



**РОСАТОМ**

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

# **Программа трансформации блока управления персоналом в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях**

**Кожевникова Т.Ю.**

**Заместитель генерального директора**

**Москва**

**18.05.2011**

## «Росатом» сегодня - это:

- Более 240 предприятий и организаций
- Более 269 000 сотрудников
- Более 3 000 работников кадровых служб
- 42% работников с высшим образованием
- 4500 кандидатов и докторов наук
- 27% специалистов моложе 35 лет
- Средний возраст работников 43 года, руководителей – 48 лет
- 17% работников пенсионного возраста
- Текучесть персонала 3,65% в год
- Расходы социального характера 12% от фонда оплаты труда

# Основные вызовы

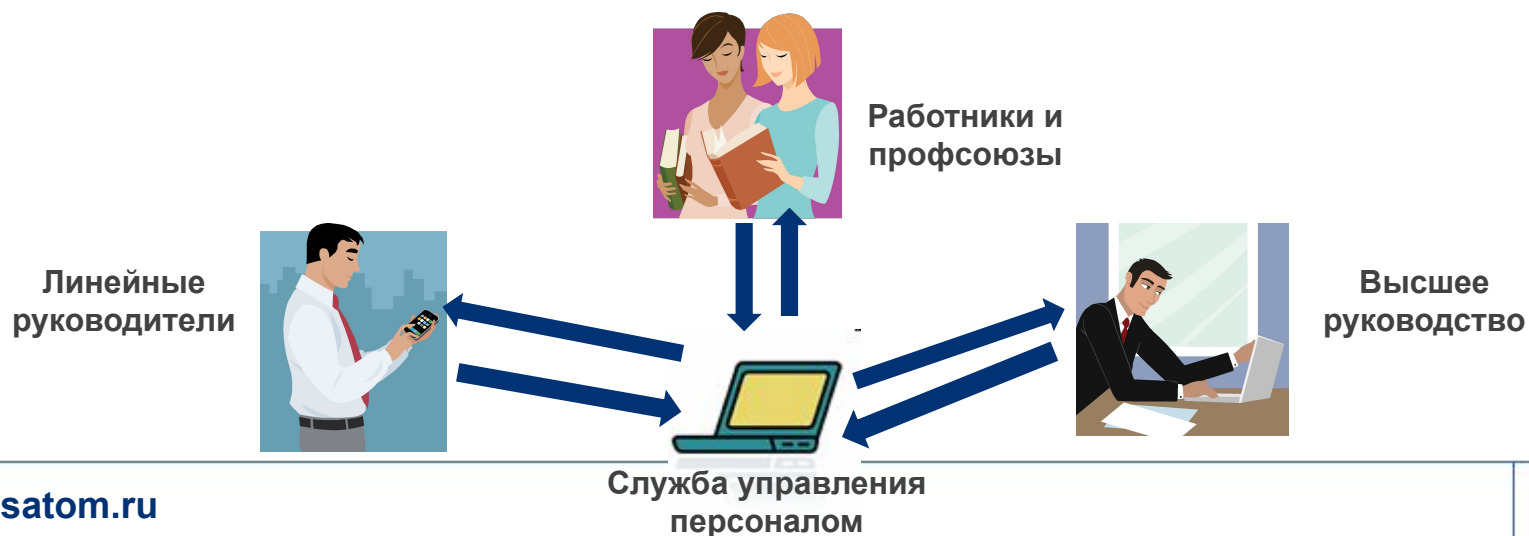
- Предприятия с различными технологическими процессами
- Старение персонала и, как следствие, необходимость привлечения в отрасль молодых специалистов
- Высокий средний возраст руководителей и длительный срок продвижения по карьерной лестнице
- Длительный цикл подготовки квалифицированных кадров
- Лимитированность рынка труда и невозможность привлечения иностранных специалистов
- Нахождение основных предприятий отрасли в удаленных регионах, в том числе в ЗАТО (закрытые административные территориальные образования)
- Высокий уровень социальной защиты и членства в профессиональных союзах

# Для ответа на вызовы и повышения эффективности использования человеческого капитала сформулирована программа трансформации блока управления персоналом

- Обеспечение единых корпоративных стандартов управления персоналом во всех организациях Госкорпорации на базе лучших мировых практик:
  - Единые принципы дизайна организационных структур и система грейдов
  - Единая система оплаты труда и социальная политика
  - Единая система оценки эффективности деятельности на основе КПЭ
  - Единая система оценки и развития потенциала работников на основе корпоративной модели компетенций
  - Трехуровневая система работы с кадровым резервом и планирования преемственности
  - Эффективная система сотрудничества с учебными заведениями (в т.ч. НИЯУ МИФИ) и повышения квалификации работников
  - Создание Корпоративной академии для развития управленческих компетенций
  - Единая автоматизированная система учета персонала
  - Вывод рутинных кадровых операций в общий центр обслуживания

# Ключевые факторы успеха реализации программы

- Понимание работниками служб управления персоналом стратегии развития организации и вовлеченность в принятие решений по ключевым производственным вопросам
- Работа в команде с линейными руководителями и их поддержка при реализации кадровых программ
- Эффективная коммуникация с работниками и профсоюзными организациями по всем кадровым программам
- Высокий профессиональный уровень работников служб управления персоналом в организациях Госкорпорации
- Использование современных информационных технологий



# Инструмент: создание функции повышения эффективности служб управления персоналом (3 чел.)

## Основные обязанности:

- Разработка типовых структур и должностных обязанностей работников блока управления персоналом
- Разработка ключевых показателей эффективности для служб управления персоналом и участие в ежегодной оценке их деятельности
- Оценка компетенций существующих работников (профессиональный тест из 30 вопросов)
- Развитие профессиональных компетенций работников
  - Вводный курс для новых руководителей блока управления персоналом (3 дня)
  - Курс «Управление персоналом в атомной отрасли» (3 дня)
  - Семинары по отдельным функциональным направлениям (C&B, T&D, SAP HCM)
- Подбор и оценка внешних кандидатов на руководящие должности в блоке HR
- Организация регулярных совещаний и конференций служб управления персоналом
- Коммуникация изменений в кадровых политиках/процессах
- Подготовка материалов для корпоративных СМИ по кадровой тематике
- Управление проектом по тиражированию SAP HCM
- Анализ кадровый отчетности и HR бенчмаркинг
- Кадровый аудит

# Основные результаты, достигнутые в 2009-2010 г.г.

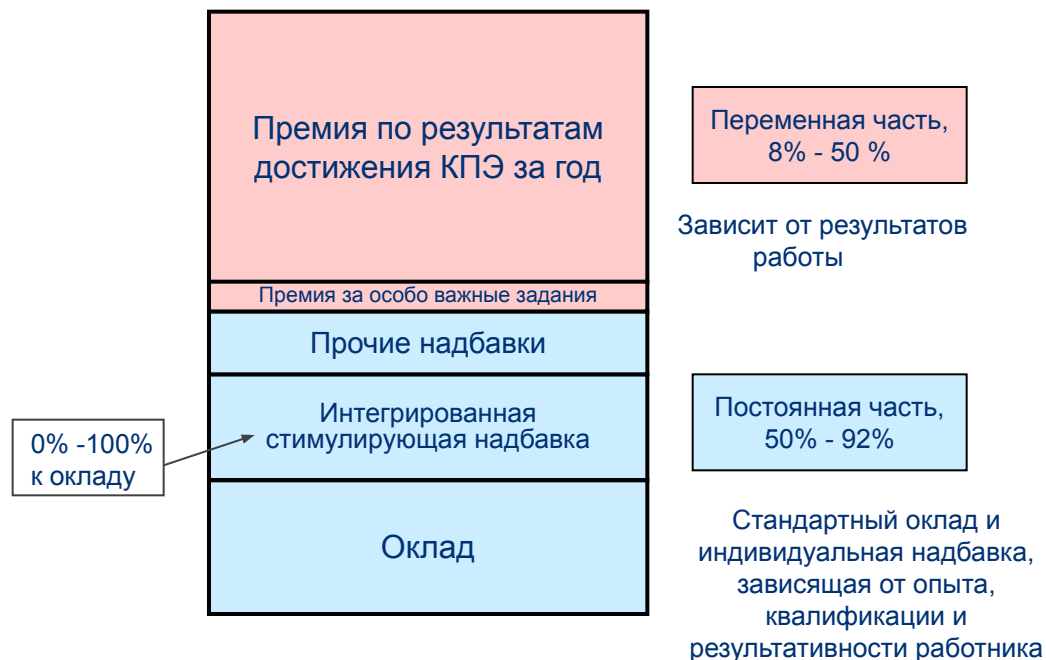
# Единые принципы дизайна организационных структур и система грейдов

- Обеспечен переход 240 000 работников отрасли на единую систему грейдов (11 грейдов для руководителей и специалистов + 7 грейдов для рабочих)
- Стандартизированы структуры и ответственность сквозных корпоративных функций в организациях отрасли
- Организационные структуры в производственных подразделениях оптимизируются на основе бенчмаркинга с лучшими мировыми практиками



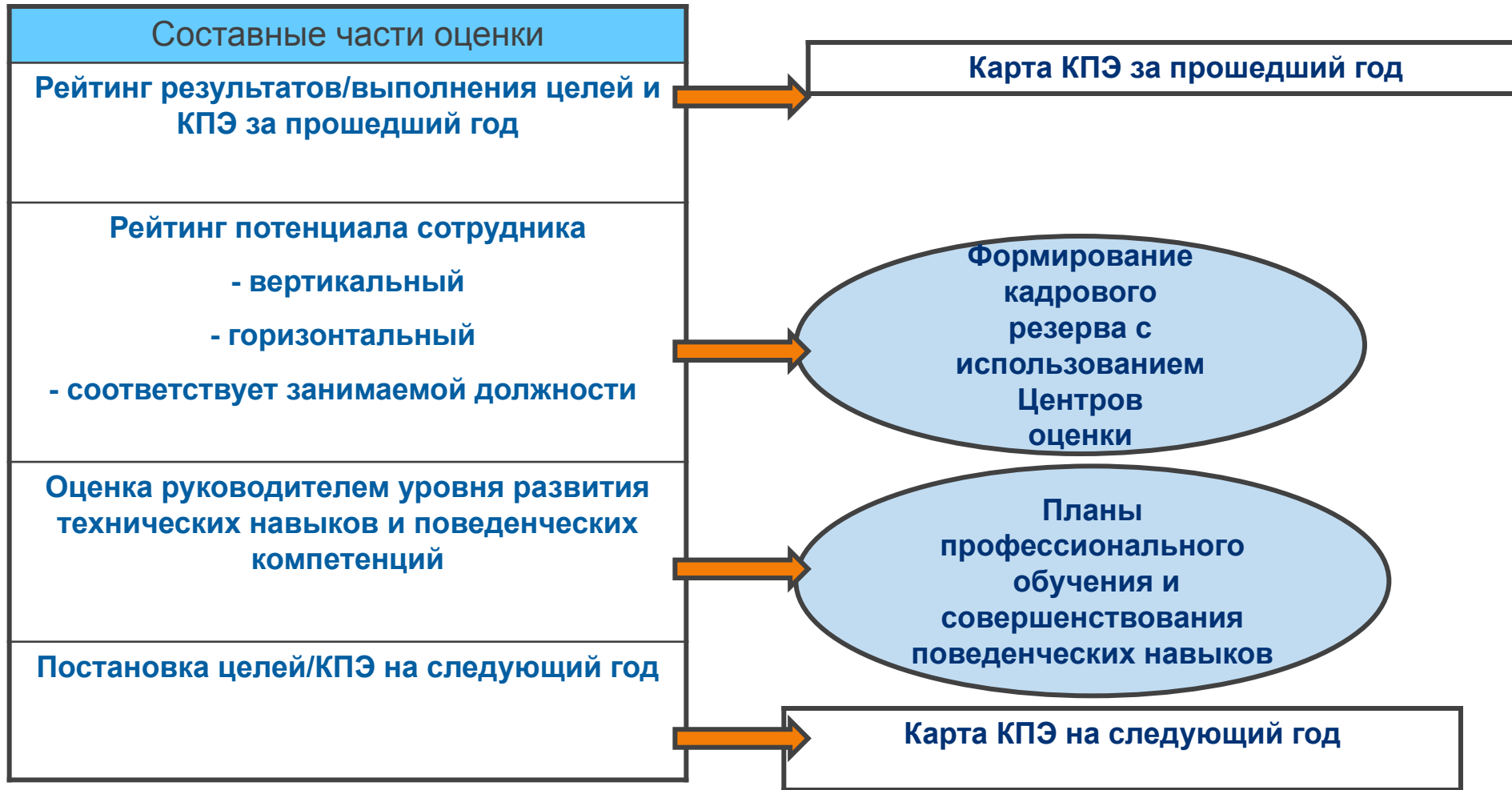
# Единая система оплаты труда и социальная политика

Целевой уровень по отношению к рынку

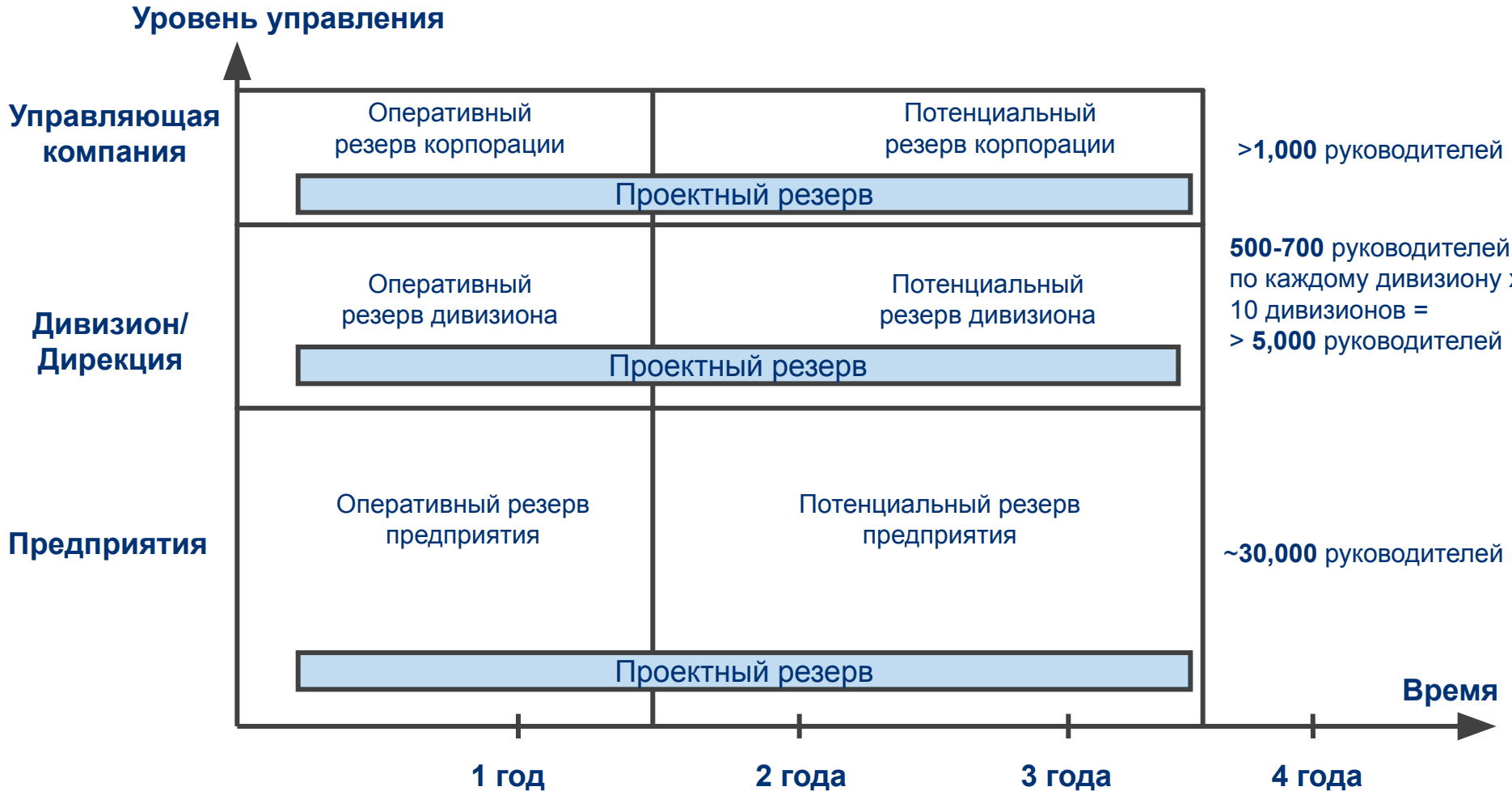


**Социальная политика** представляет собой 8 корпоративных социальных программ, расходы на которые зависят от категории предприятия (всего 4 категории)

# Единая система оценки эффективности деятельности на основе КПЭ



# Трехуровневая система работы с кадровым резервом



# Система сотрудничества с учебными заведениями (в т.ч. НИЯУ МИФИ) и повышения квалификации работников





# Ключевые направления деятельности Корпоративной академии ГК «Росатом»

- Развитие управленческих компетенций
- Поддержка проектов по внедрению изменений (в частности, проекты трансформации финансово-экономического блока и ИТ)
- Поддержка проектов в области управления персоналом
- Участие во внедрении ПСР (производственная система Росатома)
- Развитие профессиональных компетенций функциональных блоков

Закупочная  
деятельность

Правовая  
деятельность

Экономика  
и финансы

Управление  
персоналом

Коммуникации

# Единая автоматизированная система учета персонала

- В управляющей компании и дивизионах разработана и внедрена следующие модули SAP HCM:
  - кадровый учет
  - учет рабочего времени
  - расчет заработной платы
  - управление эффективностью деятельности персонала
  - Разработан план поэтапного распространения системы на все ключевые организации отрасли

# Вывод кадрового администрирования в общий центр обслуживания (ОЦО)

## Распределение времени на решение задач по управлению персоналом



<b>Стратегия</b>	Максимизация отдачи от затрат на персонал через привязку программ в области управления персоналом к бизнес-стратегии и задачам Компании
<b>Повышение эффективности</b>	Разработка и реализация программ по привлечению, мотивации, развитию и удержанию лучших сотрудников
<b>Транзакции</b>	Управление запросами сотрудников, обработка кадровой информации и транзакций
<b>Администрирование</b>	Поддержка документооборота, административная поддержка процессов управления персоналом

# В ОЦО может быть передано 40-70% операций. Основные определяющие факторы: уровень унификации и автоматизации процессов



Источник: мировой и российский опыт внедрения ОЦО по управлению персоналом