



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Повышение производительности труда. Методы оптимизации численности персонала в ОАО «ТВЭЛ»

Москва

07.06.2010

Концепция инновационного развития компании



ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАДИГМЫ:

От избыточности и негибкости всех видов ресурсов к:

- разумной избыточности мощностей
- сжатию численности до минимальных значений
- максимальному использованию возможностей каждого работника

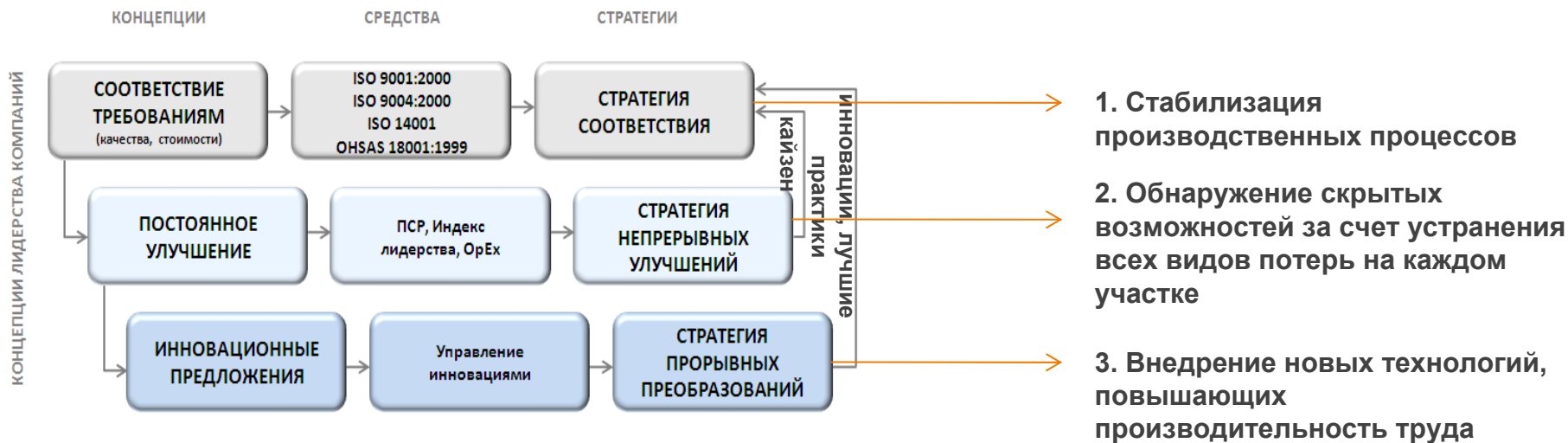
Обеспечение гибкости системы в зависимости от рыночных условий (устранение всех потерь, удержание численности на уровне лучших мировых практик)



Перераспределение экономии ФОТ от оптимизации численности:

- повышение заработной платы
- поддерживающая мотивация внедрения изменений
- инвестиции в технологии

Стратегия повышения эффективности организации труда



Ужесточение мировой конкуренции на рынке ядерного топлива

- наращивать объемы за счет заключения долгосрочных контрактов
- снизить затраты, ликвидировать все виды потерь
- непрерывно повышать производительность труда

Взгляд «снаружи»: исследование лучших практик



Алгоритм оптимизации численности

Определение объемов производства

Выстраивание потока создания ценности (внутренние возможности):

1. Сжатие участков
2. Синхронизация участков
3. Приведение пилотных участков к эталонным
4. Расчет оптимального количества рабочих центров
5. Разработка оптимальной методики расчета численности

Бенчмаркинг лучших практик предприятий-конкурентов

1. Факторный анализ отклонений и сдерживающих факторов
2. Разработка системы принятия решений по отклонениям
3. Разработка методики оптимизации процессов

1. Установление целевых показателей оптимизации процессов. Планирование пофазного перехода на целевую процессную модель с непрерывным мониторингом индикаторов, в том числе динамики снижения численности
2. Разработка системы сквозного планирования производства на основе тянущей системы
3. Точный расчет минимальной численности производственных рабочих. Приведение в соответствие
4. Расчет численности РСС и вспомогательных рабочих по соотношениям 1:1
5. Определение количества руководителей в соотношении 1:10
6. Вовлечение персонала через разработку и защиту годовых планов развития бригад и рабочих групп
 1. Сжатие цехов
 2. Реконфигурация предприятия
 3. Контроллинг выполнения планов развития и принятия решений



Экономический эффект от оптимизации (за прошедший период)

Оценка эффекта от реализации программы оптимизации численности по одному из предприятий

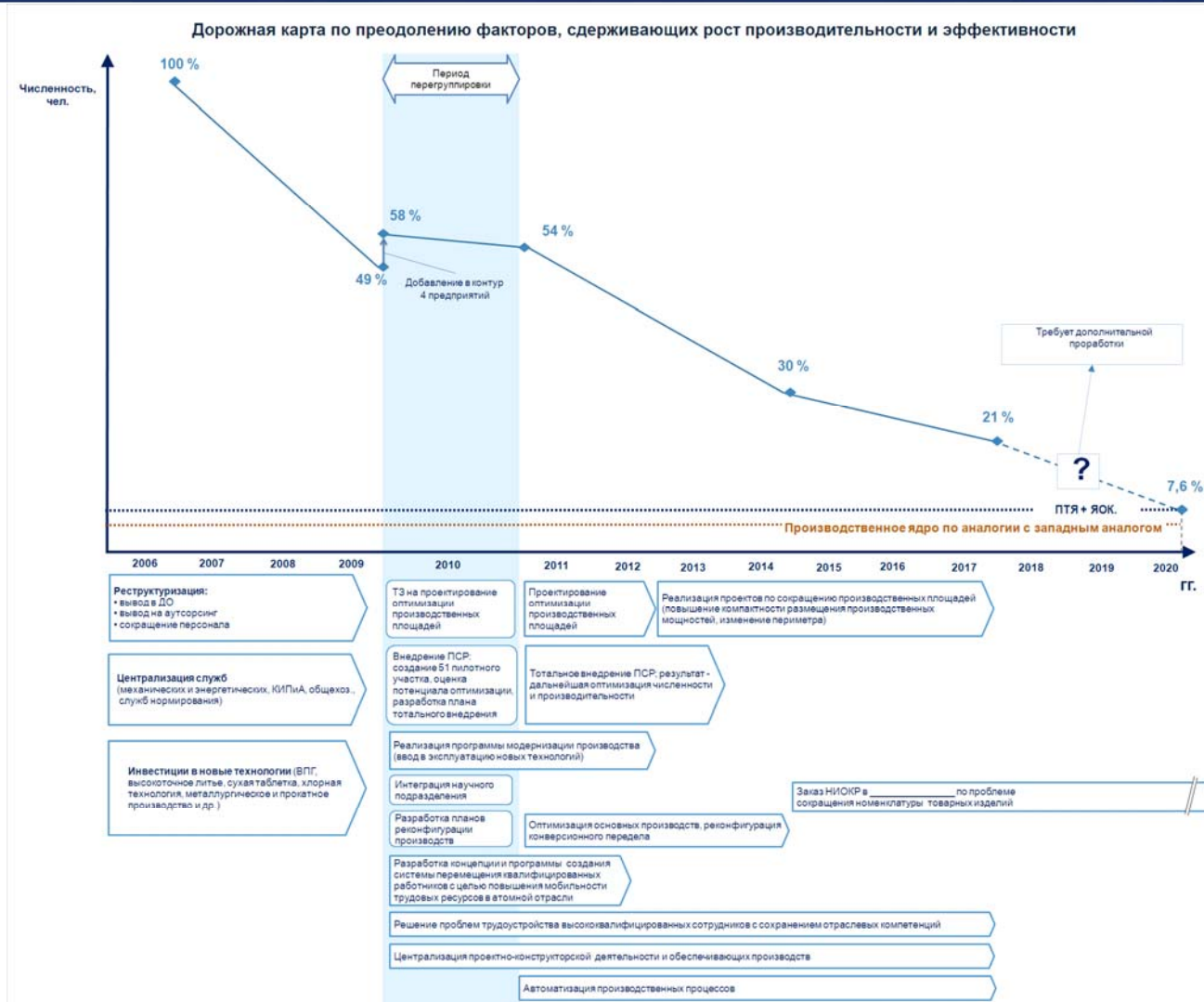
1. Сокращение расходов
2. Снижение цен – рост сторонней выручки
3. Снижение объемов – переменные услуги
4. Совершенствование управляемости
5. Рост эффективности использования активов
6. Повышение производительности
7. Получение дивидендов от ДО

Суммарный эффект по
группе компаний
за 2007-2009 г.г.
~3,5 млрд.руб.

Пример факторов, ограничивающих возможности и темпы дальнейшего повышения эффективности и производительности российских предприятий

- «Коричневая площадка» (изначальная избыточность производственных площадей и загрязненность ряда участков)
- Не разделено военное и энергетическое ядерное производство
- Различия в нормативах и требованиях контролю и безопасности производств по сравнению с западными аналогами
- Высокая степень рассредоточенности производственных участков по территории, обуславливающая содержание дополнительного персонала
- Более широкая номенклатура товарных изделий по сравнению с западными аналогами
- Отсутствие современных нормативов трудоемкости и ресурсоемкости производственных переделов
- Отсутствие системы научной организации труда (старая система разрушена, новая не создана)
- Отсутствие системы перемещения квалифицированных работников (низкая мобильность трудовых ресурсов)
- Отсутствие встроенной в производство современной системы обеспечения качества => необходимость содержания штата ОТК
- Не завершены ключевые этапы процесса внедрения новых технологий
- Недостаточный уровень автоматизации, наличие устаревших технологий

Пример программы оптимизации численности, преодоление сдерживающих факторов



Реализация программы оптимизации численности

Основные способы реализации программы оптимизации:

- Изменение производственных отношений через применение производственной системы Росатом :
 - Вносить улучшения в работу – обязанность каждого работника
 - Формирование культуры непрерывных улучшений, корпоративная программа признания
 - Вовлеченность работника в ПСР – гарантия трудоустройства и дальнейшего продвижения
 - Более высокий уровень квалификации и количество освоенных смежных профессий персонала
 - Многофакторный ежеквартальный/ежемесячный/ежечасный мониторинг проведения изменений путем простой визуализации
 - Быстрая реакция на изменения внешней среды

- Разработка вариантов трудоустройства высвобождаемых работников:
 - Переобучение под потребности производства/потребности города
 - Перевод в создаваемые ДЗО – развитие малого бизнеса малых городов
 - Перевод на менее оплачиваемую работу для удержания резерва высококвалифицированных специалистов
 - Перемещения в рамках города/области/страны внутри/вне отрасли (необходимо решение жилищного вопроса)