

# «HR инструменты повышения эффективности деятельности компании»

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

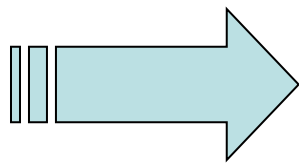




## «Северо-Западный Телеком» сегодня

**Крупнейший универсальный оператор в Северо-западном федеральном округе РФ**

- ✓ монтированная емкость – **5,2** млн. линий
- ✓ цифровизация сети связи - **68%**
- ✓ **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*

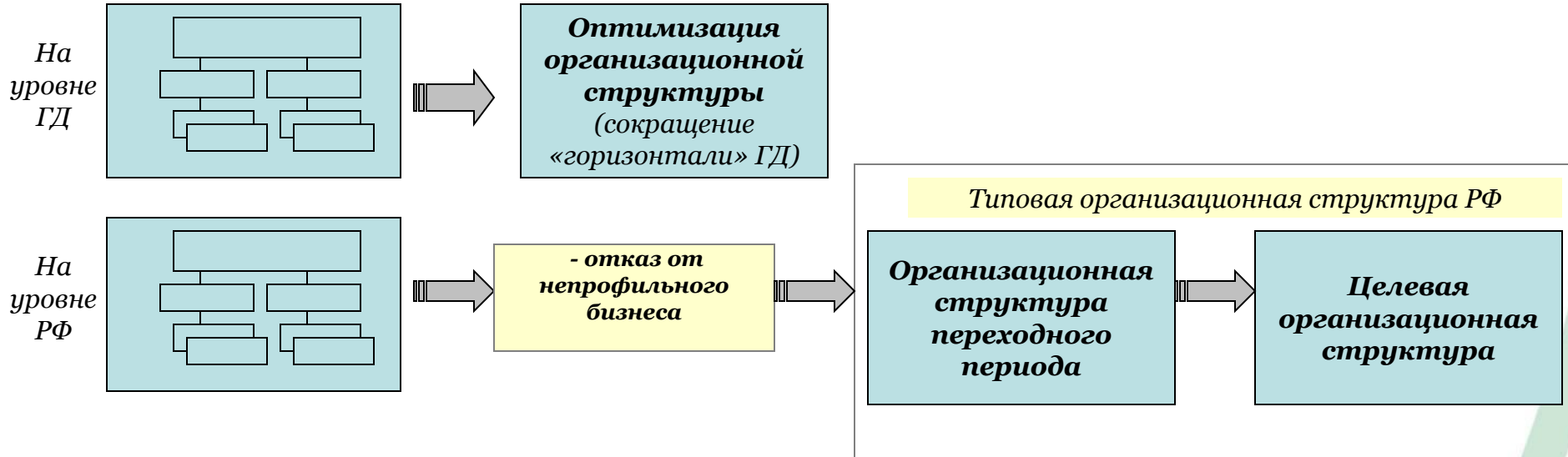
## Основные задачи, поставленные перед HR:

- ✓ 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



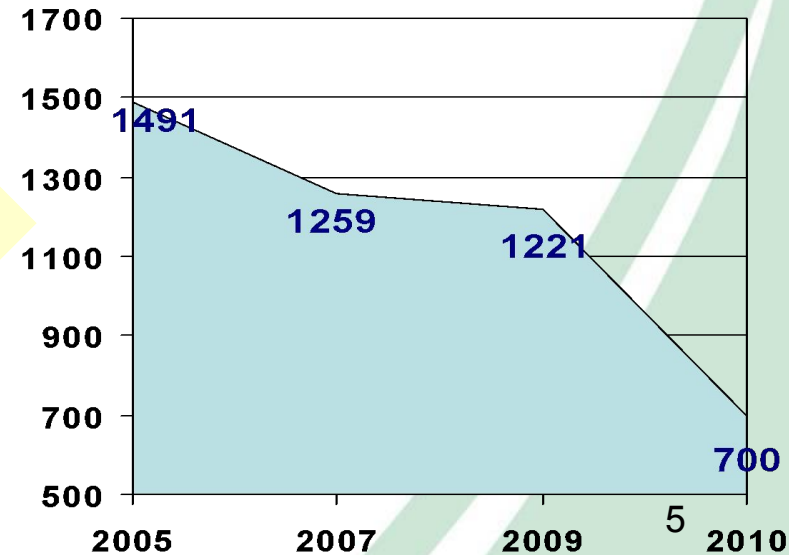
# Способствовать повышению управляемости Компании

## 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

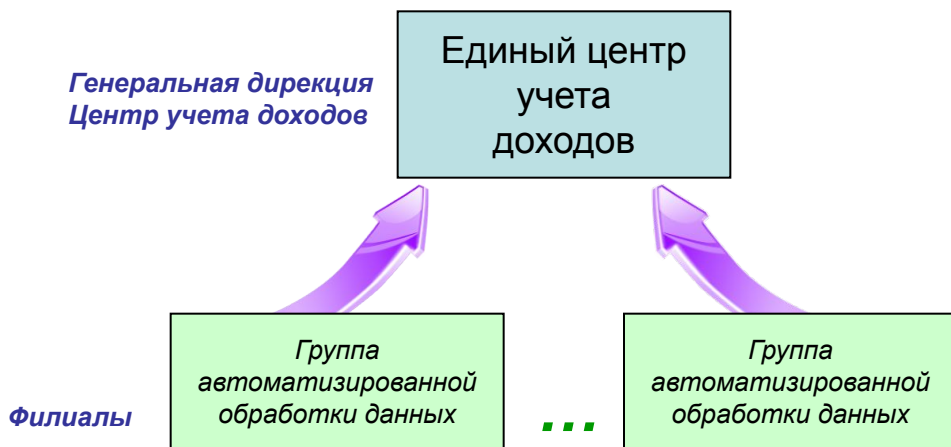
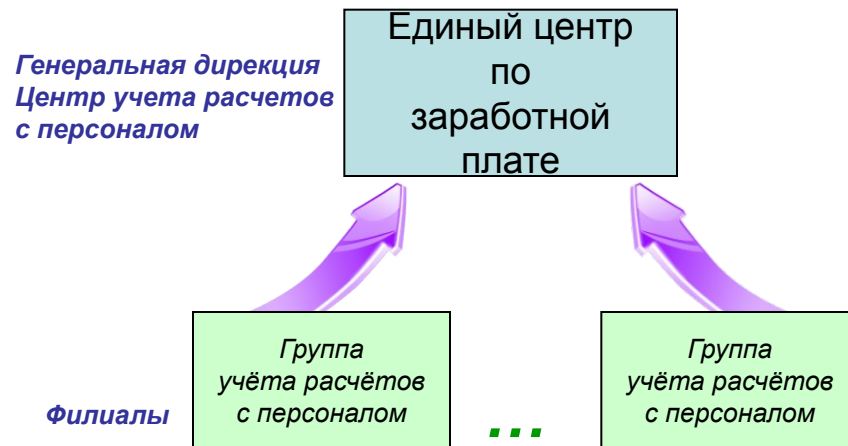
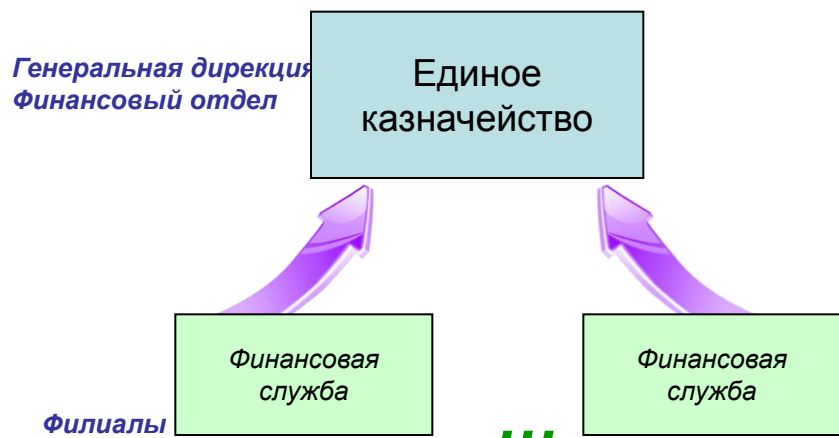
Количество структурных подразделений





# Способствовать повышению управляемости Компании

## Создание межрегиональных функциональных центров



### В результате:

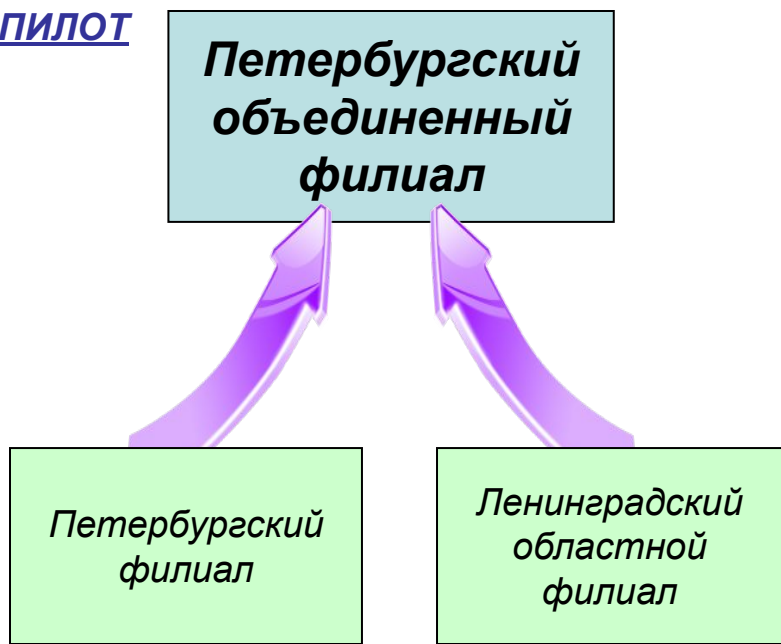
- ✓ Эффективное распределение имеющихся ресурсов,
- ✓ Формирование единой базы знаний (компетенций) по каждому функциональному направлению,
- ✓ Сокращение времени решения проблем



# 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

**Генеральная дирекция**

Взаимодействие с операторами связи

Работа с крупными межрегиональными компаниями

Проектирование сетей

**Филиалы**

Служба по работе с операторами связи

Служба по работе с операторами связи

Служба продаж и обслуживания КК

Служба продаж и обслуживания КК

Отдел кап. строительства

Отдел кап. строительства

**Генеральная дирекция**

Материально-техническое обеспечение

Бюджетирование расходов на персонал

Кадровый резерв

**Филиалы**

Отдел МТО

Отдел МТО

Отдел оплаты и стимулирования труда

Отдел оплаты и стимулирования труда

Отдел кадров

Отдел кадров

### 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

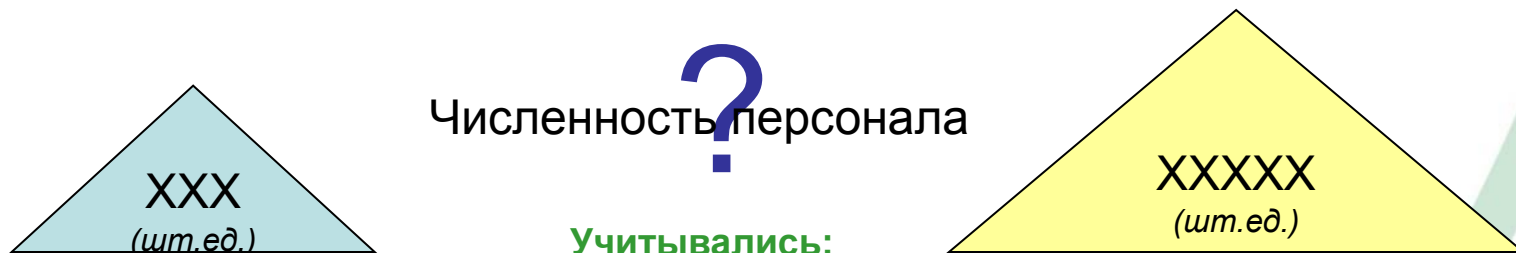
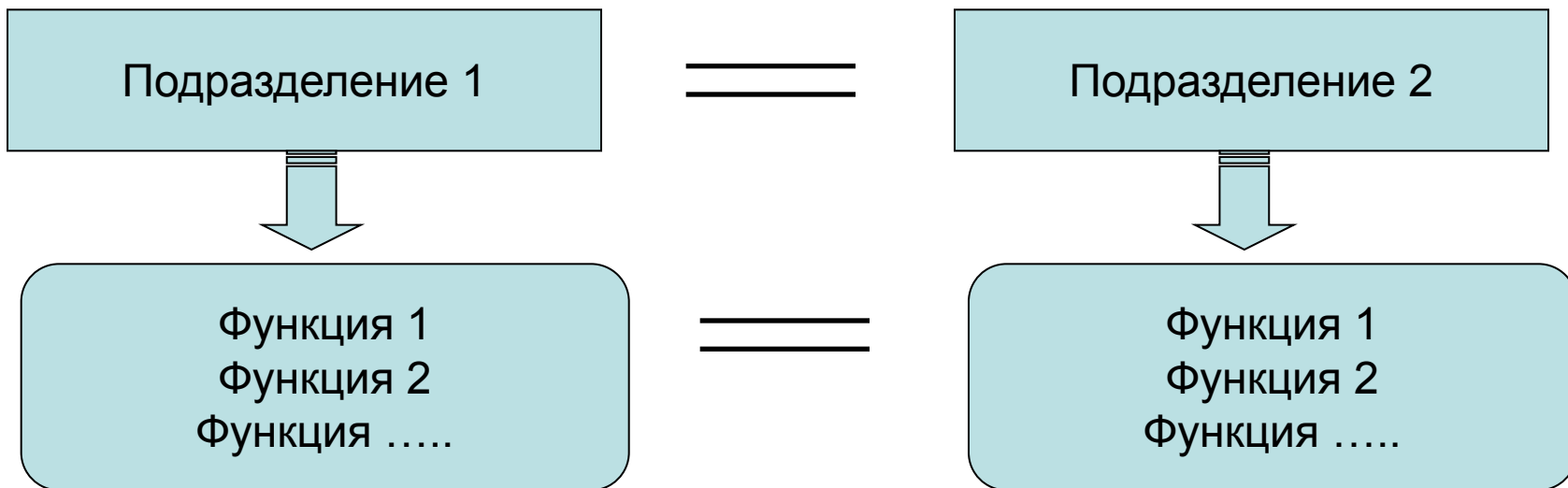
### Функциональная матрица ответственности (пример):

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.)

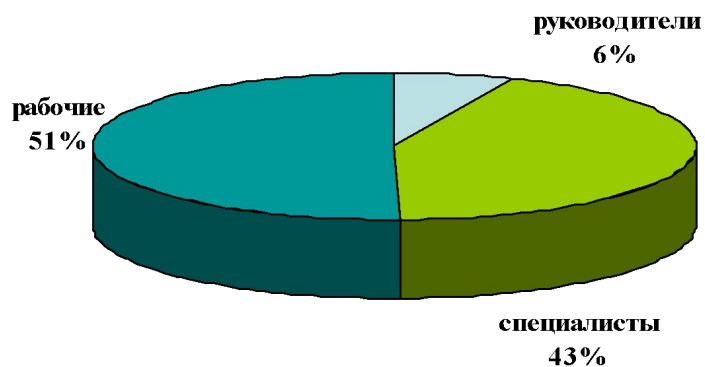
✓ **техническая оснащенность, квалификация персонала**

**«Модель численности персонала ОАО «СЗТ»**

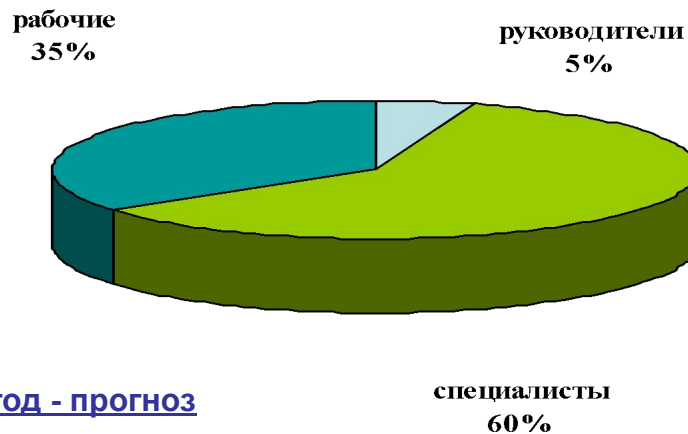


# Способствовать повышению эффективности деятельности Компании

## Улучшение качественного состава персонала

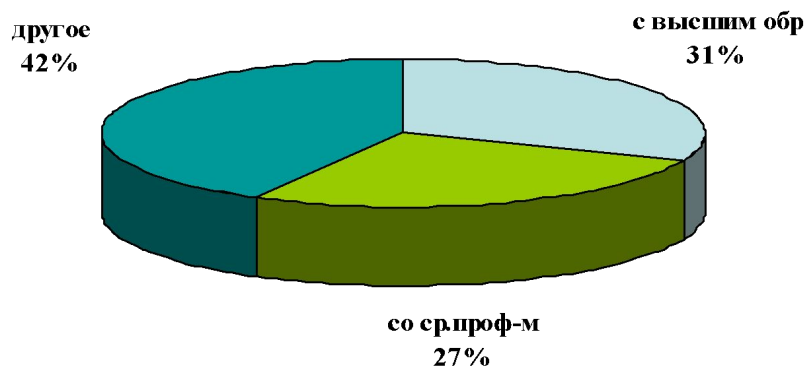


2007 год

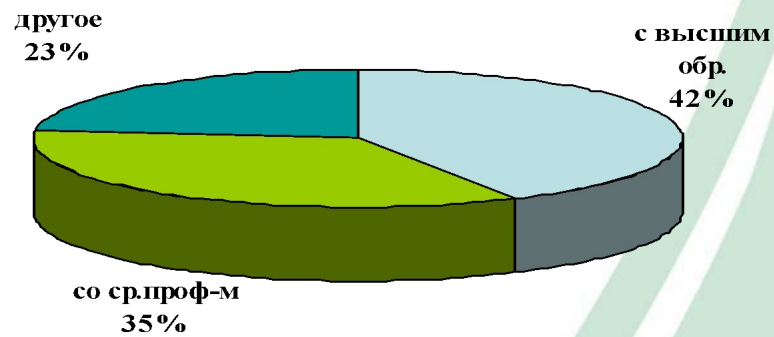


2011 год - прогноз

✓ С учетом внедрения современных техник и технологий доля рабочих снижается



2007 год

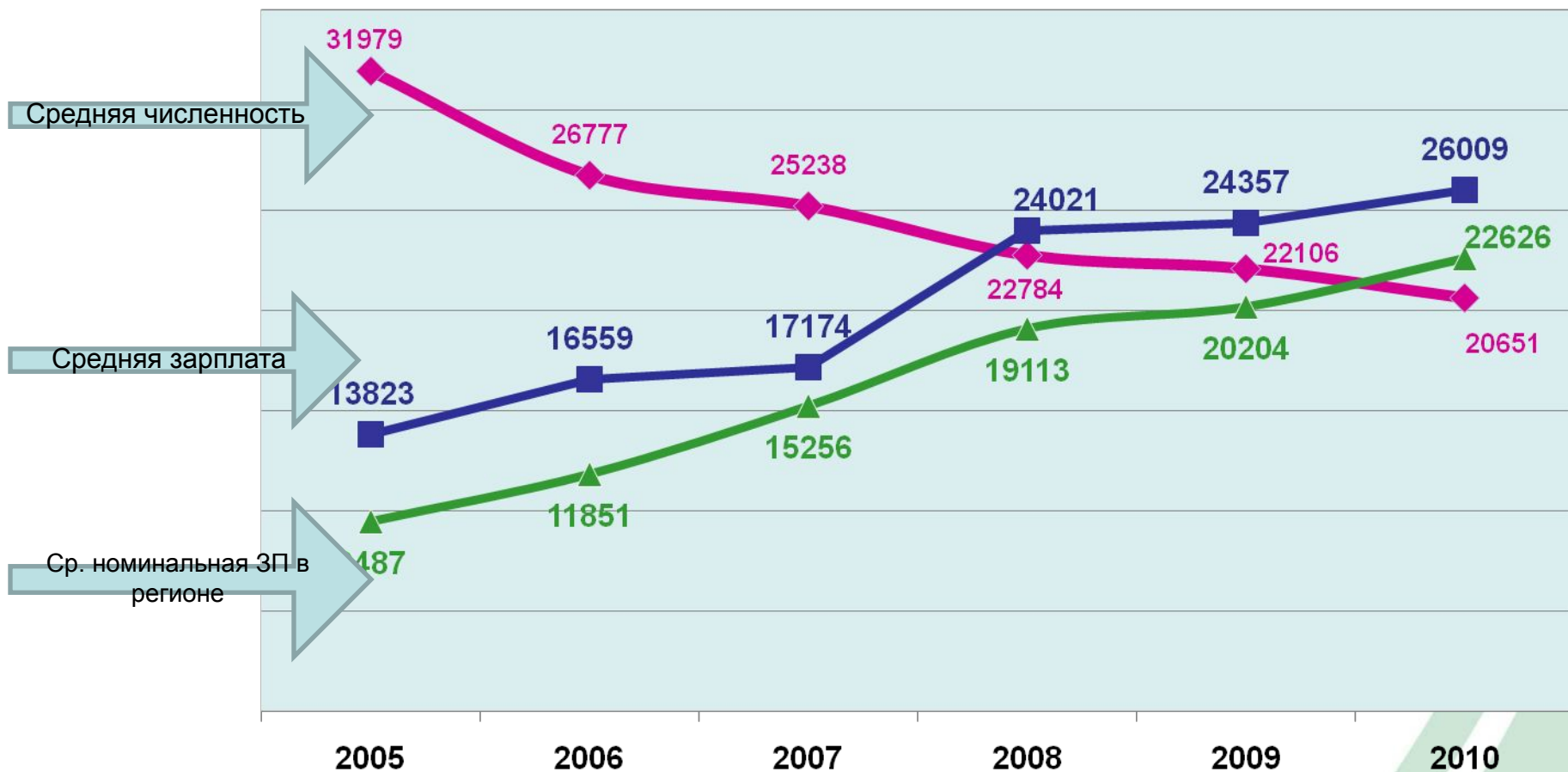


2011 - прогноз

✓ 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!**