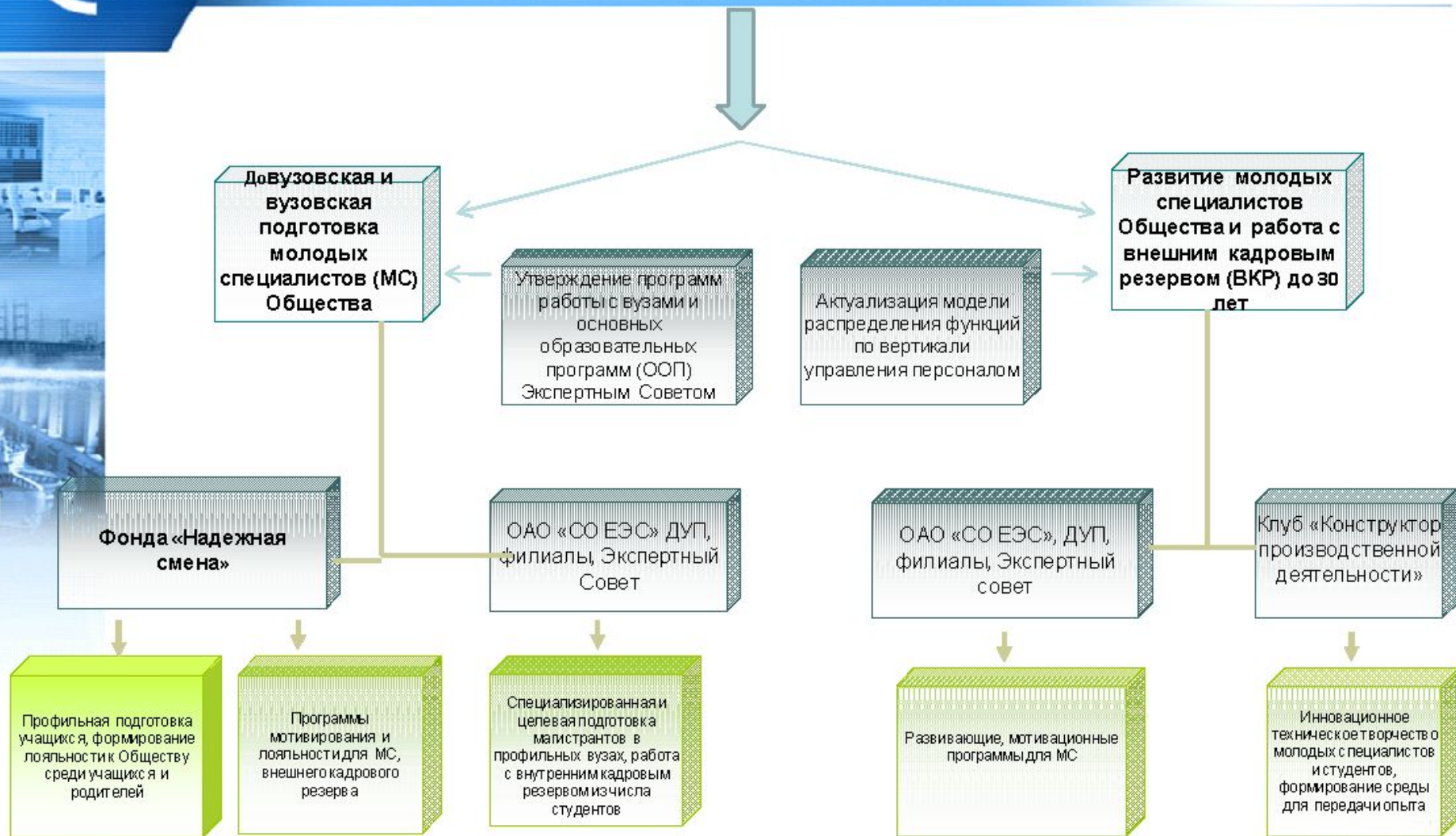
- *Действуют программы работы с вузами, работают стандарты и учебные планы*
- *Действует план привлечения стажеров и молодых специалистов, к стажерам прикрепляют наставников*
- *Остались выявленные и подготовленные таланты, ставшие агентами изменений, в том числе в других компаниях отрасли*
- *Расширение и обогащение функций (оптимизация численности)*
- *Имидж работодателя*

- *Перспективы продолжения проекта*  
*Расширение понятий*
- *Формирование пула талантов для ПП*
- *Магистерская международная программа в УЦ совместно с инфраструктурными компаниями*
- *Венчурные фонды с вузами*

- Отход Председателя от стратегии компании и стратегического менеджмента, приоритетность ручного управления и решения сиюминутных задач
- Акцент на техническое развитие молодежи, вторичность развития лидеров и управленцев
- Отход от выращивания талантов со школы, сосредоточенность на стажерах и сотрудниках СО.

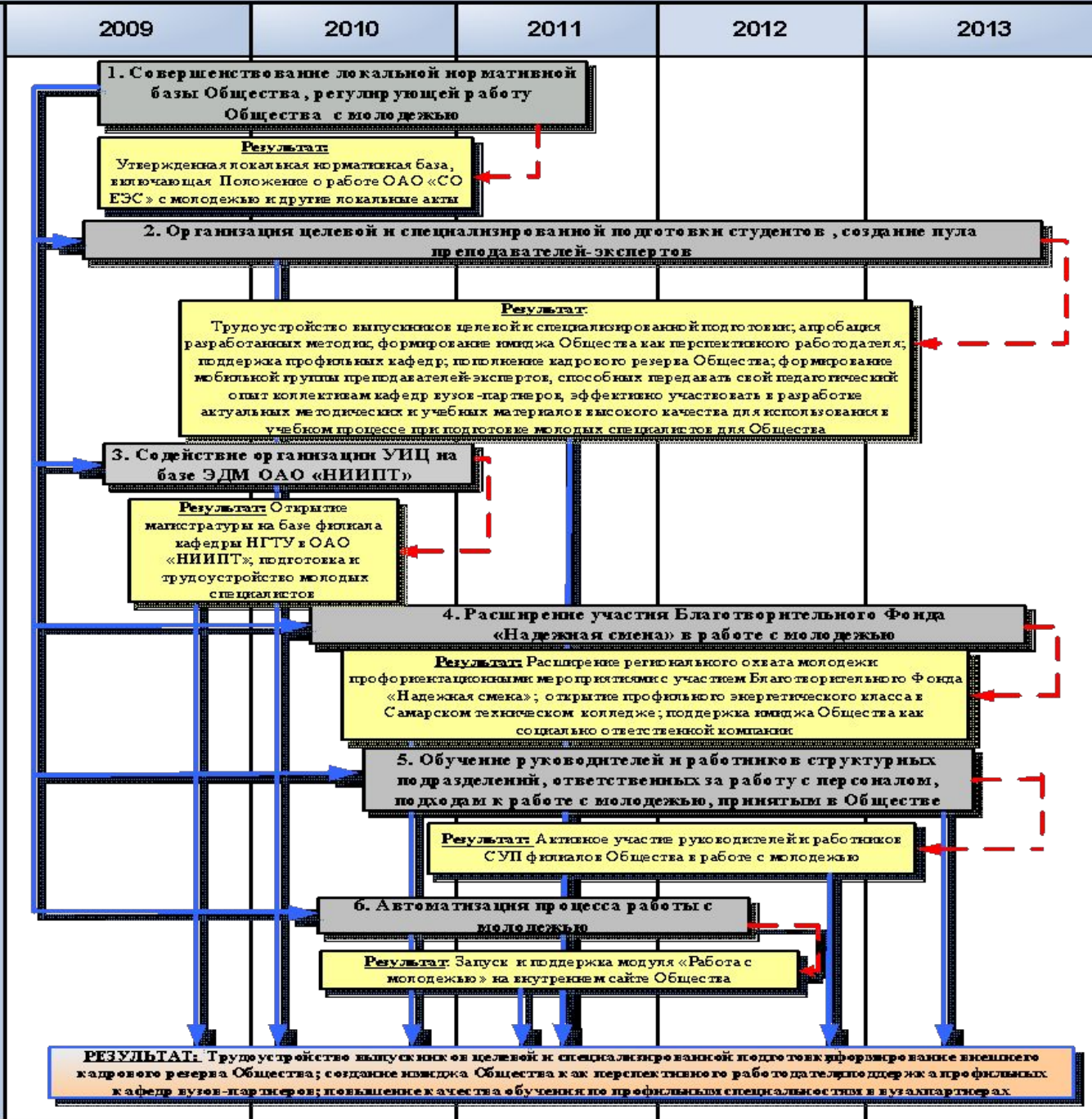
# Новые разработки







# Работа с молодежью



## Концепция молодежной политики ОАО «СО ЕЭС»

1. Общие положения.
2. Объекты и субъекты молодежной политики Общества, общие требования, понятия и определения.
3. Место молодежной политики ( управления талантами) в системе управления человеческими ресурсами Общества.
4. Цели, задачи, принципы реализации молодежной политики Общества.
5. Основные направления молодежной политики Общества:
  - 5.1. Профориентационная подготовка молодежи;
  - 5.2. Разработка и внедрение ФГОС и учебных планов
  - 5.3. Отбор талантливой молодежи
  - 5.4. Обучение учащихся и студентов по специализированным программам;
  - 5.5. Стажерские программы
  - 5.6. Адаптация молодых специалистов ОАО «СО ЕЭС»;
  - 5.7. Мотивационные программы Общества для молодежи;
  - 5.8. Создание творческих площадок для молодежи
  - 5.9. Молодежные инициативы ОАО «СО ЕЭС» в общей системе государственной молодежной политики.
6. Риски и пути их преодоления.
7. Организационное обеспечение Концепции.
9. Информационное обеспечение Концепции.
10. Финансовое обеспечение Концепции.

# ПОЛОЖЕНИЕ

о подготовке внутреннего кадрового резерва  
ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» из числа студентов  
очной формы обучения и других специалистов

## 1. Определения и термины

1.1. *Внутренний кадровый резерв из числа студентов очной формы обучения и других специалистов* (далее – ВКР) формируется из числа студентов вузов очной формы обучения и других специалистов, заключивших срочные трудовые договоры с ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС».

1.2. *Наставник* – работник ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС», осуществляющий подготовку резервистов путем передачи профессионального опыта согласно персональному плану развития резервиста.

1.3. *Персональный план развития резервиста* – план, формируемый наставником для каждого резервиста, включающий обучение, стажировку и иные формы подготовки резервиста.

1.4. *Подразделение, ответственное за работу с персоналом* – Департамент управления персоналом, Служба управления персоналом, Административно-правовой отдел.

1.5. *Резервист* – студент вуза очной формы обучения и другой специалист, заключивший срочный трудовой договор с ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» для выполнения работ, непосредственно связанных со стажировкой и с профессиональным обучением работника.

1.6. *Структурное подразделение* – подразделение, для которого осуществляется подготовка резервиста.

## **Концепция взаимодействия ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» с высшими учебными заведениями**

1. Обоснование необходимости взаимодействия с высшими учебными заведениями
2. Общие положения
3. Современная ситуация в сфере взаимодействия ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» с высшими учебными заведениями
  - 3.1. Модель специализированной подготовки студентов
  - 3.2. Модель интегрированного образовательного проекта
  - 3.3. Основные сложности во взаимодействии ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» с высшими учебными заведениями
4. Принципы взаимодействия ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» с высшими учебными заведениями
5. Стратегический подход к взаимодействию ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» с высшими учебными заведениями
  - 5.1. Пакетное предложение ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» для высших учебных заведений
  - 5.2. Основные направления взаимодействия ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» с высшими учебными заведениями
    - 5.2.1. Организация и проведение в ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» и его филиалах гибких стажировок студентов старших курсов, проходящих специализированную подготовку на базе высших учебных заведений
    - 5.2.2. Привлечение студентов на производственную и/или преддипломную практику
    - 5.2.3. Адаптация программ обучения с учетом специфики и интересов ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС»
    - 5.2.4. Участие работников ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» в учебном процессе
    - 5.2.5. Участие ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» в финансировании программ высшего и послевузовского профессионального образования (специалисты, магистратура, аспирантура)
    - 5.2.6. Выплата стипендий студентам, обучающимся по программам специализированной подготовки
    - 5.2.7. Оказание адресной материальной, методической, информационной поддержки профильным кафедрами высших учебных заведений
    - 5.2.8. Стимулирование творческой активности студентов/аспирантов
    - 5.2.9. Стимулирование работников ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС», активно участвующих во взаимодействии с высшими учебными заведениями

## Концепция создания

# Клуба КПД (Конструктор производственной деятельности) ОАО «СО ЕЭС»

Определение Клуба КПД	Неформальное объединение, общественная организация, добровольно объединяющая руководителей и специалистов СО ЕЭС, студентов профильных ВУЗов и сотрудников энергетических организаций общими научными интересами
Стратегическая цель создания Клуба КПД	Выявление, привлечение, продвижение и удержание ключевых работников – участников Клуба КПД, а также мотивирование участников через их профессиональное развитие в процессе участия в реализуемых проектах и научной деятельности

# Управление талантами

Мероприятия	Участники	Сроки
1. Выпуск приказа и формирование Экспертного совета	ДУП ФН	
2. Утверждение плана деятельности Экспертного совета	Экспертный совет ДУП	
3. Заключение договора с МЭИ по разработке федеральных образовательных стандартов	ДУП Экспертный совет	
4. Заключение договора с НГТУ по запуску технологического практикума в НИИПТе	ДУП ФН	
5. Формирование плана трудоустройства выпускников профильных вузов и УЦ НИИПТ	ДУП СУП	
6. Заключение договоров с вузами, реализация соглашения с МЭИ	ДУП РГ, Экспертный совет	
7. Согласование механизма взаимодействия, основных направлений развития, заключение договора с Фондом «Надежная смена»	ДУП, СУП ФОНД	

**СПАСИБО**

**за**

**внимание!**