



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Вовлеченность и атомная отрасль

ГОСКОРПОРАЦИЯ «РОСАТОМ»

Дмитрий Булавинов
Директор по персоналу

01.06.2012

Госкорпорация «Росатом» – интегрированный поставщик полного спектра продукции и услуг для обеспечения всего жизненного цикла ядерных технологий

Численность

персонала (чел.) 270 тыс.

Выручка (\$)

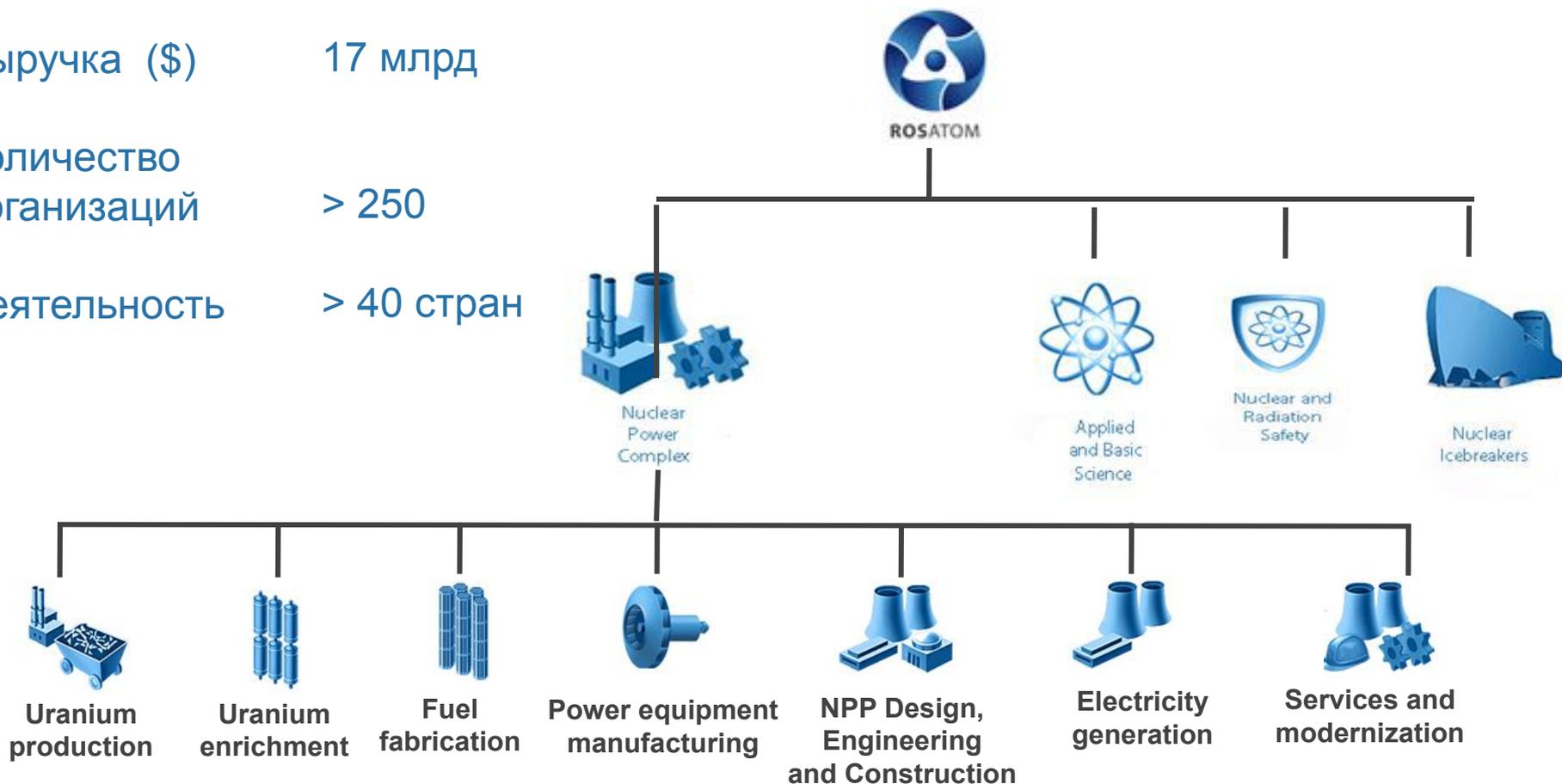
17 млрд

Количество
организаций

> 250

Деятельность

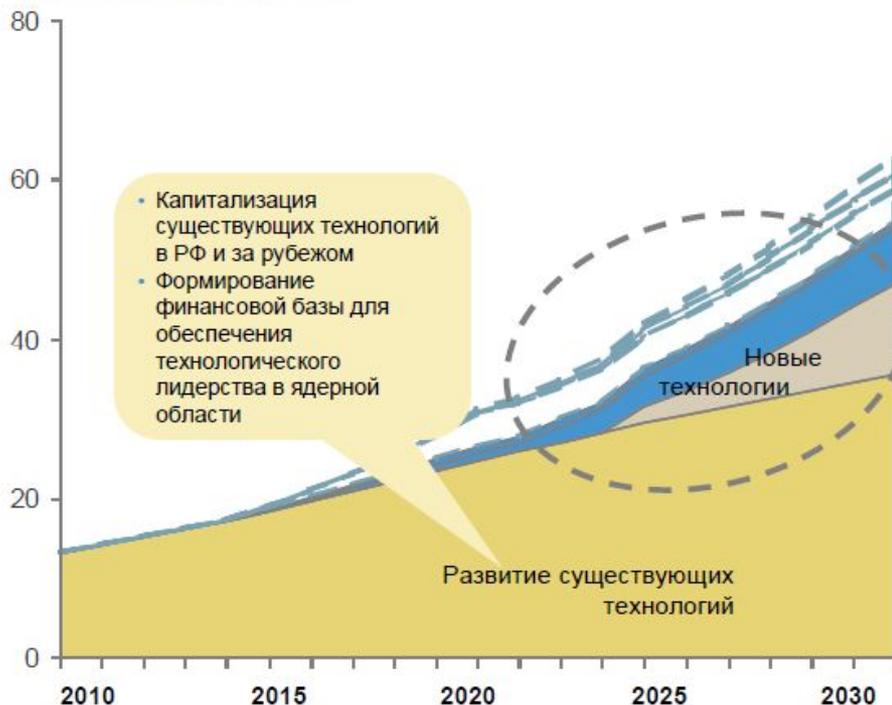
> 40 стран



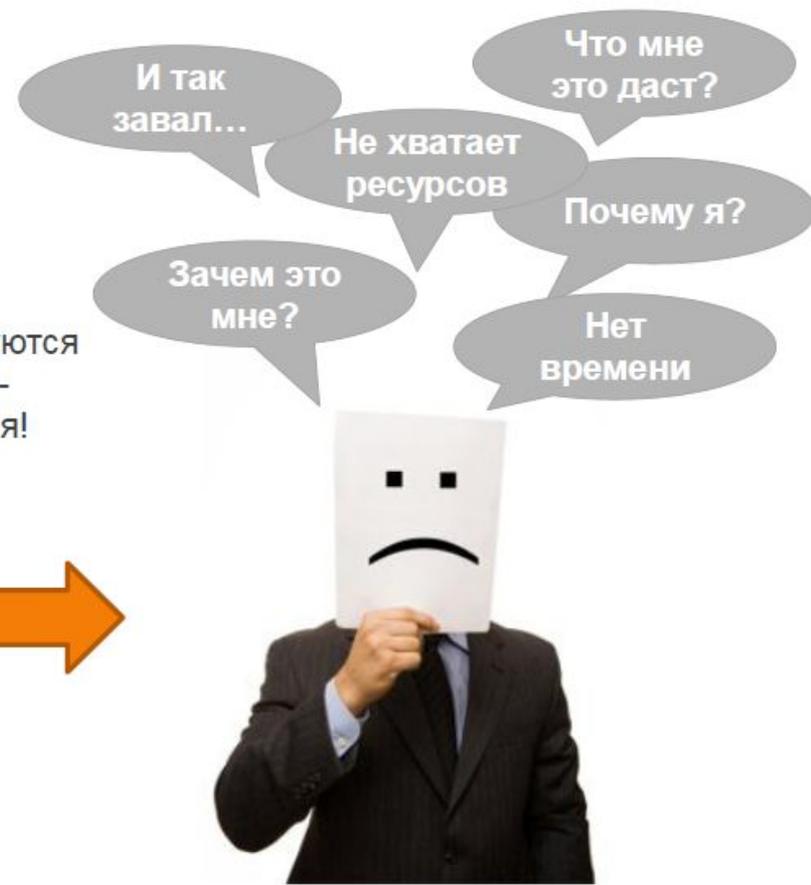
Достижение стратегических целей невозможно без искренней поддержки и участия сотрудников

Целевое позиционирование: глобальный технологический лидер атомной отрасли

Выручка, млрд долларов США



Требуются сверх-усилия!



Первое исследование вовлеченности было проведено в мае 2011 года

- 45 организаций с общей численностью персонала 200 тыс.
- Опрошено 32,000 работников
- Онлайн-опрос для работников ГК и УК, опрос на бумажных носителях для предприятий
- Консультантам передавались только цифровые коды, обозначающие организации отрасли и их подразделения
- 40 закрытых вопросов, оценивающих драйверы вовлеченности и 3 открытых вопроса
- 12 дополнительных вопросов, сформулированных Госкорпорацией для обеспечения преемственности с соцопросами, проводившимися в предыдущие годы

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ 2011

10-31 МАЯ

ТВОЕ МНЕНИЕ, ТВОЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ТВОЕ БУДУЩЕЕ - Внеси свой вклад в развитие отрасли

ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ С ОПРОСОМ ВЫ МОЖЕТЕ ОБРАЩАТЬСЯ К _____

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ 10-31 МАЯ 2011

ТВОЕ МНЕНИЕ ВАЖНО!

УЧАСТВУЕШЬ В ОПРОСЕ - УЧАСТВУЕШЬ В ЖИЗНИ ОРГАНИЗАЦИИ

ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ С ОПРОСОМ ВЫ МОЖЕТЕ ОБРАЩАТЬСЯ К _____

Анализ влияния факторов

Текущий уровень
удовлетворённости

Текущий уровень вовлечённости:

60%



С чего все началось?

На совещании топ-менеджмента ГК 6 сентября 2011 года под председательством С.В.Кириенко, посвященному результатам исследования вовлеченности, были проанализированы результаты фокус групп и **выделено 5 проблемных зон**, по которым было признано необходимым проведение специальной работы:

1. Образ топ-менеджеров в глазах сотрудников Корпорации
2. Повышение ценности сотрудников
3. Совершенствование политик и процедур (отчетность, закупки)
4. Создание/развитие карьерных возможностей
5. Совершенствование системы оплаты труда

В рамках каждой проблемной зоны были выделены специфические причины. По итогам обсуждения они были распределены по трем категориям:

- **«Решать»** – требуются специальные действия по реальному изменению ситуации
- **«Разъяснять»** – текущее положение дел не нужно или нельзя изменить в ближайшее время; нужна разъяснительная работа и дополнительная коммуникация сотрудникам
- **«Решать и разъяснять»** – микс из первого и второго пункта

Предпосылки проекта

Проблемы	Категории
Образ топ-менеджеров А. Отсутствие контакта сотрудников с высшим руководством Б. Топ-менеджеры не воспринимаются как специалисты в отрасли	Решать Разъяснять
Ценность сотрудников А. Недостаток внимания со стороны руководства Б. Угроза увольнения В. Недостаток качественных корпоративных мероприятий	Решать Разъяснять Решать
Политики и процедуры А. Растущий объем отчетности Б. Сложность согласования решений В. Сложный процесс закупок Г. Производственная система Росатома	Решать и разъяснять Решать и разъяснять Решать и разъяснять Разъяснять
Карьерные возможности А. Неясность критериев карьерного роста Б. Объективные барьеры В. Недостаток информации о внутренних вакансиях и возможностях для роста	Решать и разъяснять Решать Решать и разъяснять
Заработная плата А. Недовольство уровнем зарплаты Б. Недостаточное понимание системы оплаты труда В. Нехватка инструментов индивидуального премирования/стимулирования	Решать и разъяснять Решать и разъяснять Решать

На основе этих решений и были подготовлены предложения по запуску целого ряда HR-проектов («Люди Росатома») и большой коммуникационной программы.

Старт проекта

Заказчик и куратор проекта: С.В. Кириенко

Сроки реализации: февраль 2012 – февраль 2013

Цель проекта

Достижение за 3-5 лет
уровня вовлечённости
персонала мировых
лидеров
технологических
отраслей

1. Рост индекса вовлеченности на 3 п.п. *
2. Рост показателя «Топ-менеджеры» на 5 п.п. *
3. Рост показателя «Политики и процедуры» на 5 п.п. *

* по итогам исследования уровня вовлеченности 2013 года, в сравнении с результатами исследования вовлечённости 2012

Ключевые направления работы

1

Продвижение позитивного образа топ-менеджеров Корпорации.

2

Коммуникационная поддержка ключевых отраслевых проектов и изменений (ЕУСОТ, ЕОСЗ, деятельность КЦ, программа глобализации, управление талантами и др.).

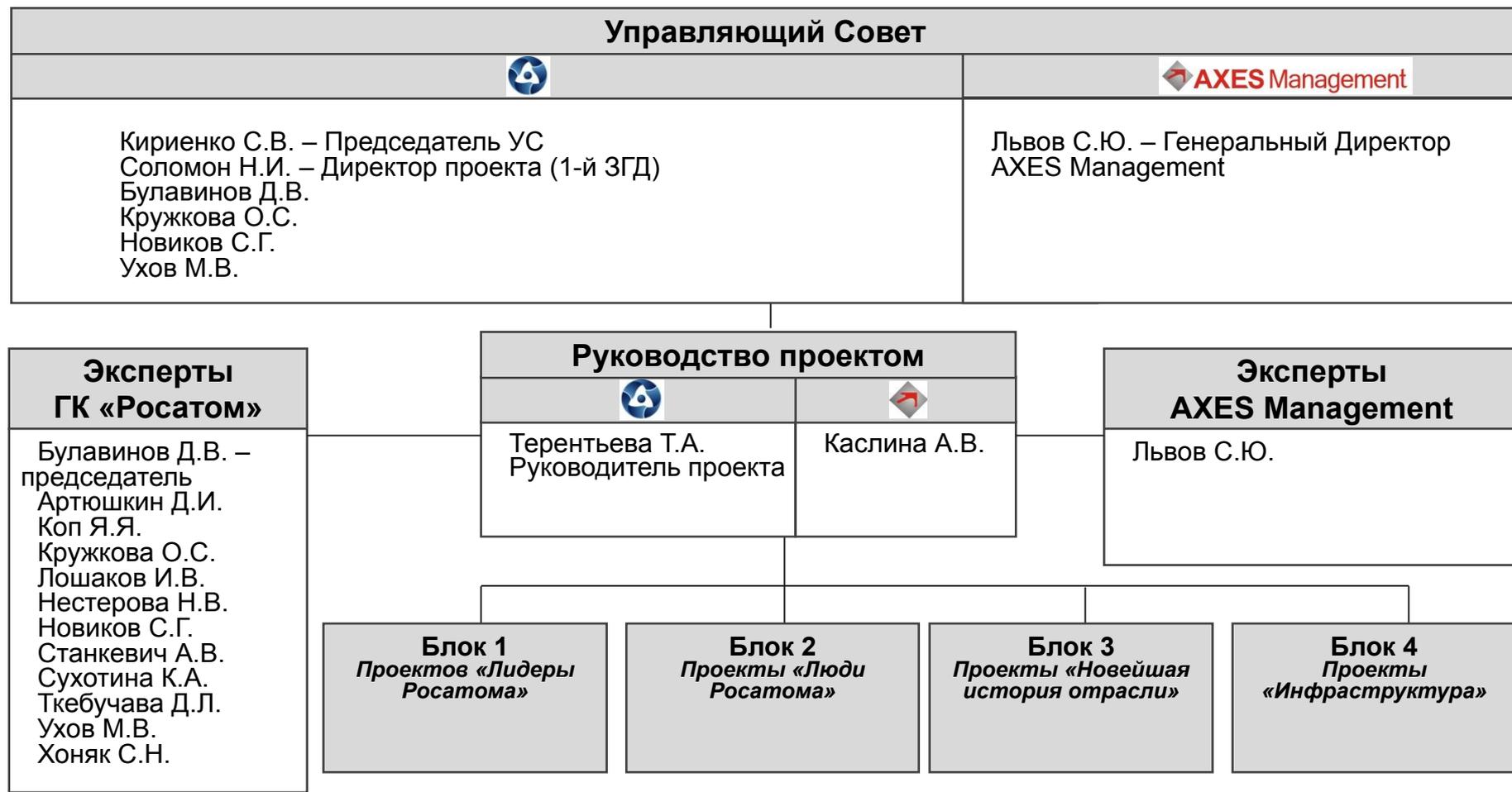
3

Формирование новой картины мира и создание благоприятной организационной среды на предприятиях отрасли.

4

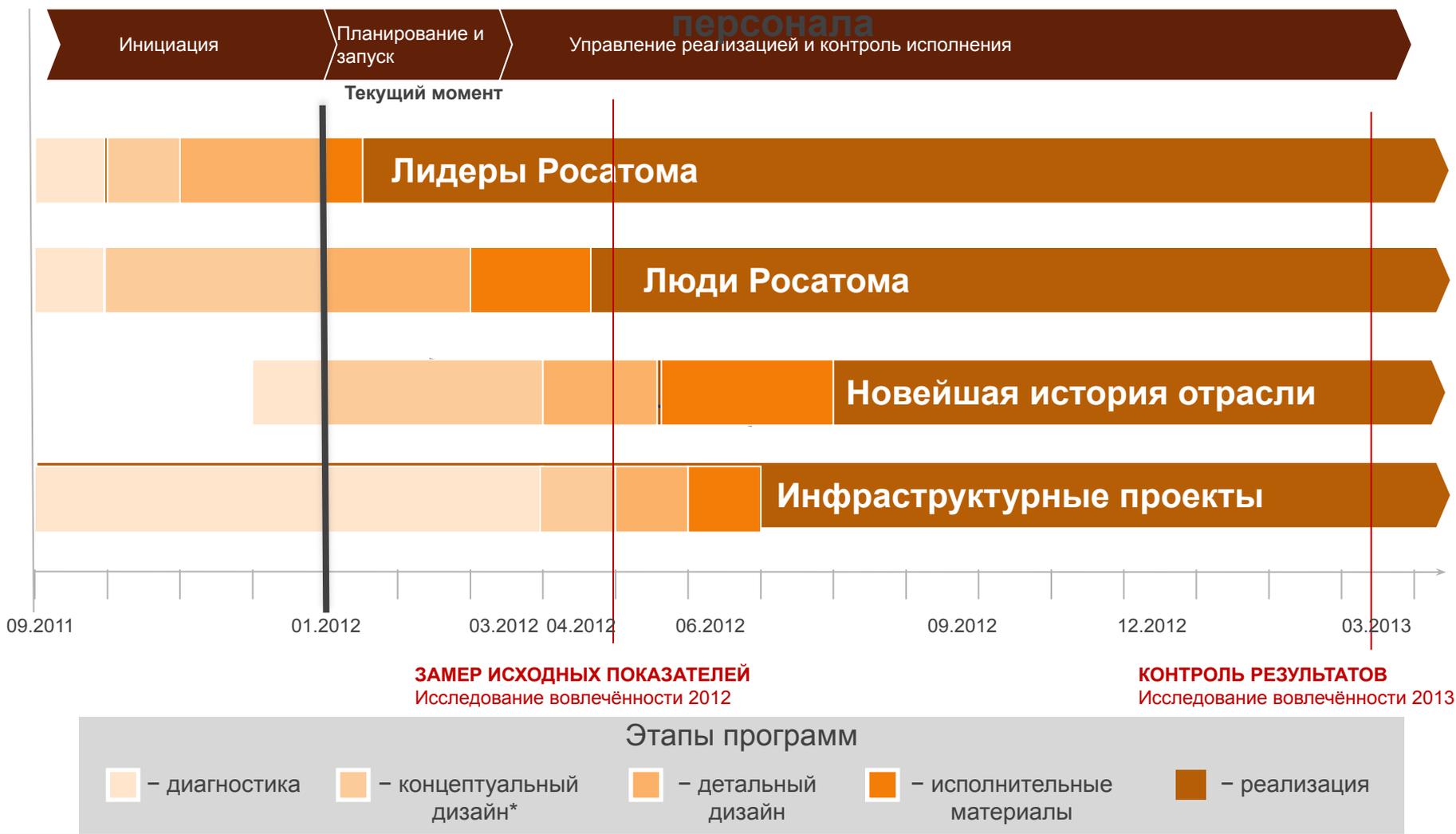
Совершенствование внутренней инфраструктуры корпоративных коммуникаций Корпорации.

Структура управления проектом



В рамках проекта были сформулированы 4 ключевые программы действий

Этапы реализации проекта по повышению вовлечённости персонала



Программа «Лидеры Росатома»

«Лидеры Росатома»

Цель программы: Рост показателя по шкале «Отношение к топ менеджерам»

Подпроекты	Содержание	Ожидаемые результаты
Лидеры Росатома в корпоративных СМИ	Реализация комплекса мероприятий по управлению репутацией топ-менеджмента в среде работников ГК, обеспечивающая приятие работниками образа топ-менеджеров как профессионалов, патриотов отрасли, целиком и полностью связывающих свою жизнь с отраслью.	Регламент информационного сопровождения организационных изменений ГК. Улучшение репутации высшего руководства ГК среди работников.
Видео-блог «От Первого Лица»	Регулярное, не реже 1 раза в месяц телевизионное выступление ГД на одну из важных тем развития отрасли.	Имидж Генерального Директора как ответственного и целеустремленного лидера, объединяющего вокруг себя профессионалов и патриотов отрасли.
«Топ-менеджеры Корпорации на предприятиях»	<ol style="list-style-type: none">1. Дни информирования2. Поездки топ-менеджеров ГК на предприятия и прямые коммуникации с работниками предприятий (разъяснение стратегии, ответы на вопросы)3. Видео-конференции топ -менеджеров: ответы на вопросы сотрудников, полученных по итогам дней информирования под видеозапись.	Прямое общение между работниками отрасли и топ-менеджерами. Повышения доверия к решениям топ-менеджеров.

Программы «Люди Росатома» и «Новейшая история атомной отрасли»

«Люди Росатома»

Цель программы: Рост индекса вовлеченности

Проекты

Управление талантами и молодежный проект

Содержание

Создание отраслевой политики «управления талантами», направленной на формирование и развитие эффективного кадрового резерва
Запуск «молодежного проекта», направленного на раскрытие потенциала молодежи через ее вовлечение в решение ключевых проблем отрасли

Ожидаемые результаты

Рост показателя
«Карьерные возможности»
«Ценность сотрудников»

Бизнес-процессы и отчетность

Совершенствование бизнес-процессов и обеспечение коммуникативной поддержки проводимых изменений.
Дебюрократизация бизнес-процессов

Рост показателя
«Политики и процедуры»

Закупки

Совершенствование бизнес-процессов и обеспечение коммуникативной поддержки проводимых изменений.

Рост показателя
«Политики и процедуры»

Гармонизация системы оплаты труда

Совершенствование системы оплаты и создание системы информирования / обучение работе с инструментами системы

Удержание показателя
«Зарплата»

«Новейшая история атомной отрасли»

Цель программы: Рост индекса вовлеченности

«Новейшая история атомной отрасли»

Реализация PR-кампаний необходимых для создания идентичности в среде работников отрасли.
Формирование в среде работников высокого статуса отрасли. *Старт программы намечен на август-сентябрь 2012 года.*

Высокая корпоративная идентичность работников отрасли и чувство гордости за Госкорпорацию.

Программа «Инфраструктурные проекты»

Инфраструктурные проекты

Цель программы: управление рисками программы

Проекты

Содержание

Ожидаемые результаты

Дальнейшее совершенствование печатных СМИ

Создание единой концепции всех печатных и электронных отраслевых СМИ.
Повышение качества передачи информации.

Эффективная циркуляция и обмен значимой и необходимой информацией внутри отрасли и доведение этой информации до целевых аудиторий работников.

Внутренний портал

Подключение к внутреннему portalу максимального количества предприятий отрасли.
Создание архитектуры портала, отвечающей задачам коммуникации.

Расширение охвата аудитории до 50%, рост посещаемости портала. Введение инструментов collaboration по функциональным направлениям.

Мониторинг эффективности программы

Создание системы количественных и качественных внутренних исследований, необходимых для контроля качества проводимых работ и достигаемого эффекта.

Данные по эффективности мероприятий и используемых инструментов.
Получение обратной связи во время реализации программ.

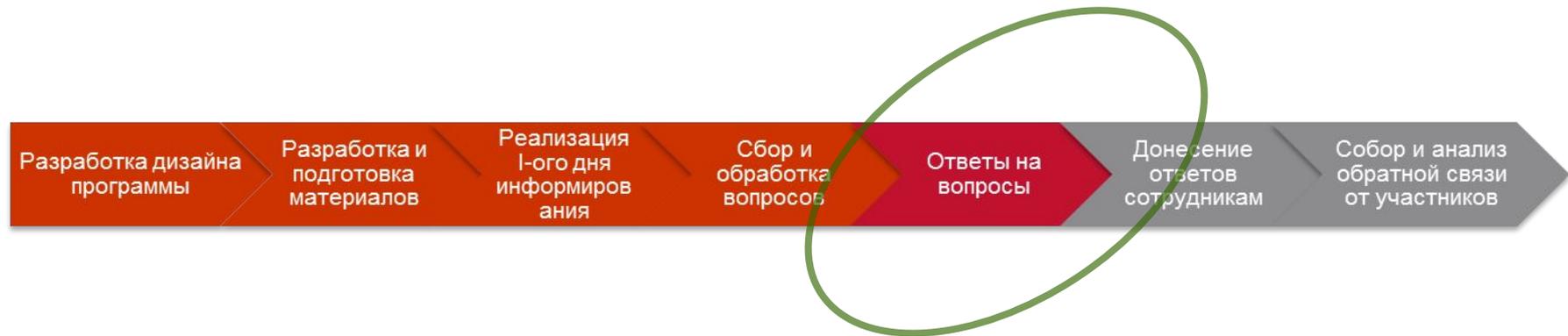
Реализация проектов вовлеченности Дивизионов и предприятий

Реализация на предприятиях решений воркшопов: мер по устранению негативных факторов, снижающих уровень вовлеченности.

Рост Индекса вовлеченности*
Рост «проблемных» показателей*

Обратная связь для работников по итогам исследования уровня вовлеченности весной 2011 года.

Дни информирования: ежеквартальные встречи первых лиц с работниками



Цель - создание канала коммуникации высшего руководства и работников обеспечивающего:

1. повышение авторитета команды топ-менеджеров
2. донесение ключевой информации до сотрудников, избегая искажения
3. развитие коммуникации «снизу-вверх»

Итоги I-ого дня информирования

Дни информирования были проведены на **79** предприятиях.

№	Задачи	Результат
1	Охватить не менее 30% сотрудников.	108 504 сотрудников участвовало (41,2%) 154 873 сотрудников не участвовало <i>*Штатная численность 263 377 человек на конец 2011 года.</i>
2	Донести актуальную информацию от ГК без искажения (демонстрация видео с конференции «Люди Росатома» 2011 года).	Исполнение близко к 100%. Оценка по: 1. отчетам наблюдателей; 2. качеству вопросов; 3. анонимному опросу на freshbord.ru.
3	Обеспечить личное общение сотрудников с высшим руководством.	101 собрание было проведено генеральными директорами и заместителями 87 собраний – в формате «каскадирования»
4	Ответить на собранные вопросы и донести ответы до сотрудников.	Собранно 566 вопросов, ответы на которые планируется дать в ходе 2-ого дня информирования.

Оценка Дней информирования (прямая речь сотрудников, анонимный опрос)

«Ещё раз убедился, что С.В. Кириенко прекрасный оратор и очень увлеченный человек. Его личное выступление демонстрирует вовлеченность высшего руководства в происходящие изменения, показывает всем присутствующим значимость того, что он говорит и делает. Люди видят его личную заинтересованность в деле развития атомной отрасли. Мне, как руководителю, намного легче потом разговаривать с подчиненными, у меня есть весомый аргумент в лице С.В. Кириенко».

«Идея очень хорошая, но, для руководства нашего предприятия видно, что это им навязали, и они провели (будут проводить) для "галочки". На следующем Дне Информирования хотелось бы услышать, что же они сделали для того, что говорил Кириенко».

«Доведение стратегии корпорации до каждого сотрудника (а не только до руководящего состава) – полезная и нужная работа. Будь то день информирования или в другой форме. Для формирования вопросов у сотрудников по поводу доведенной информации целесообразно заранее раздать сотрудникам информацию доступную для открытого публикации, т.к. требуется время на осмысление».

«Был приятно удивлен тем, насколько насыщено и интересно прошло собрание. При подготовке к его проведению была проведена большая работа по опросу сотрудников предприятия, выявлены несколько наиболее интересующих значительную часть работников вопросов, по которым генеральный директор, в ходе своего выступления на Дне Информирования, дал исчерпывающие ответы.

Считаю, что систематичное проведение подобных мероприятий положительно повлияет на вовлеченность работников всех уровней в жизнь предприятия».

Сегодня завершено исследование вовлеченности 2012

- Участвуют 49 организаций с общей численностью персонала 220 тыс.
- Будет опрошено около 38,000 работников
- Онлайн опрос / на бумажных носителях для предприятий
- 14 дополнительных вопросов, сформулированных Госкорпорацией для получения обратной связи по наиболее значимым вопросам, отраслевого значения



ДАВАЙТЕ ВМЕСТЕ СДЕЛАЕМ КОРПОРАЦИЮ ЛУЧШЕ!

Уважаемые коллеги! С 26 апреля по 1 июня 2012 года по всей Госкорпорации «Росатом» пройдет опрос сотрудников, который затрагивает различные стороны нашей жизни. Мы приглашаем Вас принять участие в опросе. Как и в прошлом году – опрос полностью анонимный и проводится силами независимых экспертов.



Исследование Вовлеченности Сотрудников

26 апреля – 1 июня 2012 года

Консультации по поводу опроса:

Опрос проводится на всех ключевых предприятиях отрасли

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

!!!

ВАШИ ВОПРОСЫ

???