

# Управление персоналом

**Успех любой компании – это прежде всего успех людей, объединенных одной целью, работающих в одной команде как единое целое. FESCO следует этому пониманию во всем, что касается работы с людьми.**

## ФИЛОСОФИЯ FESCO

В FESCO ценят и уважают индивидуальность каждого сотрудника.

Успешное развитие каждого сотрудника Компании и возможности для самореализации, честность и открытость, атмосфера взаимного уважения, забота о каждом и высокая личная ответственность руководителей перед сотрудниками – принципы, которые позволяют FESCO лидировать в конкуренции за человеческий капитал.

## Люди – основа всех достижений FESCO

FESCO активно совершенствует процессы в области управления человеческими ресурсами:

- оптимизирует и развивает процессы управления человеческим капиталом, подбирая сотрудников по уровню их профессионализма, инициативности, ответственности и соответствия принципам корпоративной культуры, удерживая лучших из них;
- создает адаптивную и комфортную среду для своих сотрудников, обеспечивая достойные условия труда и отдыха, лучшие возможности для самореализации и развития;
- стремится оставаться привлекательным и конкурентоспособным работодателем, формируя профессиональную вовлеченную команду.

## СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

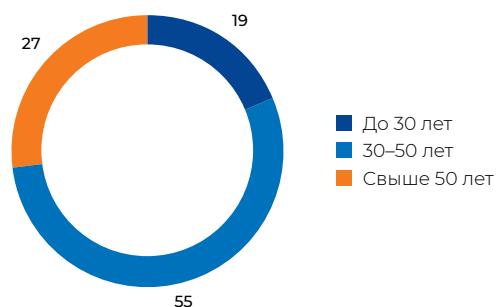
На конец 2020 года среднесписочная численность FESCO составила 4 867 человек.

60 % сотрудников Группы – производственный персонал, 40 % – административно-управленческий.

55 % сотрудников Группы в возрасте от 30 до 50 лет, 27 % – в возрасте свыше 50 лет и 19 % – сотрудники до 30 лет.

За 2020 год FESCO удалось снизить показатель текучести персонала на 2,6 п. п., до 11,5 %. Выявление и анализ причин, побуждающих сотрудников уходить из компании, позволяет FESCO работать над их удержанием и развитием.

## Фактическая численность сотрудников FESCO в разбивке по возрасту, %



## ПУТЬ СОТРУДНИКА

При формировании Пути сотрудника FESCO использует следующие принципы:

- простота, понятность и персонализированный подход;
- особое внимание людям и профессиям, создающим максимальную ценность для Группы;
- фокус на автоматизацию HR-процессов с целью создания удобных для сотрудников сервисов.



## Знакомство и интерес

Первым из шагов на пути сотрудника является знакомство с FESCO и проявление интереса к работе в Группе. На данном этапе Компания создает особую продуктивную среду для привлечения будущих сотрудников.

У кандидатов, в свою очередь, есть шанс получить интересующую их информацию о возможностях и перспективах карьерного развития, узнать больше о корпоративной культуре.

Основными каналами привлечения новых сотрудников в FESCO являются:

- раздел сайта FESCO – «Карьера в FESCO»: <https://www.fesco.ru/ru/career/>;
- онлайн-площадки рекрутинговых агентств и операторов;
- профессиональные сообщества и группы в социальных сетях.

Для того чтобы потенциальные сотрудники могли лучше познакомиться с FESCO, используются разнообразные форматы:

- программы практик и стажировок для молодых кандидатов;
- программа оплачиваемых стажировок, которая реализуется во Владивостоке совместно с Морским Государственным университетом им. адмирала Г.И. Невельского (далее – МГУ им. адмирала Г.И. Невельского);
- онлайн- и офлайн-мероприятия: дни карьеры, выставки, форумы, конференции, чемпионаты по бизнес-кейсам и др.

## Взаимодействие с вузами

Сотрудничество с высшими учебными заведениями является одним из приоритетных направлений развития HR-бренда FESCO как привлекательного работодателя для молодых специалистов.

Основными вузами – поставщиками кадров для Группы являются:

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса;
- МГУ им. адмирала Г.И. Невельского;
- Дальневосточный федеральный университет (далее – ДВФУ).

По итогам 2020 года:

- FESCO привлекло 80 студентов на практику и стажировку, из них 15 % трудоустроились в Компанию;
- FESCO провела 9 масштабных мероприятий со студентами;
- FESCO осуществляла взаимодействие с восемью базовыми кафедрами.

В рамках развития партнерства с вузами были определены ключевые перспективные направления взаимодействия:

- вовлечение дополнительного кадрового ресурса для решения актуальных рабочих задач;
- обеспечение студентов местами для практики и стажировки;
- участие сотрудников FESCO в научной жизни вузов;

- переподготовка и повышение квалификации плавсостава;
- формирование кадрового резерва молодых специалистов для дальнейшего трудоустройства;
- программа ASAP ДВФУ (система для талантливых студентов, которые выполняют проектные задачи для компаний и получают за это вознаграждение от вуза).

## Наем и адаптация

FESCO продолжила совершенствовать процесс подбора персонала, сделав его более удобным для соискателей и более быстрым и эффективным для самой Компании.

Для руководителей разработаны материалы тренинга по процессу и подбору и автоматизирован процесс подачи заявки на подбор и процесс сопровождения подбора.

Подбор кандидатов осуществляется всеми доступными и современными средствами: размещение вакансий на онлайн-площадках, привлечение кадровых посредников, рекомендации действующих сотрудников, привлечение студентов и практикантов.

В 2020 году FESCO адаптировала существующие процессы и материалы в цифровые каналы с учетом специфики удаленной работы. Использование цифровых инструментов позволило настроить данный процесс под потребности всех категорий сотрудников и руководителей.

Показателем, характеризующим эффективность подбора сотрудников, является срок закрытия вакансии. По результатам 2020 года данный показатель составил 25 дней.

Для более комфортного входа в должность и в Группу внедрена комплексная цифровая система адаптации, которая включает:

- трехуровневую систему адаптационных мероприятий для постепенного вхождения новичка в должность и последующего развития;
- сопровождение новичка на всех этапах адаптации, включая автоматическое формирование плана и задач адаптации;
- сбор и анализ обратной связи от новичков и руководителей.

## Подбор персонала в FESCO

|                                    | 2018 | 2019 | 2020  |
|------------------------------------|------|------|-------|
| Количество поступивших заявок, шт. | 458  | 510  | 1 071 |
| Количество закрытых заявок, шт.    | 360  | 446  | 416   |
| Показатель закрытия вакансий, %    | 78,6 | 87,4 | 38,8  |
| Срок закрытия вакансий, дни        | 42   | 34   | 25    |

<sup>1</sup>. Кроме «Портового дивизиона» и международных компаний.

Программа адаптационных мероприятий включает:

- приветственное письмо для новичка;
- предзаполненный план адаптации с учетом должности;
- памятки и информацию о Компании;
- карту целей на испытательный срок;
- welcome-курс онлайн для нового сотрудника.

## Обучение и развитие

Важным фактором эффективности сотрудников является система непрерывного обучения. Данный фактор оказывает прямое влияние на карьерное развитие и лояльность, поэтому одна из ключевых задач FESCO – создание адаптивной системы обучения для различных групп персонала Компании с учетом модели компетенций.

Система обучения FESCO:

- охватывает все группы специальностей и категорий персонала;
- очные и дистанционные программы обучения, электронные курсы;
- база знаний и опыта;
- электронная библиотека.

Структура обучения FESCO по итогам 2020 года состояла на 70 % из дистанционного обучения, 20 % из внутреннего (очного) обучения и 10 % из внешнего обучения.

### Дистанционное обучение

- реализация процесса адаптации новых сотрудников на online-платформе «МАЯК»;

**40**  
корпоративных  
программ  
обучения

**100%**  
сотрудников  
охвачены  
дистанционной  
платформой<sup>1</sup>

**164**  
руководителя  
прошли  
программу  
обучения  
FESCO Leader

**144**  
руководителя  
прошли обучение  
по управлению  
распределенными  
командами

- расширение курсов Soft skills до 30;
- разработка курсов по запросу за счет внутренних ресурсов (формирование электронной базы знаний FESCO);
- развитие электронной библиотеки FESCO.

### Автоматизация процесса

- автоматизирован процесс планирования и организации обучения на базе 1С;
- создана система оценки эффективности развивающих мероприятий.

### Переход в онлайн

- изменение фокуса обучения в связи с удаленным режимом работы: все программы проведены в онлайн-формат;
- основные направления: программы по развитию soft skills руководителей по управлению удаленными командами и hard skills сотрудников по работе с информационными системами в режиме удаленной работы

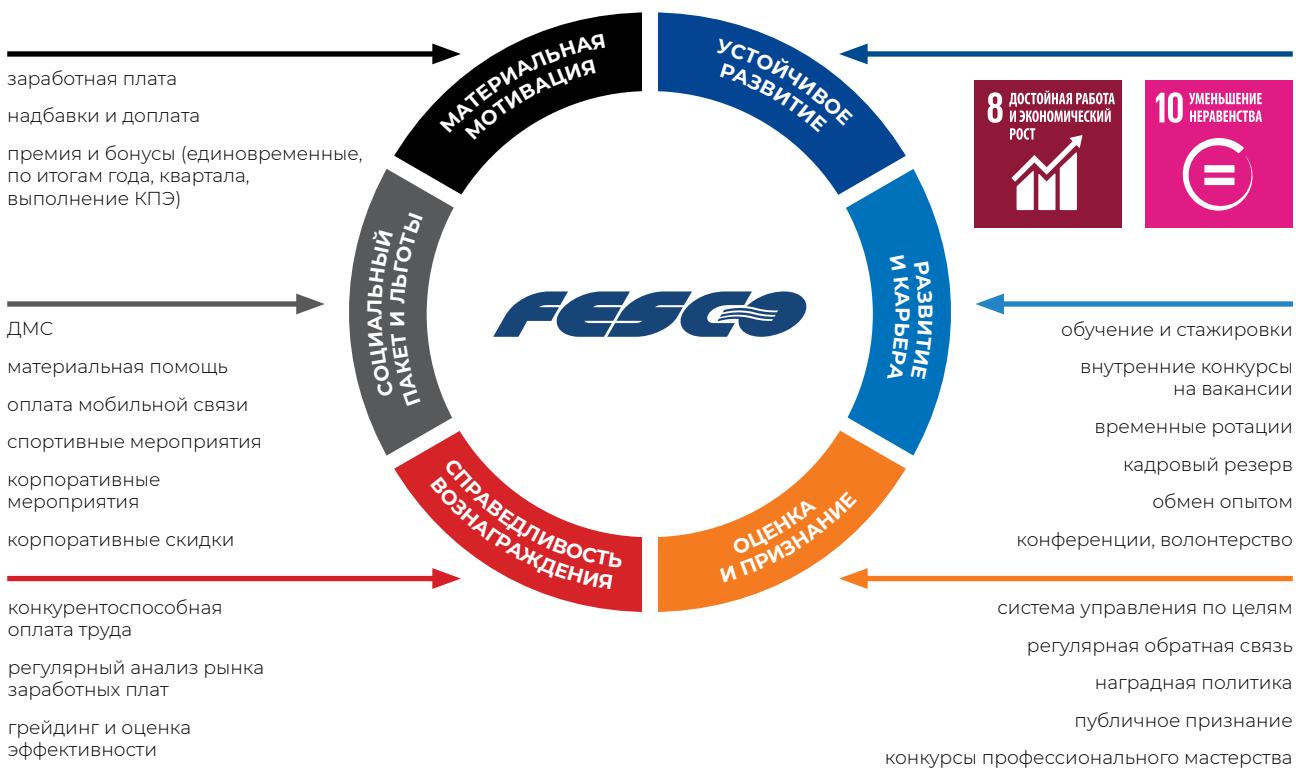
### Программа FESCO Leader

- старт программы для Level 3 (ноябрь 2020);
- завершение программы для Level 2 (декабрь 2020).

### Оценка и вознаграждение

FESCO стремится к созданию комфортных условий труда для своих сотрудников и для этого обеспечивает сотрудников конкурентоспособной заработной платой и предоставляет им пакет корпоративных льгот.

### Система вознаграждения



**70%**

### Дистанционное обучение

электронные курсы по каждой компетенции и курсы по внутренним знаниям FESCO

каждый сотрудник имеет информацию по компетенциям, которые ему необходимо развивать, и инструменты их развития

электронные курсы разрабатываются за счет внутренних компетенций Группы

**20%**

### Внутреннее (очное) обучение

каждая компетенция закреплена за институтом внутренних экспертов Группы

навыковая часть обучения проходит в очном формате, теоретическая – в дистанционном

для развития управленческих компетенций разработана программа FESCO Leader

**10%**

### Внешнее обучение

на рынке приобретаем только обязательное обучение и уникальное обучение по новым направлениям

внедрена система долгосрочного планирования внешнего обучения

## Удержание и расставание

FESCO провела отдельную работу по анализу факторов и причин ухода сотрудников и реализовала ряд направлений для их удержания:

- формирование кадрового резерва и его развитие;
- индивидуальный подход к развитию и обучению – формирование программ под сотрудника;
- участие в кросс-функциональных проектах Группы;
- обмен опыта с другими компаниями отрасли;
- масштабирование уникальных программ обучения до уровня всех сотрудников Группы;
- горизонтальная и географическая ротация руководителей и сотрудников.

FESCO провела конкурс «Человек года». По итогам рассмотрения кандидатов победителем стал старший машинист дирекции по производству АО «Стройопторг» Иван Парыгин за самоотверженность и стойкость в кризисных ситуациях, позволивших предотвратить многомиллионный ущерб и репутационные риски.

С целью удержания и развития ключевых руководителей FESCO продолжила реализовывать программу FESCO Leader. В результате реализации данной программы в 2020 году:

- закрыты 47 ключевых должностей;
- 6 сотрудников назначены на новые вакантные должности;
- 100 % ключевых вакансий заполнены внутренними кандидатами;

## ОХРАНА ТРУДА

FESCO реализует политику по охране труда в следующих приоритетных направлениях:

- приоритет сохранения жизни и здоровья работников в процессе их трудовой деятельности;
- соответствие управления охраной труда общепризнанным стандартам в области безопасности труда, действующим в странах присутствия FESCO;
- постоянный мониторинг и оценка профессиональных рисков, разработка мероприятий, направленных на их снижение и ликвидацию;
- систематическое повышение уровня знаний и ответственности работников в области охраны труда;
- управление рисками в области охраны здоровья и безопасности труда, связанные с деятельностью FESCO, позволяющее предупреждать связанные с работой травмы и заболевания;
- регулярное улучшение системы управления охраной труда.

Для оценки эффективности деятельности в данной области FESCO применяет систему показателей с ключевыми индикаторами, которые показывают уровень производственного травматизма и профессиональных заболеваний на миллион отработанных часов (LTIFR). По итогам 2020 года данный показатель достиг нуля.

Для сокращения производственного травматизма FESCO реализовала трехступенчатую программу контроля за состоянием охраны труда на рабочих местах сотрудников:

- предупреждающие и профилактические мероприятия;
- проведение анализа производственного травматизма и профессиональных заболеваний с целью оценки уровня производственного травматизма и принятия необходимых корректирующих действий;
- обязательное расследование всех несчастных случаев в Компании.

## МЕРОПРИЯТИЯ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19

FESCO, как и все компании России и мира, в 2020 году столкнулась с вызовом – COVID-19.

Слаженная командная работа Компании позволила обеспечить комфортный переход на дистанционную работу и бесперебойность производственной деятельности.

В рамках реагирования на новый вызов были выполнены следующие мероприятия:

- все локации на 100 % обеспечены средствами индивидуальной защиты (СИЗ), выстроена система прогнозирования потребления СИЗ и их поставки;

- автоматизированы и переведены в онлайн программы обучения и адаптации персонала;
- проведено обучение руководителей работе с дистанционными командами;
- усилены внутренние коммуникации для сохранения сплоченности сотрудников;
- обеспечено регулярное проведение дважды в неделю тестирования на COVID-19 10 % персонала, присутствующего в офисе;
- создан инструмент бронирования рабочих мест с последующей возможностью выявить контактную аудиторию;
- определен и выстроен порядок обмена документацией при дистанционной работе;
- на 70 % снижено количество сотрудников, направляемых в командировки;
- внедрен инструмент постановки и оценки выполнения задач сотрудниками;
- сохранена заработка плата работников в полном объеме;
- Более 70 % сотрудников были переведены на дистанционный режим работы;
- 100 % обучающих и развивающих программ переведены в онлайн режим.

Потенциальный эффект от разработанных мероприятий по оценкам Компании составил 450 млн руб. FESCO не получила ни одного штрафа за нарушение указов и распоряжений регулирующих органов.