# «НЯ инструменты повышения эффективности деятельности компании»

Заместитель генерального директорадиректор по управлению персоналом ОАО «СЗТ» И.В.Тамбовская







# «Северо-Западный Телеком» сегодня

# Крупнейший универсальный оператор в Северо-западном федеральном округе РФ

монтированная емкость — 5,2 млн. линий цифровизация сети связи - 68% региональных филиалов численность персонала - 20 651 шт.ед. (на 01.01.2011г.)



(Международный кредитный рейтинг S&P - BB-/Стабильный)





- ✓ Низкий уровень кредитных рисков (Международный кредитный рейтинг Fitch Ratings – ВВ-/Стабильный)
- ✓ Инвестиционная привлекательность (Рейтинг корпоративного управления S&P (GAMMA) 5+) (Рейтинг корпоративного управления «РИД-Эксперт РА» 8)
- ✓ Повышение эффективности вложения в акции компании

Высокая эффективность бизнеса (ЕВІТДА margin, оценка – 41,3%)
Высокий уровень производительности (среднее кол-во линий на 1 работника – 222 линии)
ПОСТУПАТЕЛЬНЫЙ РОСТ ВЫРУЧКИ (Выручка на работника 2010/2007 – + 45%)
Приемлемый уровень долговой нагрузки

#### Развитие HR



- ✓Организационное развитие
- ✓Система оплаты труда
- ✓ Кадровая политика
- ✓ Социальная работа
- ✓Подбор и найм персонала
- ✓ Кадровое делопроизводство
- ✓Оценка персонала
- ✓ Обучение персонала
- ✓ Методология

## Партнёрство

(влияние на стратегию развития компании, высший уровень вовлеченности в управление компанией, принятие решений)

#### Управление человеческими ресурсами

(интеграция процессов в систему , проактивное управление)

# Управление персоналом

(планирование, прогнозирование)

Учет кадров

# «Концепция управления персоналом в ОАО «СЗТ»



## <u> Цель кадровой политики ОАО «СЗТ»:</u>

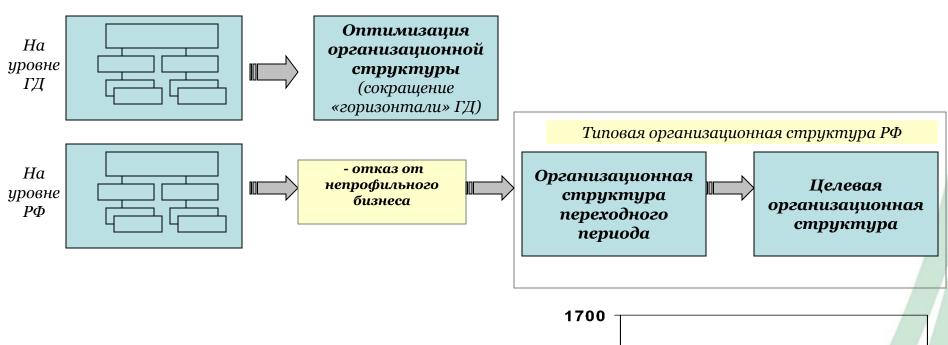
формирование высокопрофессионального, мотивированного на достижение высоких производственных результатов коллектива сотрудников с прогрессивными взглядами и современными подходами к решению стоящих перед Обществом задач

## Основные задачи, поставленные перед НК:

- ✔Способствовать повышению управляемости Компании
  - ✓проект «Функциональная модель и целевая структура»
  - ✓ создание межрегиональных функциональных центров
  - ✓ оптимизация оргструктуры за счет сокращения управленческих уровней и укрупнения филиалов
  - ✓ централизация деятельности
  - ✓ ВНЕДРЕНИЕ ЕДИНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ (Oracle)
  - ✓ бенчмаркинг идентичных структурных подразделений
- ✔Способствовать повышению эффективности деятельности Компании
- ✔Формировать у Компании имидж «предпочтительного работодателя»
- ✔Способствовать построению клиентоориентированной Компании



#### Проект «Функциональная модель и целевая структура»



Количество

структурных

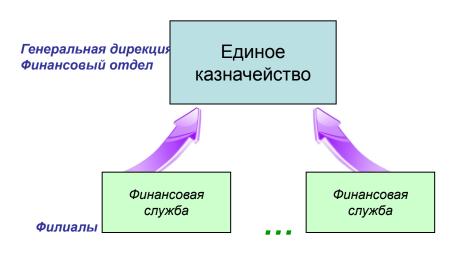
подразделений

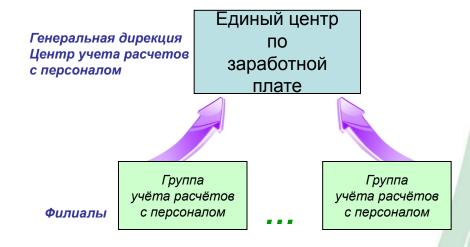
- 1. Повышение эффективности деятельности
- 2. Единая организационная структура, унификация функционала
- 3. «Уплощение» оргструктуры
- 4. Усиление централизации
- 5. Изменение качественного состава персонала
- 6. Сокращение количества руководителей источник повышения з/пл для специалистов, рабочих

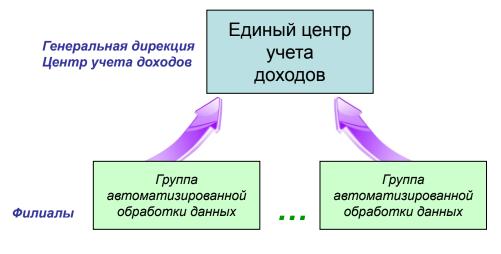




#### Создание межрегиональных функциональных центров







#### В результате:

- ✓Эффективное распределение имеющихся ресурсов,
- ✓ Формирование единой базы знаний (компетенций) по каждому функциональному направлению,
- **✓** Сокращение времени решения проблем



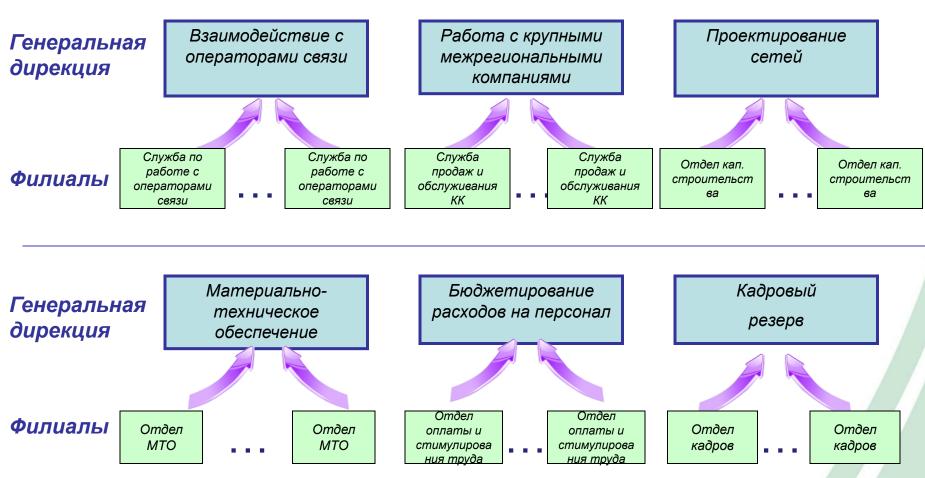
Оптимизация организационной структуры за счет сокращения управленческих уровней и укрупнения филиалов



- ✓ Масштаб объединения это более 50% бизнеса всего СЗТ
- ✓ Техническая база нового филиала порядка 53 000 км. линий связи
- ✓ Монтированная емкость телефонной сети порядка 60 % от монтированной емкости всего ОАО «СЗТ»



#### Дальнейшая централизация функций на базе ГД



#### В результате:

- Усиление функциональной вертикали
- **✓**Оптимизация бизнес-процессов
- **✓**Оптимизация численности персонала
- **У**Повышение качества за счет специализации



#### Работа по унификации функционала структурных подразделений («Матрица ответственности»)

9 филиалов

Единая структура

Единый типовой функционал структурных подразделений

- ✓ анализ действующих организационных документов
- ✓ единая терминология и правила формулировки функций, формат итогового документа
- ✓ максимальный перечень функционала подразделений
- ✓ основа для дальнейшей работы по численности персонала

#### <u>Функциональная матрица ответственности (пример):</u>

Основные функции структурного подразделения (Задачи)	Функции (детализация) (до 5 –ти)	Подфункции (детализация) (до 5-ти)
1. Правовое обеспечение деятельности филиала.	1.1. Осуществление контроля за соответствием требованиям действующего законодательства документов правового характера	1.1.1. Участвовать в подготовке документов правового характера (приказов, распоряжений, инструкций и других документов), разрабатываемых в филиале иными подразделениями
		1.1.2. Участвовать в разработке внутренних документов, регулирующих договорную и претензионно-исковую работу, а также финансовохозяйственную деятельность филиала в рамках его компетенции.



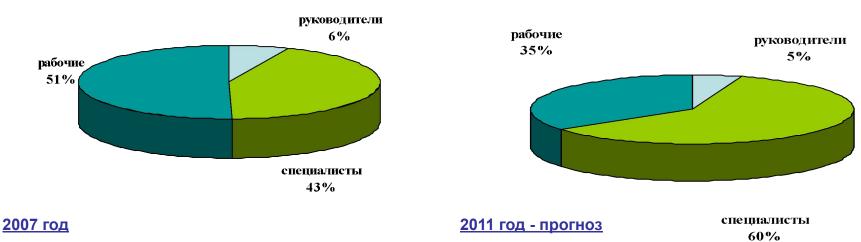
Бенчмаркинг структурных подразделений региональных филиалов



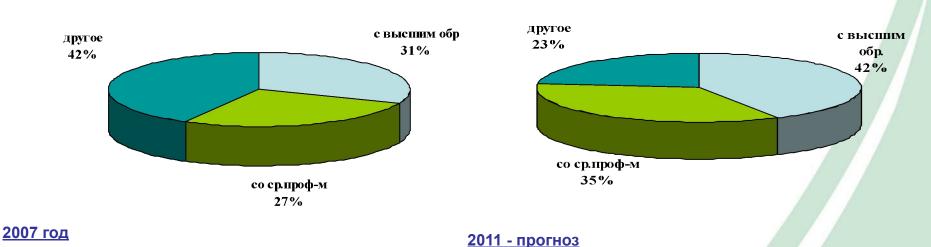


# Способствовать повышению эффективности деятельности Компании





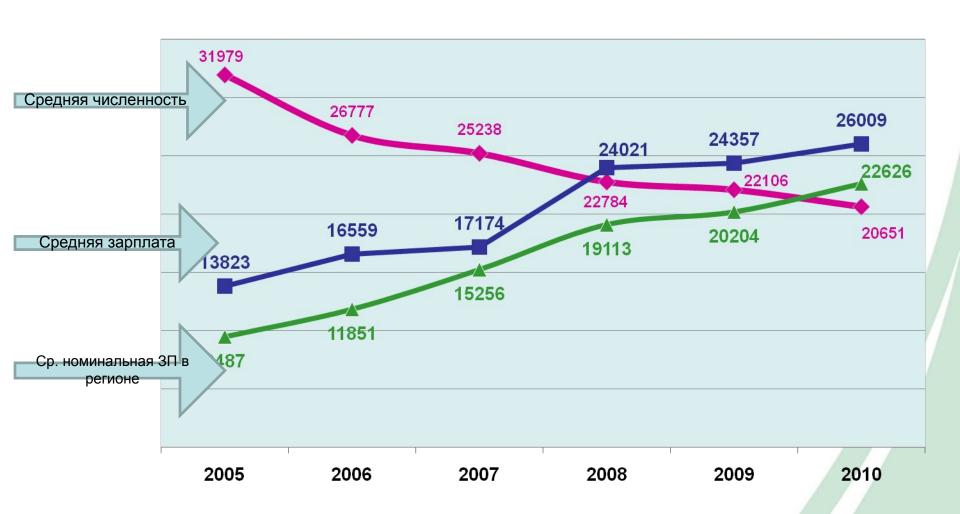
✓ С учетом внедрения современных техник и технологий доля рабочих снижается.



✓Доля работников с высшим образованием растет



# Динамика средней зарплаты, численности и средней номинальной зарплаты в СЗФО 2005 – 2010гг.





# Приоритеты 2011

- ✓ Объединение с ОАО «Ростелеком»
- Сохранение кадрового потенциала
- Обеспечение социальной стабильности
- Повышение лояльности персонала
- ✓ Информационная составляющая подготовки изменений
- Внедрение единых регламентов и систем



# Благодарю за внимание!