

«HR инструменты повышения эффективности деятельности компании»

Заместитель генерального директора-
директор по управлению персоналом
ОАО «СЗТ»
И.В.Тамбовская



23 марта 2011г.





«Северо-Западный Телеком» сегодня

Крупнейший универсальный оператор в Северо-западном федеральном округе РФ

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



- ✓ высокая эффективность бизнеса
(*EBITDA 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

✓ **Топ-3 в отрасли по эффективности бизнеса**

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

✓ **Низкий уровень кредитных рисков**

(*Международный кредитный рейтинг Fitch Ratings – BB-/Стабильный*)

✓ **Инвестиционная привлекательность**

(*Рейтинг корпоративного управления S&P (ГАММА) – 5+*)
(*Рейтинг корпоративного управления «РИД-Эксперт РА» - 8*)

✓ **Повышение эффективности вложения в акции компании**



Развитие HR

- ✓ Организационное развитие
- ✓ Система оплаты труда
- ✓ Бюджетирование расходов на персонал
- ✓ Кадровая политика
- ✓ Социальная работа
- ✓ Подбор и найм персонала
- ✓ Кадровое делопроизводство
- ✓ Оценка персонала
- ✓ Обучение персонала
- ✓ Внутрикorporативные коммуникации
- ✓ Методология





«Концепция управления персоналом в ОАО «СЗТ»

Цель кадровой политики ОАО «СЗТ»:

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 HR:

- ✓ 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

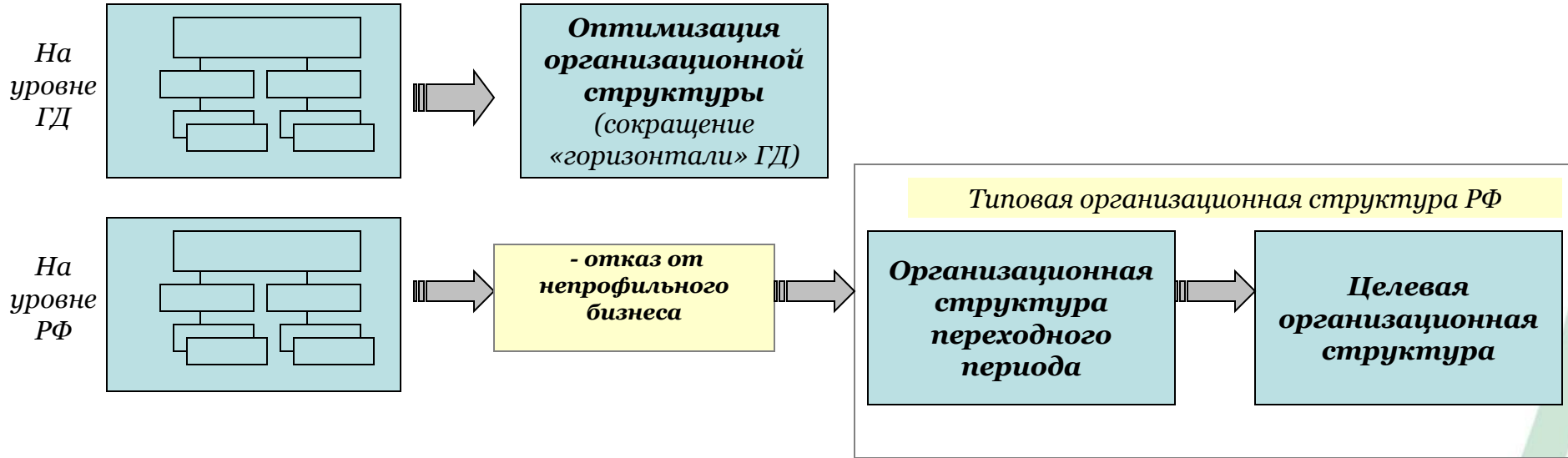
- ✓ Формировать у Компании имидж «предпочтительного работодателя»

- ✓ Способствовать построению клиентоориентированной Компании



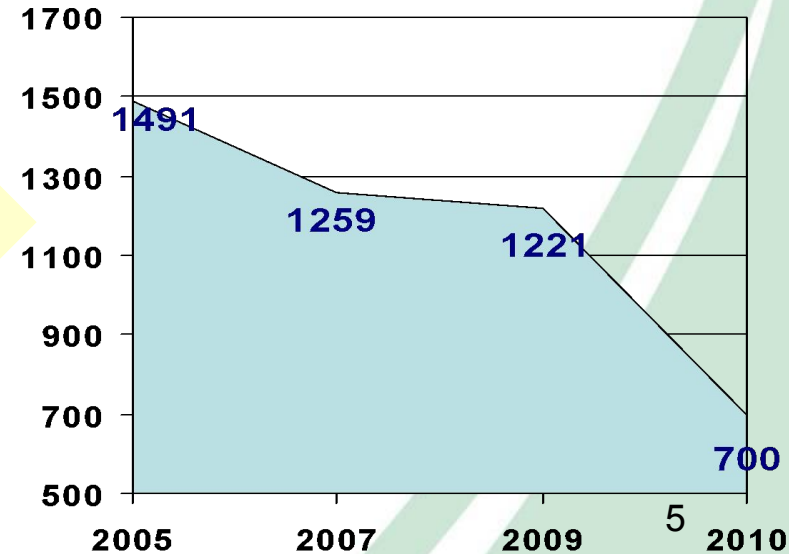
Способствовать повышению управляемости Компании

Проект «Функциональная модель и целевая структура»



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

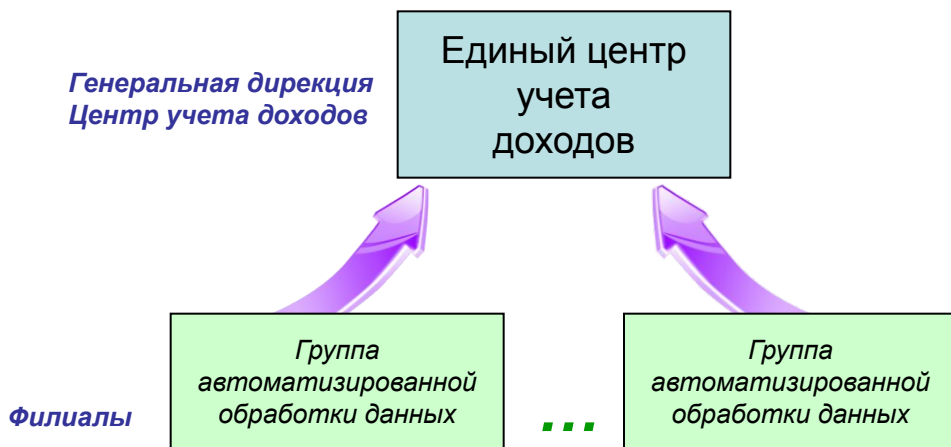
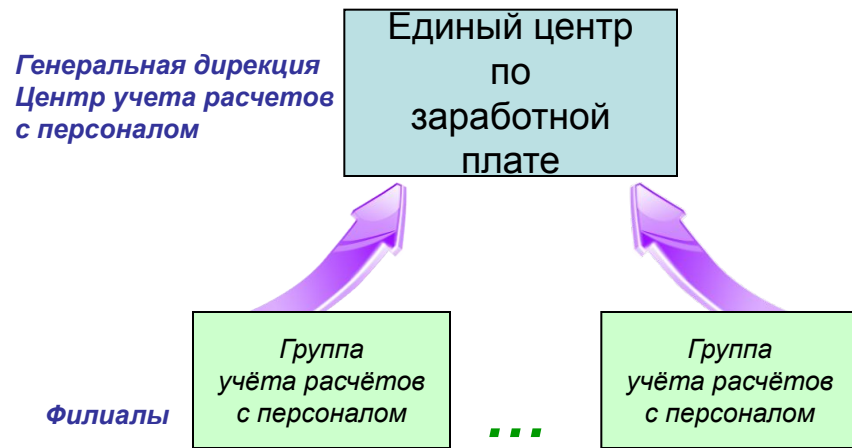
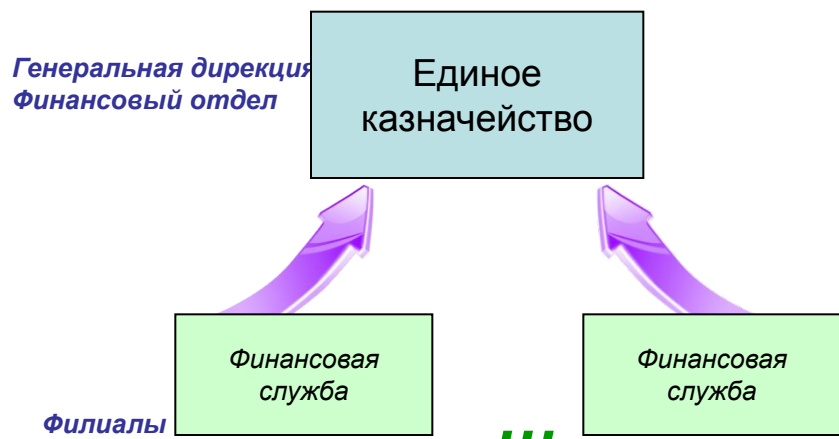
Количество структурных подразделений





Способствовать повышению управляемости Компании

Создание межрегиональных функциональных центров



В результате:

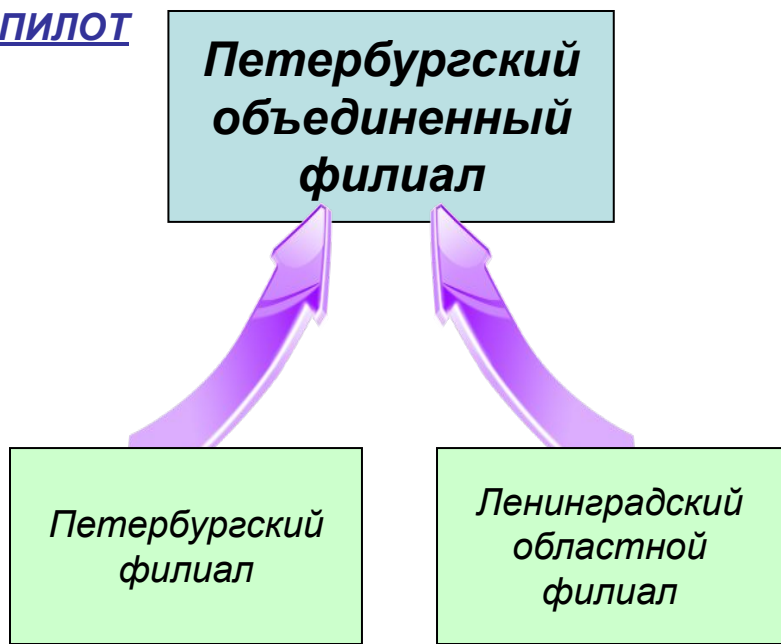
- ✓ Эффективное распределение имеющихся ресурсов,
- ✓ Формирование единой базы знаний (компетенций) по каждому функциональному направлению,
- ✓ Сокращение времени решения проблем



Способствовать повышению управляемости Компании

Оптимизация организационной структуры за счет сокращения управленческих уровней и укрупнения филиалов

ПИЛОТ



В результате:

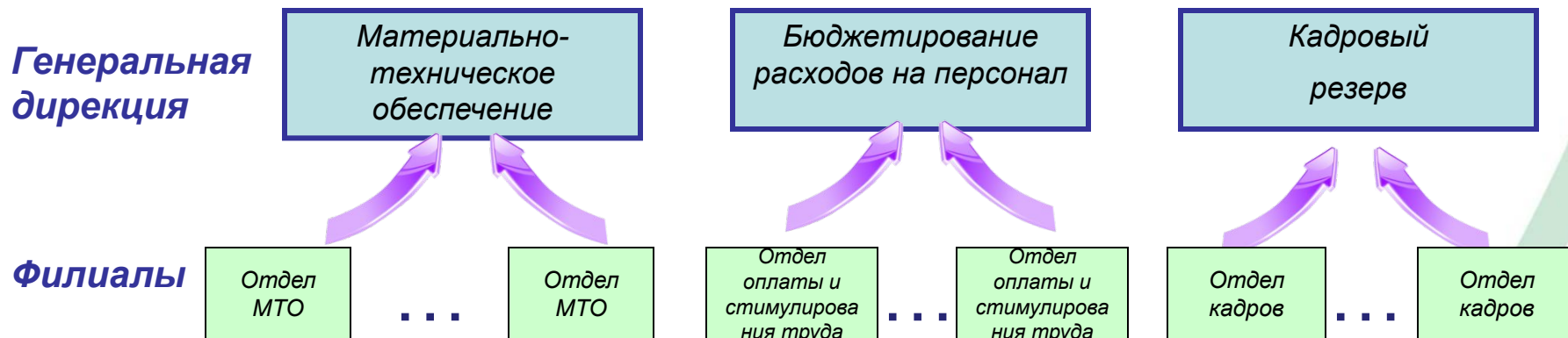
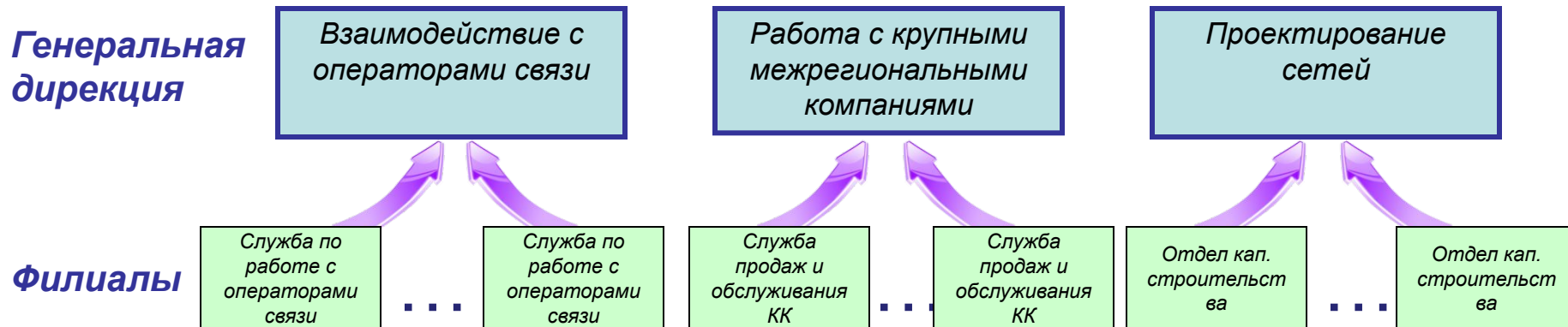
- ✓ *Объединение кадрового потенциала, накопленного опыта в едином центре*
- ✓ *Возможность гибкого перераспределения зон ответственности (за счет единой технологической базы)*
- ✓ *Повышение эффективности планирования и строительства сети с точки зрения перспектив развития области*
- ✓ *Исключение внутренней конкуренции, дублирования в городе и области инфраструктурных проектов*

- ✓ 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»



Способствовать повышению управляемости Компании

Дальнейшая централизация функций на базе ГД



В результате:

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



Способствовать повышению управляемости Компании

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

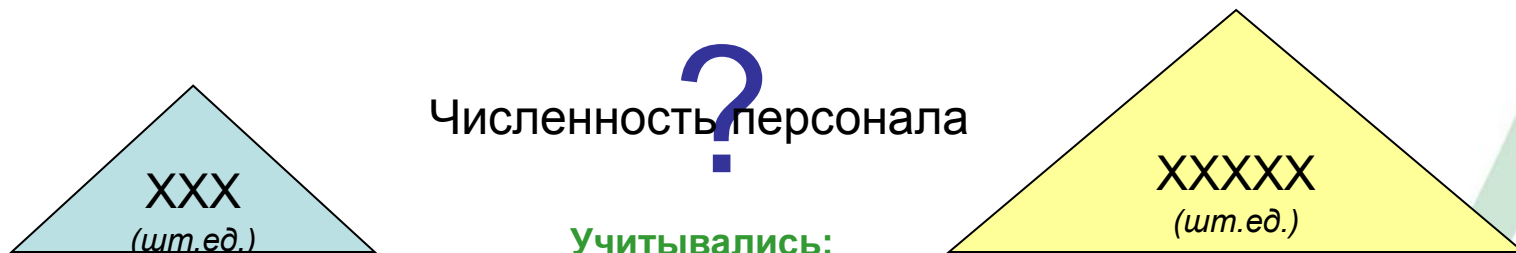
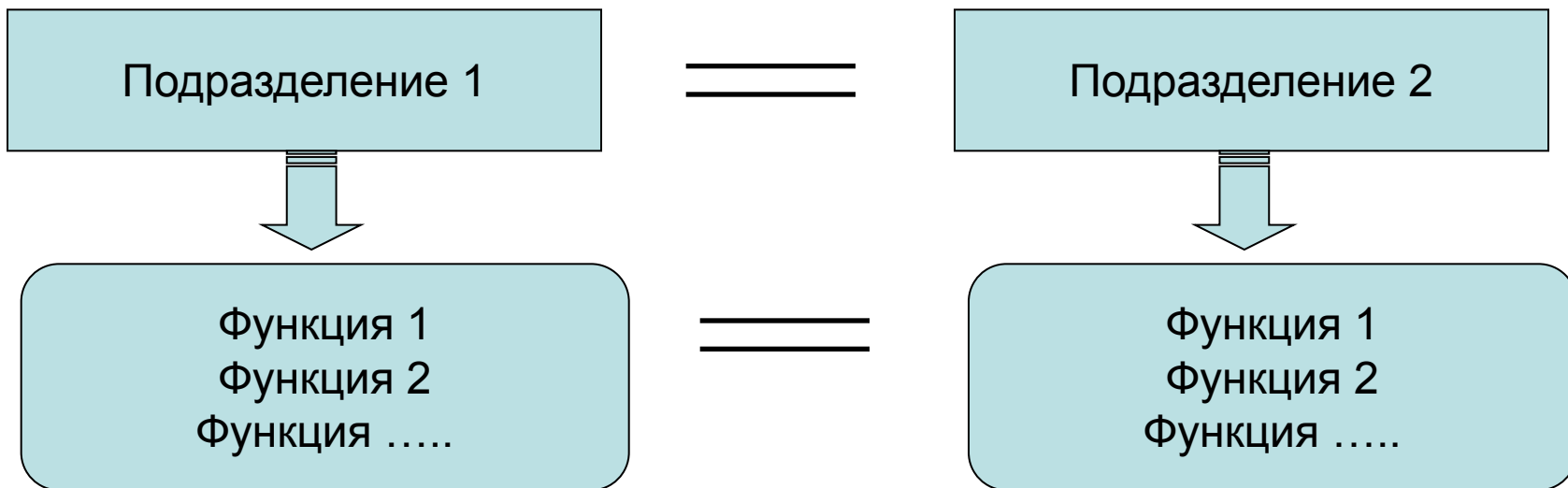
Функциональная матрица ответственности (пример):

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 финансово-хозяйственную деятельность филиала в рамках его компетенции.



Способствовать повышению управляемости Компании

Бенчмаркинг структурных подразделений региональных филиалов



✓ **климатические особенности регионов** (северные регионы)

✓ **инфраструктура регионов** (удаленность, дороги и др.)

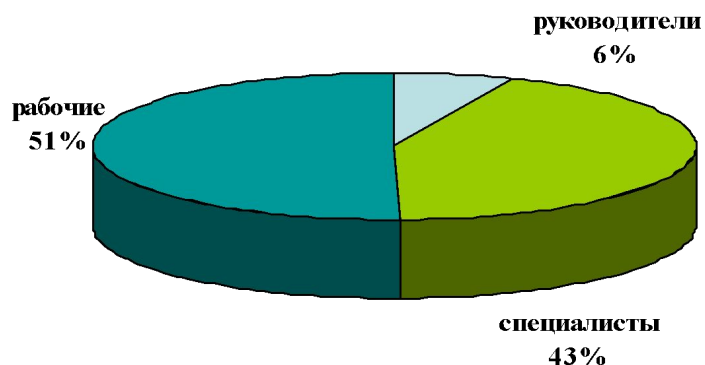
✓ **техническая оснащенность, квалификация персонала**

«Модель численности персонала ОАО «СЗТ»

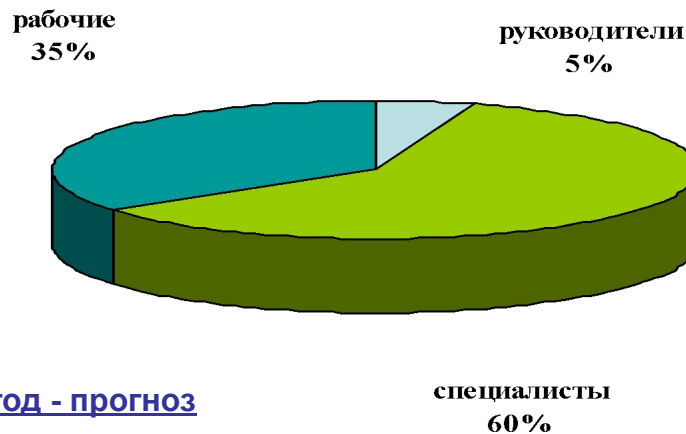


Способствовать повышению эффективности деятельности Компании

Улучшение качественного состава персонала

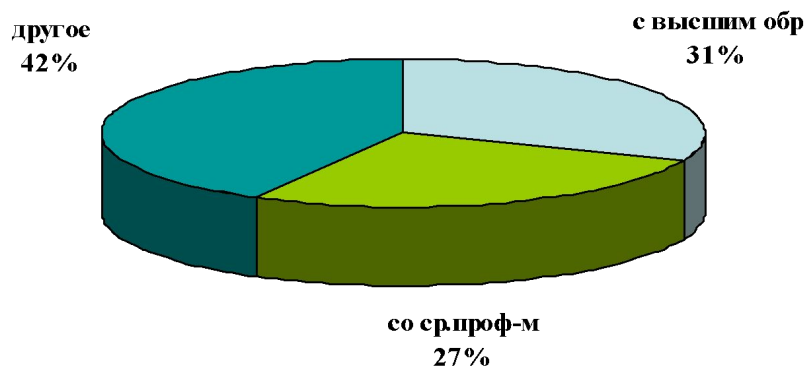


2007 год

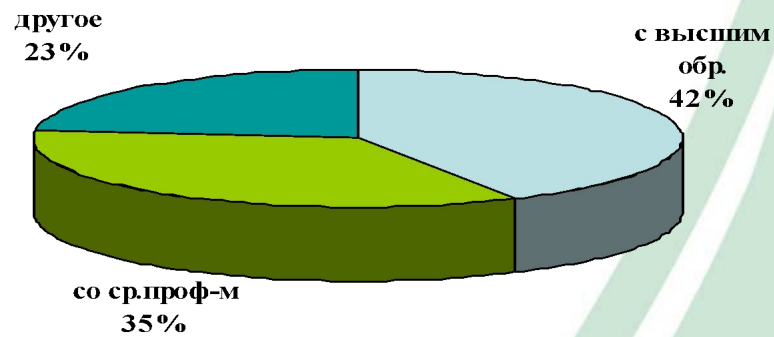


2011 год - прогноз

✓ С учетом внедрения современных техник и технологий доля рабочих снижается



2007 год

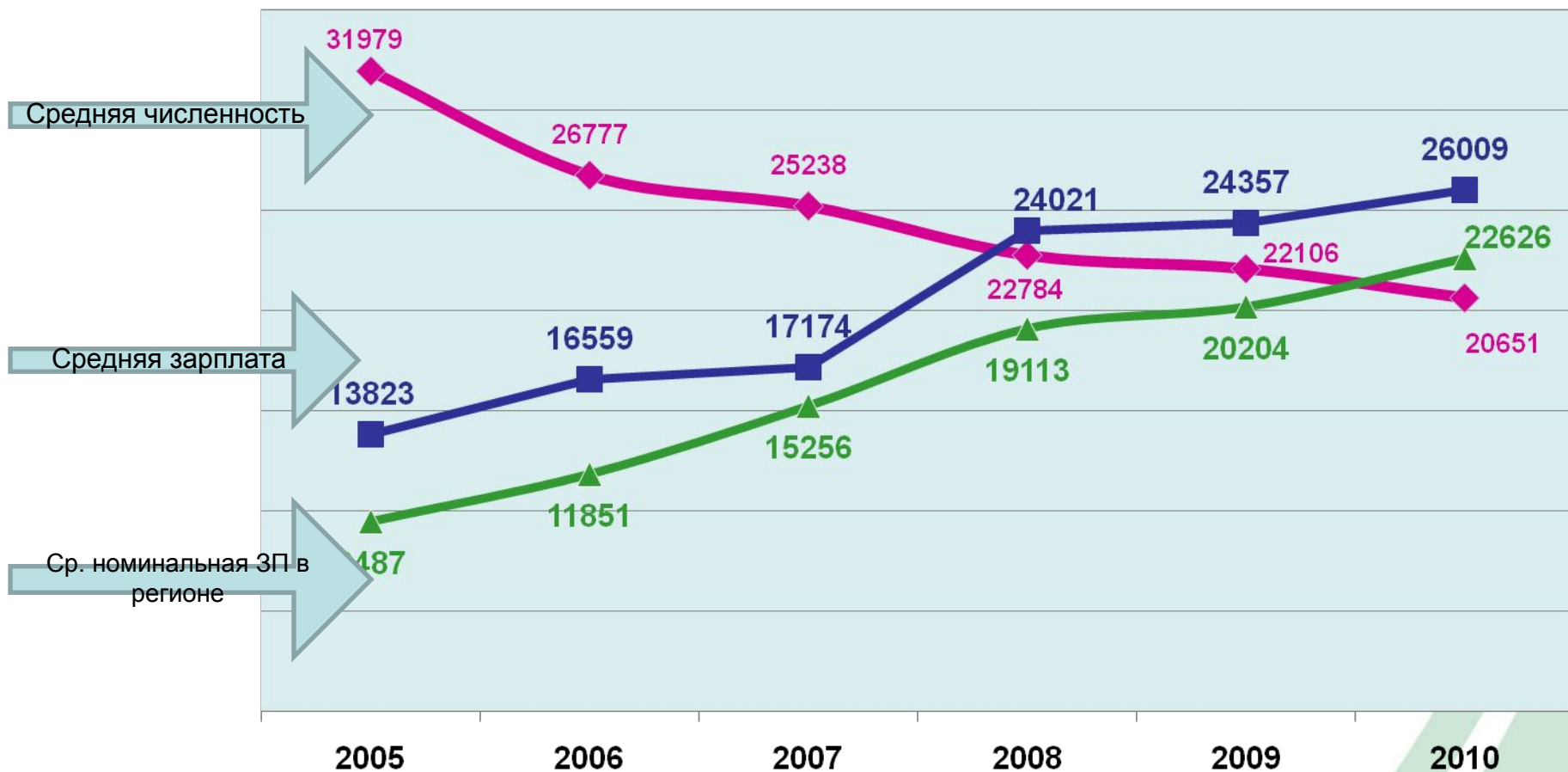


2011 - прогноз

✓ 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!**