

**Таблица 28. Количество поданных обществами ТК «ТВЭЛ» в 2013 году заявок на изобретения, полезные модели, ЭВМ, БД и ноу-хау**

Общества ТК «ТВЭЛ»	Заявки на изобретения (российские), шт.	Заявки на полезные модели (российские), шт.	Заявки на ЭВМ и БД (российские), шт.	Заявки на секреты производства (ноу-хау), шт.
ОАО «ЧМЗ»	9	–	–	–
ОАО «СХК»	11	–	–	–
ОАО «АЭХК»	1	–	–	–
ЗАО «Центротех-СПб»	9	–	–	–
ЗАО «ОКБ-НН»	2	3	–	–
ООО «ННКЦ»	4	2	–	–
ООО «Уралприбор»	1	–	–	–
Итого	68	13	19	60

## Человеческий капитал

### Управление персоналом

Кадровая политика ТК «ТВЭЛ» проводится в соответствии со Стратегией развития ТК «ТВЭЛ» и призвана обеспечить рациональное использование кадрового потенциала, способствующее достижению стратегических целей Компании.

Кадровая политика ТК «ТВЭЛ» направлена на обеспечение баланса интересов работников и работодателя и имеет своей целью достижение согласия работников на эффективное развитие собственного профессионального и управленческого потенциала в соответствии с долгосрочной стратегией развития Топливной компании.

#### К основным долгосрочным целям кадровой политики ТК «ТВЭЛ» относятся:

- повышение уровня вовлеченности персонала для обеспечения устойчивости развития организации;
- непрерывный рост производительности труда;
- развитие общих корпоративных ценностей;
- повышение уровня развития стратегически значимых компетенций и квалификации персонала до соответствия требованиям к персоналу международных глобальных компаний;
- вовлечение каждого работника в решение задач стратегического развития, применение «коллективного разума»;
- обеспечение социальной приемлемости проводимых изменений.

Все направления деятельности по управлению персоналом, осуществляемые для достижения поставленных целей, выстраиваются с фокусировкой на обеспечение долгосрочной кадровой устойчивости Топливной компании.

### Основные показатели

Показатель	2011	2012	2013
Списочная численность сотрудников ТК «ТВЭЛ» на конец года, чел.	36 922	30 964	27 159
Среднесписочная численность персонала ТК «ТВЭЛ» в отчетном году, чел.	42 581	34 088	29 238
Доля сотрудников, отработавших в ТК «ТВЭЛ» более 5 лет	78	77,5	75,5
Число кандидатов и докторов наук	308	290	312
Число сотрудников, имеющих степень MBA	11	11	12

GRI G3.1: 2.8

Планомерное снижение численности персонала в период с 2011 по 2013 год связано с процессами реструктуризации, централизацией функций управления и выводом персонала на аутсорсинг. Конечная цель этих процессов в части управления персоналом – повышение производительности труда в предприятиях ТК «ТВЭЛ» до уровня основных зарубежных конкурентов. Среднесписочная численность персонала, запланированная на 2014 год, – 26 430 человек.

### Численность и кадровый состав персонала

На предприятия ТК «ТВЭЛ» прием сотрудников осуществляется в строгом соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ. В отношении высшего руководства применяется политика назначений из числа участников программ кадрового резерва. Коллективные договоры есть во всех предприятиях Топливной компании (кроме ОАО «ТВЭЛ») и они распространяются на 100% работников. В случае существенных изменений в деятельности организации работники не позднее чем за 2 месяца предупреждаются (уведомляются) об этих изменениях. Данная норма прописана в трудовом законодательстве РФ и Коллективном договоре каждого предприятия.

В 2013 году на работу на предприятия ТК «ТВЭЛ» было принято 1 857 сотрудников, в том числе в ОАО «ТВЭЛ» – 107 работников, из которых 13 работников переведены с предприятий Топливной компании, 2 работника – из Госкорпорации «Росатом».

Покинуло организацию 5 643 человека. По итогам 2013 года коэффициент выбытия\* по регионам деятельности ТК «ТВЭЛ» варьируется от 27% в Свердловской области и 25,4% во Владимирской области до 13,6% в Удмуртской Республике и 9,5% в Московской области. Коэффициент выбытия для мужчин равен 12,5%, для женщин – 6,8%. В целом по Топливной компании коэффициент выбытия равен 19,3%. Коэффициент текучести\*\* по регионам деятельности ТК «ТВЭЛ» варьируется от 6% в г. Москве и 3,3% во Владимирской области до 0,5% в Удмуртской Республике и 0,2% в Красноярском крае. В целом по Топливной компании коэффициент текучести равен 1,6%. Наиболее мобильная возрастная группа (коэффициент текучести выше 4%) – сотрудники в возрасте до 35 лет; мужчины более мобильны в сравнении с женщинами (1,8% против 1,1%).

Списочная численность персонала ТК «ТВЭЛ» по состоянию на 31 декабря 2013 года составила 27 159 человек. Среди

GRI G3.1: LA4

GRI G3.1: LA2

\* Коэффициент выбытия рассчитывается как «количество увольнений по всем причинам/среднесписочная численность персонала»×100%.

\*\* Коэффициент текучести рассчитывается как «количество увольнений по собственному желанию/среднесписочная численность персонала»×100%.

сотрудников большую часть составляют мужчины (65,5% среди всех сотрудников, 92,7% среди высшего руководства). Абсолютное большинство сотрудников (более 98%) пред-

приятия работают по бессрочным трудовым договорам и на условиях нормальной продолжительности рабочего времени (сорока-часовая рабочая неделя).

Таблица 29. Общая численность сотрудников в разбивке по категориям, на конец года

Категория сотрудников	2011	2012	2013	Δ 2013/2012, %
По контуру консолидации (всего), чел., в том числе:	36 922	30 964	27 159	-12,29
Основные рабочие	13 553	11 716	9 743	-16,84
Вспомогательные рабочие	9 062	6 961	5 615	-19,34
Руководители	4 600	3 520	2 618	-25,63
в т.ч. высшие руководители (генеральные директора, заместители генеральных директоров)	160	132	96	-27,27
Специалисты	9 024	8 256	8 839	7,06
Служащие	466	395	312	-21,01
Непромышленная группа	217	116	32	-72,41

GRI G3.1: LA1

Рис. 13. Данные об общем числе сотрудников в разбивке по возрасту (списочная численность), 2013 год

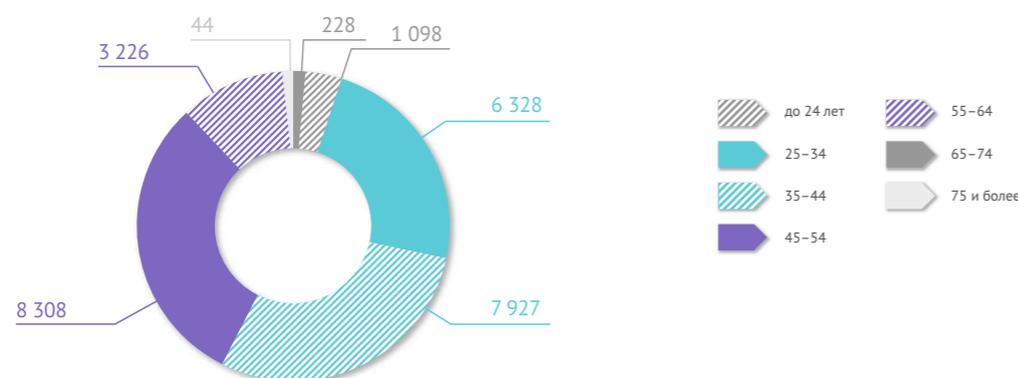
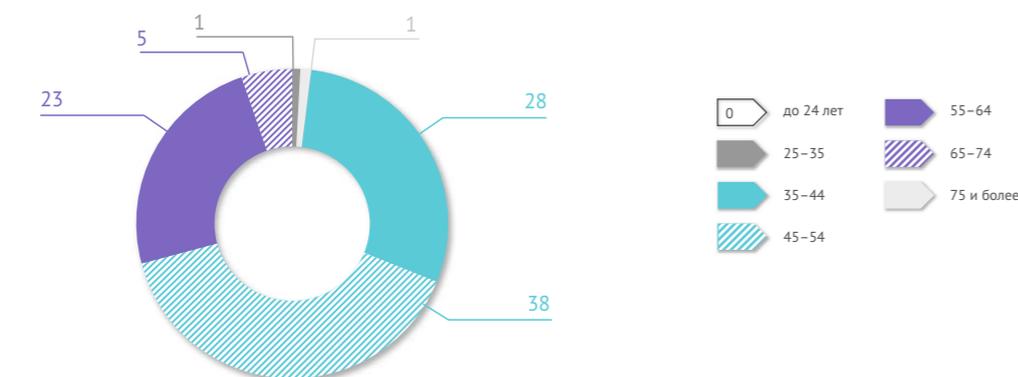


Рис. 14. Данные об общем числе руководителей в разбивке по возрасту (списочная численность), 2013 год



Средний возраст сотрудников по ТК «ТВЭЛ» составляет 43 года. Доля сотрудников до 35 лет составляет 25%.

Привлечение перспективной молодежи – одно из приоритетных направлений кадровой политики Топливной компании. За счет приема молодых специалистов в будущем Компания рассчитывает сохранить и укрепить свои позиции в области науки и передовых технологий.

В рамках сотрудничества с образовательными учреждениями в области подготовки кадров подписаны соглашения с профильными вузами (в том числе с пятью вузами из числа входящих в консорциум опорных вузов Госкорпорации «Росатом») и ССУЗами: НИЯУ МИФИ и его филиалами, УрФУ, МИСиС, НИ ТПУ, НТК, ВлГУ, МГУТХТ им. М.В. Ломоносова, РХТУ им. Д.И. Менделеева, МАТИ и др.

#### Сотрудничество реализуется в следующих формах:

- специальные карьерные мероприятия в вузах (дни карьеры, ярмарки вакансий, встречи с руководителями Компании, конкурсы, отборочные мероприятия);
- организация прохождения практики и стажировок студентами;
- участие сотрудников предприятий ТК «ТВЭЛ» в работе государственных экзаменационных комиссий образовательных учреждений.

За 2013 год на предприятиях Топливной компании прошли практику 969 студентов высших и средних специальных учебных заведений. В 2014 году этот показатель составит до 850 человек.

Количество выпускников вузов и ССУЗов, принятых на работу в Компанию, составило в отчетном периоде 129 человек, из них 14 человек ранее проходили обучение по программам целевой подготовки для ТК «ТВЭЛ».

В рамках решения задачи по профориентации регулярно (2 раза в год) организуются экскурсии для школьников на предприятия Топливной компании, встречи с молодыми специалистами, различные конкурсы (интеллектуально-экологическая игра «Первый шаг в атомный проект» и др.).

#### Основными направлениями развития системы подготовки, привлечения и трудоустройства выпускников являются:

- реализация системы подбора талантливых выпускников;
- разработка и реализация программ высшего профессионального и среднего профессионального образования (совместно с образовательными учреждениями);
- разработка профиля требований к выпускникам ССУЗов;
- разработка и реализация программ среднего профессионального образования в соответствии с требованиями высокотехнологичных производств, по модели дуального образования (совместно с ССУЗами).

В 2013 году разработана система подбора лучших выпускников образовательных учреждений, включающая подбор талантливых выпускников, соответствующих профилю требований (средний балл  $\geq 4,2$ ; тест способностей  $\geq 35$ ; оценка четырех компетенций  $\geq 4,5$ ).

#### Дополнительными критериями являются:

- успешное прохождение выпускником практики/стажировки на предприятии ТК «ТВЭЛ» (с соответствующей формализованной оценкой);
- наличие в резюме выпускника информации об участии в студенческих конференциях, конкурсах, опыте успешной реализации проектов, публикациях в профессиональных СМИ (с соответствующим документальным подтверждением).

ОАО «СХК», например, совместно с СТИ НИЯУ МИФИ реализует Программу совместной деятельности по реализации соглашения о сотрудничестве ОАО «ТВЭЛ» и НИЯУ МИФИ в области образования, науки и подготовки кадров.

#### В рамках программы запланированы:

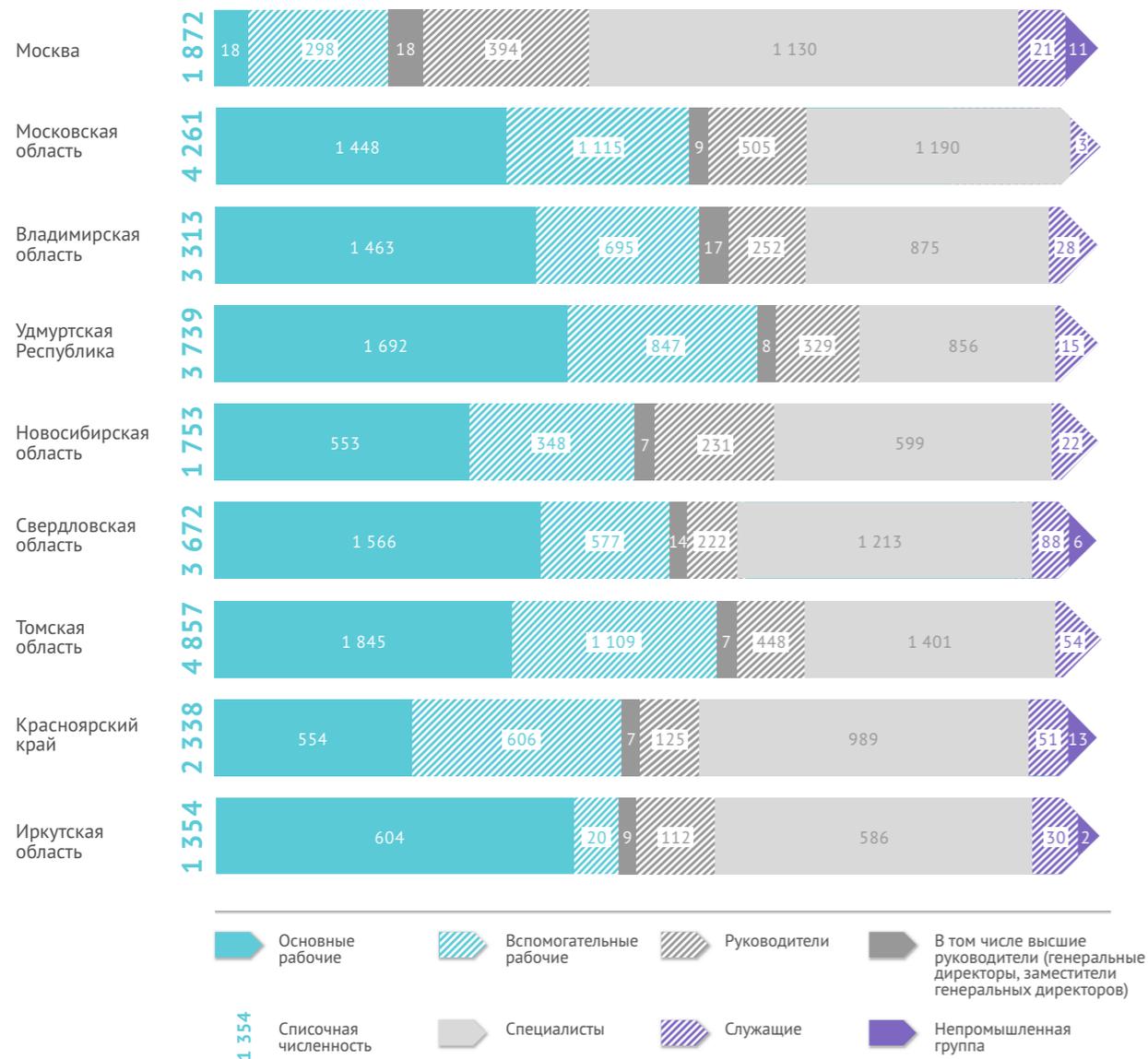
- совместная разработка и реализация образовательных программ высшего профессионального образования для подготовки специалистов по перспективным направлениям деятельности ОАО «СХК», в частности, для подготовки специалистов с компетенциями в области проведения рентгеноструктурного, рентгенофлуоресцентного анализов, электронной микроскопии;

- открытие на ОАО «СХК» базовой кафедры «Радиохимия» в целях практической подготовки обучающихся по программе «Химическая технология материалов современной энергетики» (специализация «Химическая технология материалов ЯТЦ»).

GRI G3.1: LA15

Ежегодно около 1,1% от среднесписочной численности сотрудников ТК «ТВЭЛ» возвращается из декретного отпуска (в 2013 году – 310 человек). Наибольшее значение (около 2%) этот показатель имеет для предприятий Топливной компании во Владимирской и Свердловской областях, наименьшее (около 0,6%) – для предприятий в г. Москве, Московской и Томской областях, а также в Удмуртской Республике. Более 90% сотрудников, вернувшихся после декретного отпуска, в дальнейшем продолжают работу на предприятиях ТК «ТВЭЛ».

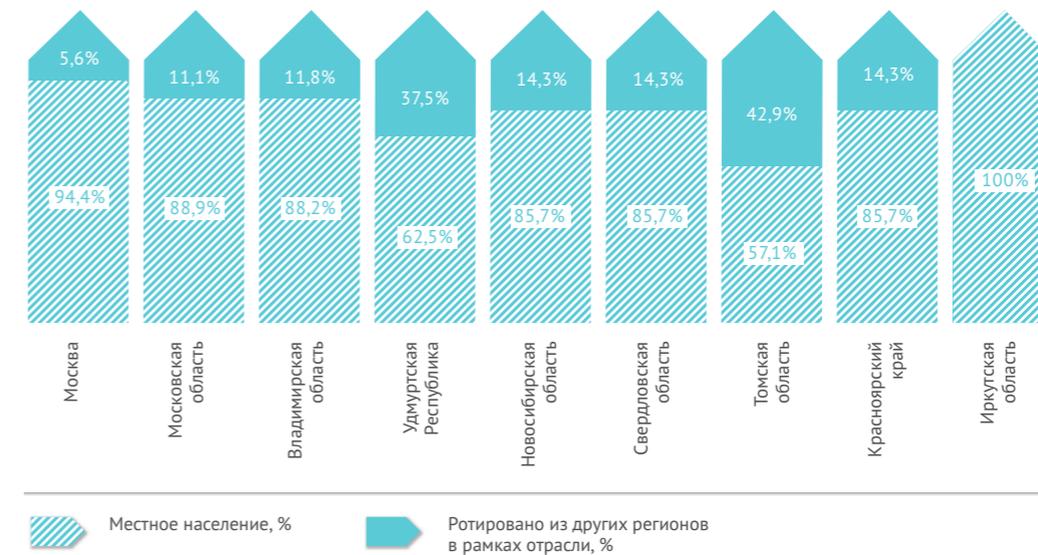
Таблица 30. Численность рабочей силы в разбивке по категориям и регионам, чел., 2013 год



ТК «ТВЭЛ» осуществляет наем работников преимущественно из числа представителей местного населения на территории присутствия предприятия, привлекая специалистов из других регионов исключительно в случае отсутствия на местном рынке труда кандидатов требуемой квалификации.

GRI G3.1: EC7

Рис. 15. Состав высшего руководства предприятий ТК «ТВЭЛ» по месту жительства в 2013 году

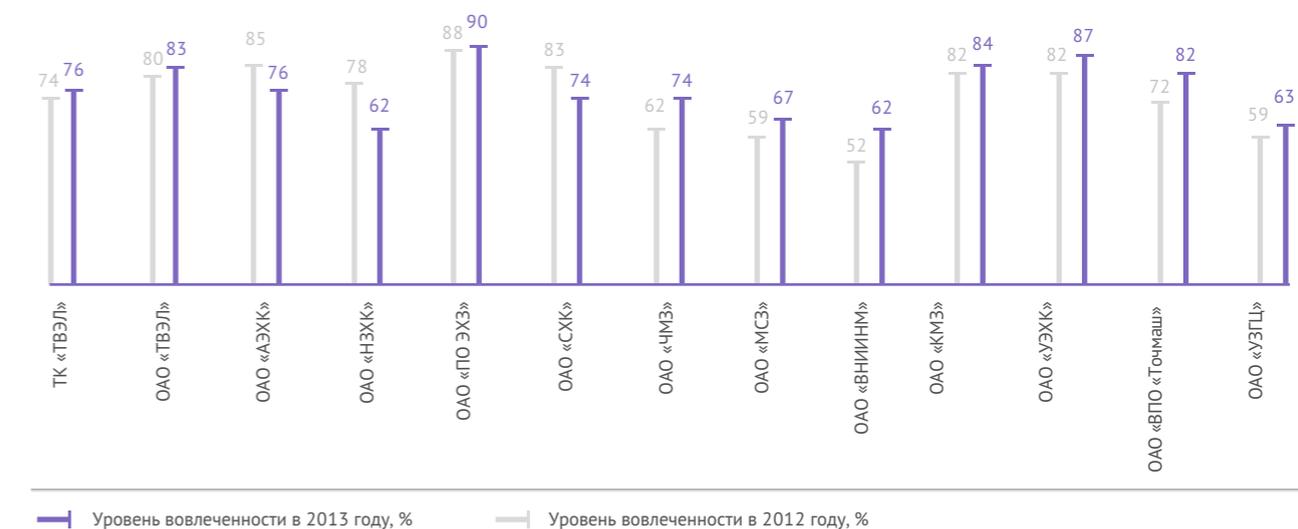


GRI G3.1: LA13

**Повышение уровня вовлеченности персонала**

Вовлеченность персонала, т.е. заинтересованность сотрудников в деле и успехе Компании, имеет прямое влияние на результативность и эффективность бизнеса. Показатель уровня вовлеченности персонала включен в число КПЭ Президента ОАО «ТВЭЛ».

Таблица 31. Вовлеченность в разбивке по предприятиям ТК «ТВЭЛ» по итогам исследования в 2012–2013 годах, %



Компания проводит активную работу по повышению уровня вовлеченности персонала, т.е. стимулирует работников двигаться от формального исполнения обязанностей по должностной инструкции в сторону совершенствования своей деятельности. Для этого используются следующие основные инструменты:

- повышение эффективности систем материального поощрения (выплаты индивидуальных стимулирующих надбавок за достижение командных результатов, вознаграждения за предложения по улучшению и рационализаторские предложения);
- ежегодная оценка рабочих, руководителей, специалистов и служащих по методике «РЕКОРД», что обеспечивает прозрачность и справедливость оценки вклада каждого работника на уровень дохода;
- вовлечение рабочих в процесс управления предприятием (через формирование малых групп);
- проведение коммуникационных мероприятий с участием генеральных директоров предприятий, руководителей ОАО «ТВЭЛ» с целью информирования работников о ключевых аспектах развития отрасли/дивизиона/предприятия;
- формирование отраслевого кадрового резерва: Капитал Росатома, Достояние Росатома, Таланты Росатома. Проведение обучающих сессий для финалистов отборочных мероприятий трех уровней резерва;
- запуск программы сквозных отраслевых номинаций («Человек года») с размещением фото номинантов в единых отраслевых материалах исследования вовлеченности;
- улучшение организации рабочих процессов, условий труда, вовлечение работников в процесс улучшения условий и безопасности труда, внедрение на ряде предприятий автоматизированной системы управления предложениями по улучшениям работников;
- фокус на развитие работников, обучение, в том числе силами внутренних тренеров;
- развитие лидеров эффективности и изменений (проведение лидер-форумов, программы развития лидеров малых групп, программы развития производственного менеджмента).

Подробнее о системе мотивации, применяемых программах обучения и развития персонала, в том числе об участниках кадрового резерва, рассказано ниже.

#### Мотивация и оплата труда

В 2013 году продолжилась реализация этапа отраслевого проекта «Гармонизация единой унифицированной системы оплаты труда (ЕУСОТ)», задачами которого являлись:

- сбалансированность темпов роста производительности труда и заработной платы;
- приведение интегрированной стимулирующей надбавки работников в соответствие с реальным уровнем профессионального статуса;
- ежегодная оценка эффективности деятельности не менее 95% сотрудников ТК «ТВЭЛ», в том числе проведение оценки рабочих по корпоративной процедуре;
- унификация структуры заработной платы и видов оплаты труда с учетом требований отраслевых методических документов.

#### Среди достижений 2013 года необходимо отметить:

- увеличение заработной платы на предприятиях Топливной компании в целом на 9% по сравнению с уровнем предыдущего года, что явилось следствием проведенных мероприятий по повышению вовлеченности персонала, и реализации проекта «Гармонизации ЕУСОТ»;
- достижение значительных результатов в унификации систем оплаты труда при введении Типового положения для оплаты труда работников всех обществ ТК «ТВЭЛ»;
- введение ряда инструментов для повышения эффективности мотивации труда и формирования атмосферы командной соревновательности, таких как создание малых групп, организация работы с предложениями по улучшениям и разработка системы мотивации в зависимости от достигнутых результатов.

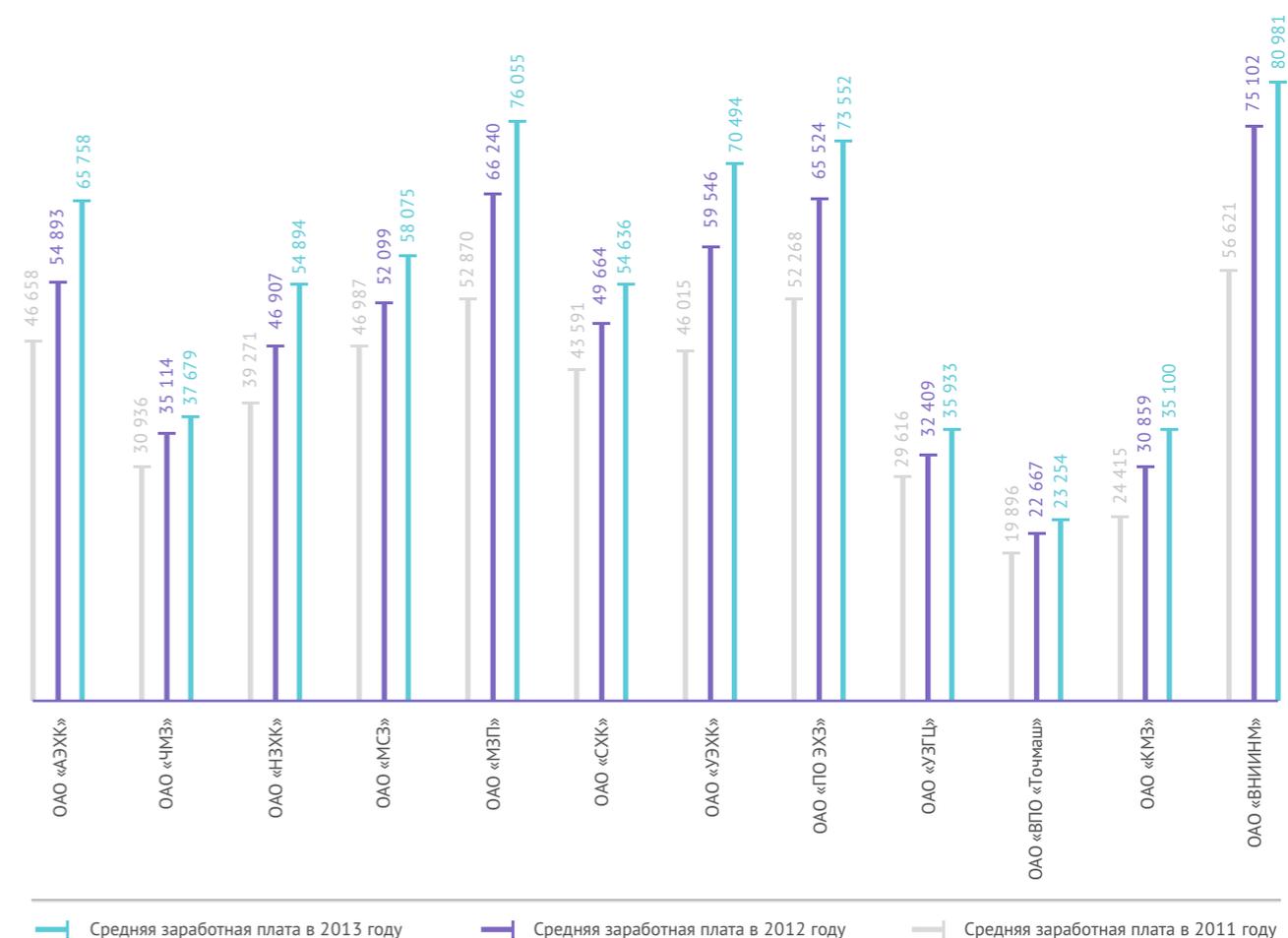
Эти инструменты позволили достигнуть значительного экономического эффекта и увеличить вовлеченность персонала в повышение эффективности: в 2013 году работники подали 40,2 тысячи предложений по улучшению, что в 2,5 раза больше, чем в 2012 году (16,3 тысячи предложений).

\* Подробно см. раздел «Управление эффективностью производственной деятельности» главы 4.

В ТК «ТВЭЛ» соблюдается принцип равноправия и отсутствия дискриминации по половому признаку: соотношение окладов у мужчин и женщин, работающих в Компании, — 1/1 для всех категорий сотрудников.

В 2013 году средний уровень заработной платы по Топливной компании без ОАО «ТВЭЛ» составил 54 444 руб. (в том числе в научных учреждениях — 72 759 руб.), что на 9% (19,4%) выше, чем в предыдущем году.

Рис. 16. Средняя заработная плата труда в разрезе предприятий ТК «ТВЭЛ», руб.



Соотношение стандартной заработной платы начального уровня предприятий ТК «ТВЭЛ» и установленной минимальной заработной платы в большинстве существенных регионов деятельности организации составляет порядка 1,5. В ряде регионов (г. Москва, Свердловская область, Красноярский край, Иркутская область) это соотношение по итогам 2013 года составляет от 2 до 3.

Политика мотивации и оплаты труда ТК «ТВЭЛ» нацелена на поддержание конкурентного уровня заработной платы.

Таблица 32. Уровень средней заработной платы в отношении к среднему уровню на рынке труда \*\*

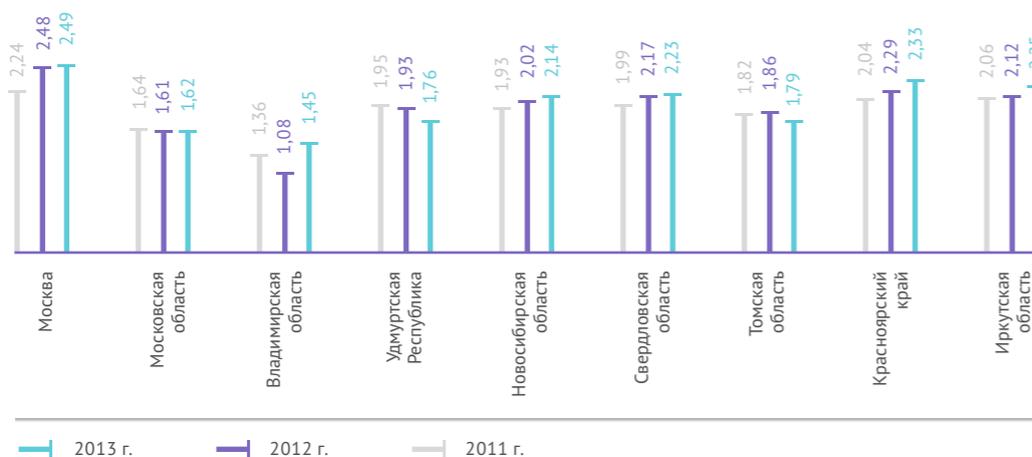
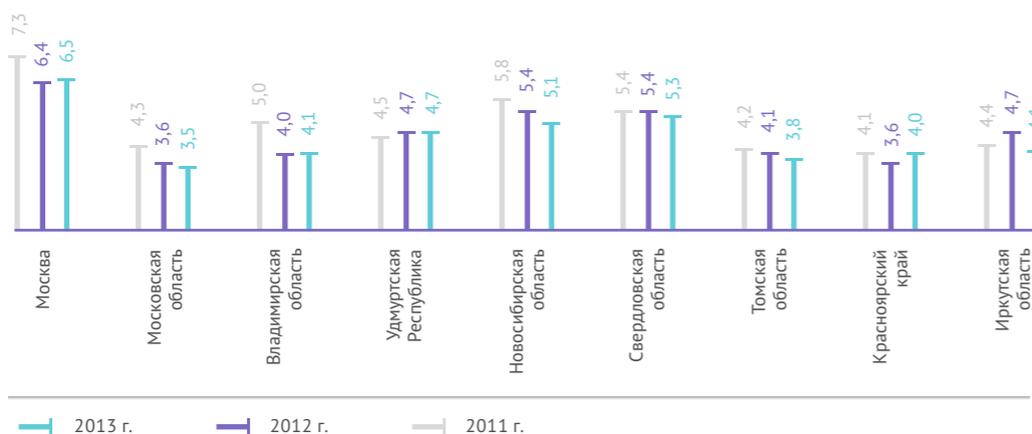


Таблица 33. Отношение средней заработной платы между 10% наименее оплачиваемых работников и 10% наиболее оплачиваемых работников организаций\*\*



#### Оценка эффективности персонала

В 2013 году во всех ДЗО Топливной компании и ОАО «ТВЭЛ» была успешно внедрена и функционировала система ежегодной оценки эффективности деятельности персонала.

\* С учетом ОАО «ТВЭЛ».

\*\* В 2013 году изменен источник данных (Росстат), для релевантности показателей скорректированы ранее предоставленные данные за 2011–2012 годы.

Таблица 34. Составляющие системы ежегодной оценки эффективности деятельности персонала ТК «ТВЭЛ»

Вариант оценки	Целевая аудитория	Результаты отчетного периода
Оценка «РЕКОРД»	Руководители, специалисты, служащие (РСС)	Оценку прошли 36,1% от фактической численности персонала или 97,8% от численности РСС (свыше 6 тысяч мужчин и около 4,5 тысяч женщин), что соответствует плановым показателям. В оценке приняли участие все предприятия ТК «ТВЭЛ». По результатам оценки были получены рекомендации по изменению индивидуальных стимулирующих надбавок, по выбору программ обучения и по включению сотрудников в кадровый резерв
Корпоративная система оценки рабочих по профессиональным и личностным компетенциям	Рабочие	Оценку прошли 57% от фактической численности персонала, или 93,1% от численности рабочих. По результатам оценки получены рекомендации по пересмотру индивидуальных стимулирующих надбавок

GRI G3.1: LA12

В 2013 году 6,9% работников не были охвачены оценочными мероприятиями. Это женщины, находящиеся в декретных отпусках, работники, проработавшие менее 3-х месяцев в организации, работники, подлежащие выводу с предприятий в рамках процесса реструктуризации.

Ежегодно в Топливной компании проводятся конкурсы профессионального мастерства среди рабочих массовых профессий на звание «Лучший по профессии». Конкурс охватывает такие специальности, как электрогазосварщик, токарь, слесарь КИПиА, аппаратчик конденсационно-испарительной установки, аппаратчик КИУ, лаборант химического анализа и др.

#### Развитие и обучение персонала

Развитие и обучение персонала традиционно находится в фокусе внимания и является одним из приоритетных направлений кадровой политики Топливной компании.

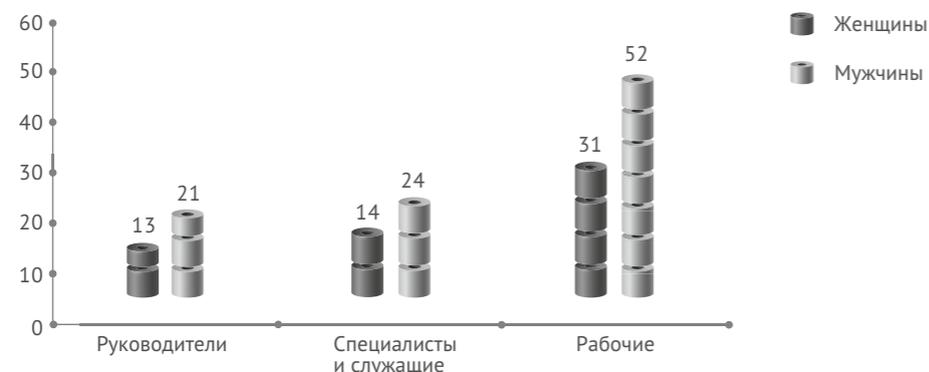
На предприятиях ТК «ТВЭЛ» в рамках Положения об обучении и развитии персонала регулярно проводятся образовательные программы, направленные на повышение компетенций как руководителей, так и рядовых работников предприятий.

Всего в 2013 году на предприятиях ТК «ТВЭЛ» было обучено 19 035 сотрудников.

Среднее количество часов обучения на одного сотрудника Компании в 2013 году составило 44 часа (33 часа в 2012 году). Наибольшее число часов обучения приходится на рабочих (83 часа).

GRI G3.1: LA10  
LA11

Рис. 17. Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в 2013 году в разбивке по полу



Программы по развитию профессиональных знаний и компетенций для руководителей в Топливной компании включают следующее (см. табл. 35).

Общая продолжительность обучения сотрудников политикам и процедурам, связанным с аспектами прав человека, составляет три часа и включает в себя ознакомление сотрудника со следующими документами:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о порядке испытания при приеме на работу;
- приказ «Об организации и проведении медицинского осмотра работников»;
- положение об оплате труда и стимулировании работников;
- положение о добровольном медицинском страховании работников;
- программа вводного инструктажа по охране труда.

Это обучение является обязательным для всех работников, доля обученных сотрудников – 100%.

Развивающие мероприятия, способствующие повышению квалификации работников, реализуются как с использованием ресурсов внутренних тренеров компании, так и с привлечением внешних провайдеров услуг по обучению.

Институт внутренних тренеров в ТК «ТВЭЛ» начал формироваться в 2011 году. Внутренние тренеры – сотрудники Топливной компании, которые проводят обучение коллег без отрыва от своей основной работы. Сотрудник становится внутренним тренером после процедуры отбора, дополнительного обучения и сертификации. По состоянию на конец 2013 года 46 сотрудников ТК «ТВЭЛ» являются внутренними тренерами.

Отдельное направление обучения сотрудников – это обучение принципам и инструментам производственной системы Росатома. В 2013 году по данной тематике обучено более 6 500 человек (в 2012 году – 19 529 человек). Сокращение числа обученных по данному направлению сотрудников обусловлено тем, что на этапе внедрения и становления ПСР на предприятиях Топливной компании (в период с 2010 по 2012 год) обучение по темам «Философия и инструменты ПСР» носило массовый характер. В 2013 году обучение носило локальный характер «под запрос» в рамках реализации проектов ПСР.

Таблица 35. Программы по развитию профессиональных знаний и компетенций ТК «ТВЭЛ»

Программа	Цель	Обучено в 2013 году
«Школа Лидерства»	Развитие управленческих компетенций, которые необходимы для успешной работы руководителей в отрасли	37 руководителей
«Развитие лидеров малых групп»	Укрепление института лидеров малых групп в части развития компетенций лидеров в соответствии с новой организационной ролью	1 048 лидеров малых групп с привлечением 47 подготовленных внутренних тренеров
«Развитие производственного менеджмента»	Развитие управленческих навыков и знаний, необходимых для успешной работы в новых условиях организации производства, обусловленных реализацией проекта «Трансформация производственных отношений»	810 руководителей 10 предприятий (ОАО «КМЗ», ОАО «ВПО «Точмаш», ОАО «МСЗ», ОАО «ЧМЗ», ОАО «УЭХК», ООО «Уралприбор», ОАО «СХК», ОАО «НЗХК», ОАО «ПО ЭХЗ», ОАО «АЭХК»)
«Стоимостной инжиниринг в машиностроении и НИОКР»	Освоение современных подходов к планированию и реализации технологических проектов ключевыми представителями конструкторско-технологического блока ТК «ТВЭЛ»	31 работник
«Проектное управление в Топливной компании»	Внедрение проектного подхода в Топливной компании. Основу программы составляет модель знаний и навыков руководителей проектов, соответствующая требованиям международного стандарта по управлению проектами PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	30 руководителей проектов. Основной объем обучения по программе запланирован на 2014 год
Лидер-форумы «Идеи, меняющие мир»	Привлечение коллективного интеллектуального капитала инженеров-лидеров Топливной компании к решению задач предприятий по достижению конкурентного превосходства	Первые форумы проведены в 2013 году на базе ОАО «КМЗ», ОАО «ЧМЗ», ОАО «НЗХК». По их результатам принято к реализации 516 предложений по улучшениям процессов

### Формирование и развитие кадрового резерва и планов преемственности ТК «ТВЭЛ»

ТК «ТВЭЛ» уделяет большое внимание развитию кадрового резерва и руководителей компании.

#### Обучение в этом направлении строится по следующим принципам:

- связь с бизнес-стратегией и развитием отрасли;
- ориентир на лучшие мировые практики развития лидерства;
- единая отраслевая система развития руководителей отрасли.

В 2013 году был реализован проект формирования единого отраслевого кадрового резерва по правилам, унифицированным для всех предприятий и организаций Госкорпорации «Росатом».

В дополнение к программе «Достояние Росатома», ориентированной на участников единого отраслевого резерва первого-второго уровней управления (подробнее см. годовой отчет ОАО «ТВЭЛ» за 2012 год), в 2013 году стартовали программы «Капитал Росатома» (ориентирована на руководителей третьего-четвертого уровней управления) и «Таланты Росатома» (ориентирована на руководителей групп, специалистов, инженеров, главных экспертов и лидеров малых групп, обладающих высоким потенциалом к управленческому развитию). Участниками новых отраслевых программ в 2013 году стали 64 и 77 работников Топливной компании соответственно.

Формирование единого отраслевого кадрового резерва осуществлялось на основании результатов комплексной оценки кандидатов, включая оценку эффективности деятельности (оценка «РЕКОРД»), тестирование способностей, оценку управленческого потенциала.

Для участников единого отраслевого кадрового резерва разработаны и реализуются корпоративные программы развития, способствующие интенсивному росту управленческих компетенций и реализуемые помимо прочих программ обучения и развития персонала Топливной компании:

- по программе «Достояние Росатома» период обучения 2 года (в 2013 году проведены обучающие модули «Лидерство и эффективное управление», «Управление изменениями», «Управление ресурсами организации», «Вовлечение подчиненных»);
- по программе «Капитал Росатома» период обучения 1,5 года (в 2013 году проведен обучающий модуль «Управление изменениями», а также обеспечено участие резервистов в проектной деятельности и тематических конференциях);
- по программе «Таланты Росатома» период обучения 1 год (начало программы обучения планируется в 2014 году).

В качестве преподавателей и экспертов в программы развития отраслевого кадрового резерва приглашаются профессора мирового уровня; программы имеют практический характер, они направлены на применение в деятельности предприятий новых практик от компаний – мировых лидеров отрасли, что является неотъемлемой частью роли будущих руководителей.

В связи с реализацией на предприятиях Топливной компании проекта «Гармонизация организационных структур» существенно изменилась организационная структура управления. Так, предприятия перешли на четырех-пятиуровневую ор-

ганизационную структуру (ранее в структуре предприятий было до девяти уровней управления), что привело к сокращению количества руководящих должностей в среднем на 30% (1 100 чел.). Кроме того, количество должностей управления второго уровня (прямого подчинения генеральному директору) сократилось до двенадцати, при этом изменилось распределение функциональных обязанностей между руководителями функциональных направлений.

Таким образом, в 2013 году на предприятиях Топливной компании были рассмотрены планы преемственности на все

руководящие должности второго уровня управления с учетом изменений в организационной структуре, а также сформированы планы преемственности на должности руководителей третьего уровня управления, как на краткосрочный, так и на долгосрочный период, разработаны индивидуальные планы развития преемников. Планы преемственности сформированы для целей кадровой устойчивости системы управления предприятиями ТК «ТВЭЛ», и ориентированы в первую очередь на руково-

дителей производственного и инженерно-технического профиля.

Несмотря на существенное снижение количества административных руководящих должностей, в Топливной компании формируются экспертная и проектная карьерные траектории для обеспечения удовлетворенности потребности работников в профессиональном и карьерном росте, а также для максимально эффективного применения потенциала работников.

Таблица 36. Кадровый резерв и планы преемственности ТК «ТВЭЛ»

Вариант оценки	2011	2012	2013 Единый отраслевой кадровый резерв*	2013 Планы преемственности**	2014-план Единый отраслевой кадровый резерв	2014 Планы преемственности
Количество сотрудников, входящих в кадровый резерв	322	450	153	1 438	216	1 554
Количество сотрудников, входящих в кадровый резерв, претендующих на более высокие позиции	322	450	153	215	216	233
Количество сотрудников, входящих в кадровый резерв, перешедших на более высокие позиции	236	238	26	113	34	139

#### Реализация социальных программ

Помимо обязательных, установленных трудовым законодательством социальных гарантий, компенсаций и льгот, на предприятиях ТК «ТВЭЛ» разработаны корпоративные социальные программы по следующим направлениям:

- негосударственное пенсионное обеспечение;
- добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев на производстве;
- жилищная программа;
- санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и их детей;
- организация питания работников;

\* Это специально отобранные для подготовки и последующего назначения на ключевые позиции работники, обладающие потенциалом к управленческой деятельности и профессиональной экспертизой необходимого уровня. Кадровый резерв включает в себя три уровня: «Достояние Росатома», «Капитал Росатома», «Таланты Росатома».

\*\* Документ, в котором указывается должность (резервируемая), на которую претендует работник, а также сроки готовности работника к переходу на нее. Сотрудник, включенный в план преемственности, может получить статус резервиста Единого отраслевого кадрового резерва после прохождения отборочных мероприятий. Преемниками преимущественно являются участники Единого отраслевого кадрового резерва.

- поддержка ветеранов и пенсионеров отрасли;
- организация культурных и спортивных мероприятий и др.

**Социальные программы ТК «ТВЭЛ» – важный мотивационный фактор. Согласно исследованию уровня вовлеченности до 55% сотрудников удовлетворено получаемым социальным пакетом.**

Всего расходы ТК «ТВЭЛ» по социальным программам на работников в 2013 году составили 1 612,1 млн руб., в расчете на одного работника – 53,7 тыс. руб.

GRI G3.1: HR5

#### Взаимодействие с профсоюзными организациями

Первичные профсоюзные организации функционируют на всех предприятиях ТК «ТВЭЛ». Каждый работник предприятий Топливной компании имеет право на вступление в профсоюзную организацию, которая является представителем интересов работников при ведении коллективных переговоров.

**Вступление работников в профсоюзную организацию поддерживается руководством Госкорпорации «Росатом» и ТК «ТВЭЛ».**

Доля работников, являющихся членами профсоюзных организаций, на отдельных предприятиях достигает 98%. Взаимодействие Топливной компании с профсоюзными организациями осуществляется в рамках социального партнерства.

Руководство признает высокую роль профсоюза в реализации корпоративных социальных программ и в повышении информированности работников. Сохранение социальной стабильности на предприятиях и в городах присутствия Топливной компании – результат совместной работы ОАО «ТВЭЛ» и Российского профсоюза работников атомной энергетики и промышленности (РПРАЭП), предприятий Топливной компании и первичных профсоюзных организаций, советов ветеранов и других объединений работников.

Таблица 37. Итоги реализации основных корпоративных социальных программ в 2013 году

Корпоративная социальная программа	Объем средств, направленных на реализацию программы в 2013 году, млн руб.	Основные факты
Добровольное медицинское страхование (ДМС)	188	100% работников ТК «ТВЭЛ» застраховано по ДМС. Предельный норматив полиса ДМС на 2014–2015 годы увеличен на 15%
Страхование от несчастных случаев и болезней	11,8	90% работников ТК «ТВЭЛ» застраховано от несчастных случаев и болезней

Корпоративная социальная программа	Объем средств, направленных на реализацию программы в 2013 году, млн руб.	Основные факты
Санаторно-курортное лечение, детский отдых	185,8	Путевками на санаторно-курортное лечение и оздоровление в 2013 году обеспечены 4 262 работника, из них 2 992 человека, работающих во вредных условиях. Предельный норматив стоимости путевки на 2014 год увеличен на 10%, до 50,4 тыс. руб. за 21 день лечения
Оказание помощи работникам в улучшении жилищных условий	59,9	В 2013 году по программе улучшили жилищные условия 548 работников, из них 489 – молодые работники
Оказание материальной помощи работникам	52,2	Материальную помощь в 2013 году получили 6 334 работника. Средний размер помощи составил 8,25 тыс. руб. Размер помощи не зависит от должности. Виды и критерии оказания помощи унифицированы
Организация спортивных и культурных мероприятий	141,2	В 2013 году на предприятиях ТК «ТВЭЛ» прошло более 350 корпоративных соревнований. Общее количество участников – более 37 тыс. работников и членов их семей
Поддержка неработающих пенсионеров	618,6	Количество неработающих пенсионеров в Топливной компании – более 42 тыс. человек. Средний размер помощи на одного пенсионера составил 10 тыс. руб. в год. Обеспечены путевками в оздоровительные учреждения 6 610 неработающих пенсионеров. В 2013 году в Топливной компании внедрена новая корпоративная программа поддержки неработающих пенсионеров, соответствующая корпоративной социальной политике Госкорпорации «Росатом». Согласно новой программе, льготы и гарантии определяются в соответствии с присвоенным ветерану статусом (заслуженный ветеран, почетный ветеран, ветеран без статуса). Статус присваивается с учетом индивидуальных заслуг ветерана и стажа его работы в отрасли. Присвоение статусов неработающим пенсионерам ТК «ТВЭЛ» было осуществлено в 2013 году. В результате внедрения новой корпоративной программы структурированы виды материальной помощи, ее размеры, периодичность. Главным итогом преобразования стало увеличение минимального размера помощи, повышение адресности и поддержка одиноких и малообеспеченных неработающих пенсионеров в тяжелых жизненных ситуациях
Негосударственное пенсионное обеспечение	148,2	На конец 2013 года процент вовлеченности работников в программу негосударственного пенсионного обеспечения в среднем по ТК «ТВЭЛ» составлял 17,9%, наибольшие значения этот показатель достигает в ОАО «ЧМЗ» (35,3%), ОАО «МСЗ» (29,5%), ОАО «ПО ЭХЗ» (25,9%) и ОАО «УЭХК» (23,3%). Топливная компания уплачивает пенсионные взносы в установленном локальными нормативными актами соотношении (до 1 к 7, но не более 4 000 рублей в месяц) к личным взносам работника. Пенсионные накопления по программе НПО аккумулированы в основном в НПФ «Атомгарант». По данным годового отчета фонда за 2012 год пенсионные накопления, аккумулированные в нем, покрыты резервами более чем в 1,5 раза. Фонд имеет рейтинг А++ (стабильный) рейтингового агентства «Эксперт РА»

GRI G3.1: EC3

### Охрана труда и промышленная безопасность

«ОАО «ТВЭЛ» осознает, что комплекс технологических процессов, обеспечивающих производство продукции, не должен отрицательно влиять на здоровье персонала и должен обеспечивать приемлемые риски для всех выполняемых работ. Главной стратегической целью ОАО «ТВЭЛ» в области охраны здоровья и безопасности труда является минимизация негативного воздействия производства на здоровье персонала».

Из Политики ОАО «ТВЭЛ» в области охраны здоровья и безопасности труда

Одной из главных задач Департамента по ядерной, радиационной, промышленной безопасности и экологии ОАО «ТВЭЛ» является проведение профилактической работы, направленной на снижение количества несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также анализ производственного травматизма на предприятиях Компании.

Мероприятия по охране труда осуществляются на предприятиях Топливной компании в соответствии с Отраслевым Соглашением по атомной энергетике, промышленности и науке на 2012 – 2014 годы и в соответствии с коллективными договорами предприятий. Для обеспечения операционного контроля состояния охраны труда в рамках «Системы трехступенчатого административно-общественного контроля» на предприятиях разработаны графики контроля за состоянием охраны труда:

- графики проверок соблюдения требований охраны труда, радиационной, промышленной и пожарной безопасности службами главных специалистов;
- графики проведения совещаний по проверкам состояния охраны труда, радиационной, промышленной и пожарной безопасности комиссией главных специалистов;
- графики проверок подразделений инженерами по охране труда.

Благодаря проводимой профилактической работе по охране труда в 2013 году удалось сохранить тенденцию снижения производственного травматизма. Количество работников, получивших производственные травмы, по сравнению с 2012 годом уменьшилось на 46% (с 15 до 8).

Всего на 17 предприятиях ТК «ТВЭЛ» в 2013 году пострадало 8 человек, из них 2 человека получили травмы тяжелой степени. Аварий на опасных производственных объектах, групповых несчастных случаев не допущено.

Основная причина произошедших несчастных случаев на производстве носит организационный характер, а именно невыполнение руководителями и специалистами обязанностей по охране труда, а также нарушение пострадавшими трудовой и производственной дисциплины, норм и правил по охране труда.

GRI G3.1: LA6  
LA9

GRI G3.1: LA7

Рис. 18. Пострадавшие на предприятиях ТК «ТВЭЛ»

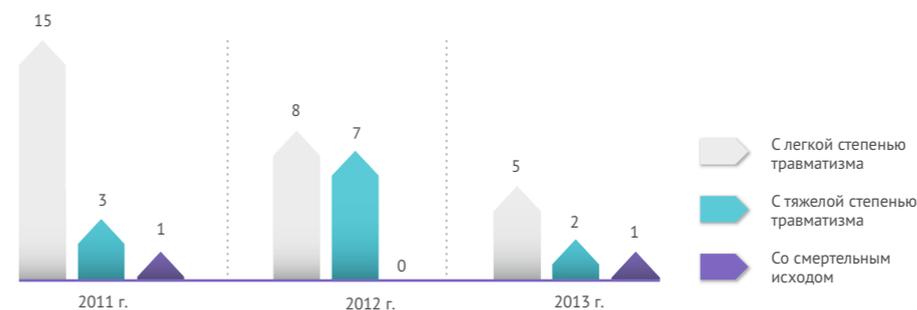


Рис. 19. Число профессиональных заболеваний по ТК «ТВЭЛ»\*



Рис. 20. Коэффициент частоты производственного травматизма (КЧПТ) на предприятиях ТК «ТВЭЛ»\*\*

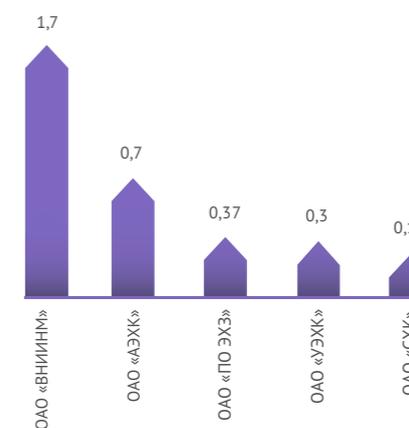


Рис. 21. Коэффициент частоты производственного травматизма (КЧПТ) в среднем по ТК «ТВЭЛ»\*\*

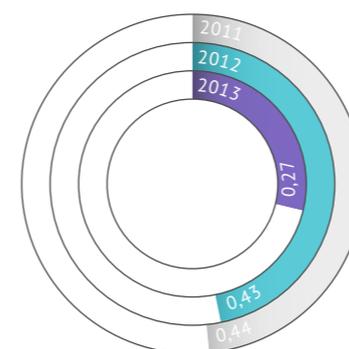
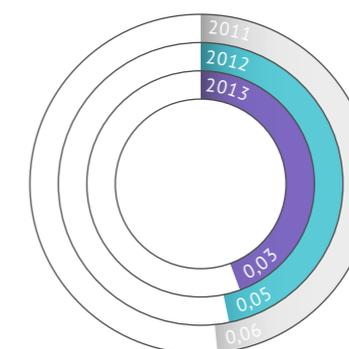


Рис. 22. Коэффициент производственного травматизма (КПТ) в среднем по ТК «ТВЭЛ»\*\*\*



\* В 2013 году среди работников предприятий Топливной компании выявлено два случая острых профессиональных заболеваний: местные лучевые поражения кистей рук у двух дефектоскопистов ОАО «ВПО «Точмаш» (причиной выявленных заболеваний является разовое нарушение ими техники безопасного выполнения работ). Также выявлено два случая хронических профессиональных заболеваний у бывших работников ОАО «НЗХК».

\*\* Коэффициент определяет число несчастных случаев, приходящихся на 1000 работающих за год.

\*\*\* КПТ = Общее число травм / Общее число отработанных часов) x200000, где 200000 – годовое время работы 100 работников.

Рис. 23. Коэффициент производственного травматизма (КПТ) на предприятиях ТК «ТВЭЛ» \*

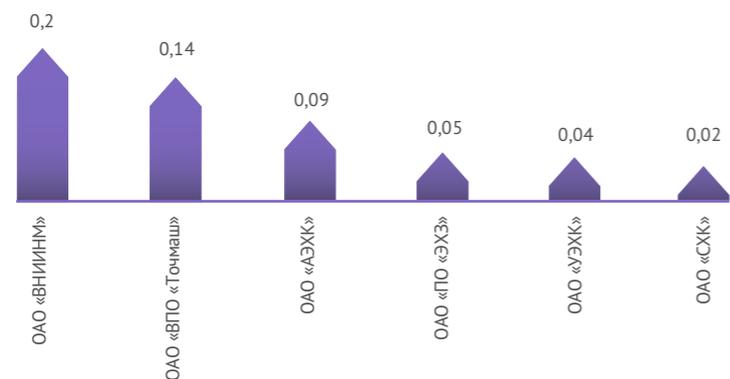


Рис. 24. Коэффициент профессиональных заболеваний в среднем по ТК «ТВЭЛ»\*\*

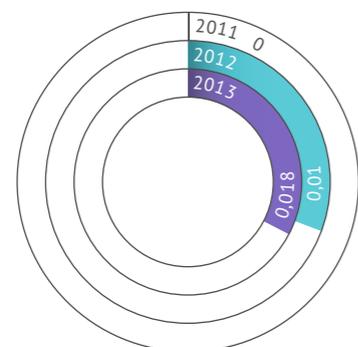
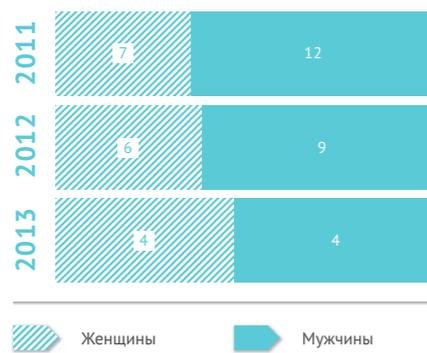


Рис. 26. Уровень производственного травматизма в разбивке по полу



\* КПТ = (Общее число травм/Общее число отработанных часов) x200000, где 200000 – годовое время работы 100 работников.

\*\* КПЗ = (Общее число случаев профессиональных заболеваний)/Общее число отработанных часов за тот же период) x200000.

\*\*\* КПД = (Общее число потерянных дней в результате травм/Общее число отработанных часов за тот же период) x200000. При расчете «потерянных дней и «дней отсутствия» учитывались рабочие дни, а не календарные. Отсчет «потерянных дней» начинается со дня получения травмы (дня выдачи больничного листа). Коэффициент потерянных дней среди мужчин составил 0,92, среди женщин – 0,53.

\*\*\*\* КО = (Общее число пропущенных дней (отсутствия вследствие нетрудоспособности любого характера)/Общее число отработанных дней за тот же период) x200000.

Рис. 25. Коэффициент потерянных дней в среднем по ТК «ТВЭЛ»\*\*\*

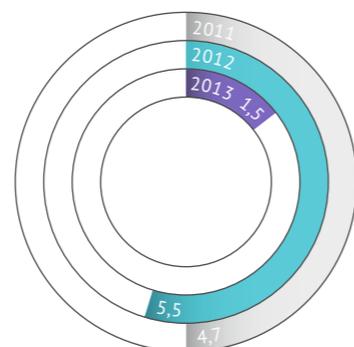
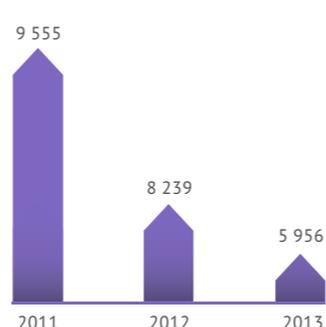


Рис. 27. Коэффициент отсутствия на рабочем месте по ТК «ТВЭЛ»\*\*\*\*



Для регистрации несчастных случаев на производстве и формирования отчетности используется следующая нормативно-правовая база:

- Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 227-231) (№197-ФЗ от 30 декабря 2001 года);
- Положение об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях (Приложение № 2 к Постановлению Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 24 октября 2002 года №73).

Необходимо отметить существенное событие после отчетной даты – утверждение Госкорпорацией «Росатом» 11 февраля 2014 года плана мероприятий по обеспечению безопасности и предотвращению травматизма при сооружении, ремонте, реконструкции и модернизации объектов использования атомной энергии.

План мероприятий устанавливает требования к типовому договору подряда в части включения в него положений о контроле квалификации и подготовки вновь принятых работников-подрядчиков, запрета найма подрядчиком персонала по договорам аутстаффинга, а также требование включения в должностные инструкции руководителей, ответственных за организацию работ по капитальному строительству, функций контроля и организации выполнения требований по охране труда подрядными организациями. Срок реализации плана мероприятия – июль 2014 года.

В ходе реструктуризации все основные подразделения, имеющие технологически сложные производства с высоким риском возникновения травм и аварий, остаются в составе Топливной компании.

GRI G3.1: PR2

В 2013 году на предприятиях Компании не зафиксировано нарушений параметров безопасности и превышений основных пределов эффективной и эквивалентных доз, установленных нормативными документами по ядерной и радиационной безопасности, а также нарушений, которые могут быть отнесены к категории аварий и происшествий по шкале INES.

На всех производственных предприятиях Топливной компании не превышены пределы эффективной дозы облучения персонала, отсутствует персонал группы А, получивший за любые последовательные 5 лет эффективную дозу 100 мЗв и более\*, а также персонал, получивший годовую эффективную дозу 50 мЗв и более.

Максимальные полученные дозы в 2013 году составили: в ОАО «СХК» – 19,0 мЗв, ОАО «ЧМЗ» – 12,1 мЗв, ОАО «НЗХК» – 10,98 мЗв, ОАО «МСЗ» – 9,33 мЗв.

\* В соответствии с Нормами радиационной безопасности 99/2009 установлены следующие пределы эффективной дозы облучения: для персонала группы А – 20 мЗв в год в среднем за любые последовательные 5 лет, но не более 50 мЗв в год; для населения – 1 мЗв в год в среднем за любые последовательные 5 лет, но не более 5 мЗв в год.

Рис. 28. Среднегодовая эффективная доза облучения, мЗв

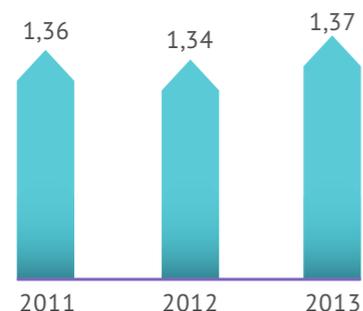


Рис. 29. Максимальная эффективная доза облучения персонала, мЗв

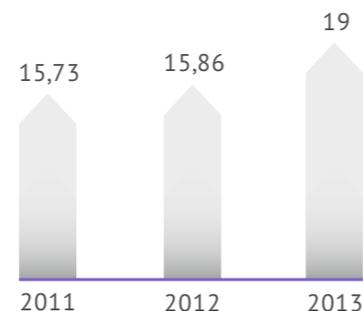
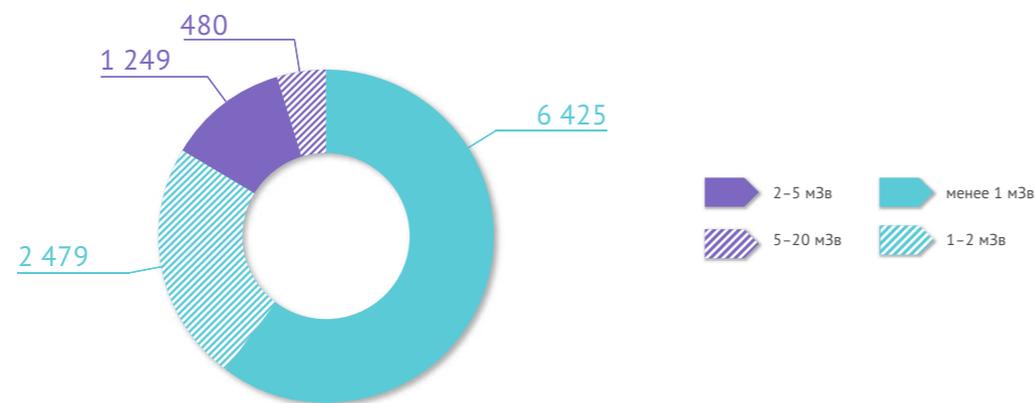


Таблица 38. Распределение персонала группы А по индивидуальным дозам облучения в 2013 году, %

Показатель	2011	2012	2013	
Распределение персонала группы А по индивидуальным дозам облучения, %	менее 1 мЗв	58,11	58,62	60,43
	1–2 мЗв	25,18	25,23	23,31
	2–5 мЗв	12,65	12,24	11,75
	5–20 мЗв	4,06	3,91	4,51

Рис. 30. Распределение персонала группы А по индивидуальным дозам облучения в 2013 году, чел.



В 2013 году Департаментом по ядерной, радиационной, промышленной безопасности и экологии совместно с Инспекцией по контролю безопасности ядерно опасных и радиационно опасных объектов проведено 17 проверок, в том числе две внеплановые проверки по распоряжениям руководства ОАО «ТВЭЛ». В результате контрольных мероприятий выявлено 549 нарушений (в 2012 году – 774), 35% нарушений связано с вопросами охраны труда;

30% – с промышленной безопасностью; 13% – с радиационной безопасностью; 5% – с экологической безопасностью; 2% – с пожарной безопасностью; 1% – с ядерной безопасностью и 14% – с прочими нарушениями.

Для предотвращения и уменьшения воздействия опасных и вредных производственных факторов на работах с вредными и опасными условиями труда работникам бесплатно выдаются специальная одежда,

специальная обувь и другие средства индивидуальной защиты, прошедшие обязательную сертификацию. В среднем на одного работающего во вредных или опасных условиях труда расходы на средства индивидуальной защиты в 2013 году составили 10,8 тысяч рублей (против 9 тысяч руб. на человека в 2012 году).

В соответствии с требованиями федерального законодательства организован периодический медицинский осмотр работников ТК «ТВЭЛ», занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами. За работу во вредных условиях работникам предоставляются льготы и компенсации в соответствии с законодательством РФ и «Перечнем профессий и должностей рабочих и РСС, имеющих право на государственную досрочную пенсию и льготы, предоставляемые за неблагоприятные условия труда», в том числе: лечебно-профилактическое питание, компенсационные выплаты, дополнительные отпуска и пр. На предприятиях Топливной компании реализуются программы добровольного медицинского страхования, страхования от несчастных случаев и болезней и программа санаторно-курортного лечения.

На промышленных площадках предприятий Компании регулярно осуществляется контроль содержания вредных химических веществ в сточных водах, в выбросах си-

стем вентиляции, контроль радиационной и химической обстановки, организация и проведение всех видов надзора в соответствии с программами производственного контроля.

Для оценки состояния условий и безопасности труда на рабочих местах, определения степени отклонения параметров производственной среды и трудового процесса на предприятиях ТК «ТВЭЛ» проводится аттестация рабочих мест\*, по результатам которой разрабатываются планы мероприятий по улучшению условий труда.

Регулярно на всех предприятиях проводится обучение работников по охране труда в соответствии с ГОСТ 12.0.004-90 и пожарной безопасности в соответствии с Федеральным законом № 69-ФЗ «О пожарной безопасности», а также все виды инструктажей и проверка знаний в указанных областях. Проводится профилактическая работа по предупреждению возникновения производственного травматизма и профессиональной заболеваемости.

Среднее количество часов обучения, приходящееся на одного сотрудника ТК «ТВЭЛ», связанного с функционированием и обслуживанием ядерных и радиационно опасных объектов, нормам в сфере обеспечения ядерной и радиационной безопасности (ЯРБ) в 2013 году составило 54,28 часа.

Таблица 39. Сведения об обучении сотрудников, связанных с функционированием и обслуживанием ядерных и радиационно опасных объектов, нормам в сфере обеспечения ЯРБ на предприятиях ТК «ТВЭЛ» в 2013 году

Предприятия	Общее количество часов обучения	Среднее количество часов обучения одного сотрудника
ОАО «ТВЭЛ»	184	36,8
ОАО «ВНИИНМ»	512	64
ОАО «КМЗ»	360	72
ОАО «СХК»	8 105	67
ОАО «НЗХК»	1 816	65
ОАО «ЧМЗ»	920	61
ОАО «ПО ЭХЗ»	6 064	70,5
ОАО «МСЗ»	1 848	71,7

\* Подробнее см. раздел «Человеческий капитал» главы 4 «Реализация социальных программ».

\*\* С 2014 года – специальная оценка условий труда.

Таблица 39. Сведения об обучении сотрудников, связанных с функционированием и обслуживанием ядерных и радиационно опасных объектов, нормам в сфере обеспечения ЯРБ на предприятиях ТК «ТВЭЛ» в 2013 году

Предприятия	Общее количество часов обучения	Среднее количество часов обучения одного сотрудника
ООО «ННКЦ»	819	41
ЗАО «Центротех-СПб»	1 512	72
ОАО «АЭХК»	1 328	69,9
ОАО «УЭХК»	2 847	23,5
ООО «Уралприбор»	105	5,5
ЗАО «ОКБ-НН»	120	40
Итого по ТК «ТВЭЛ»:	26 540	54,28

Общие затраты Компании на мероприятия по охране труда в 2013 году составили 2,05 млрд руб. или 68 тысяч руб. на одного работающего.

## Воздействие на окружающую среду (природный капитал)

### Экологическая политика

Основной целью ТК «ТВЭЛ» в области охраны окружающей среды является обеспечение экологической, ядерной и радиационной безопасности деятельности.

«ОАО «ТВЭЛ» осознает, что комплекс технологических процессов, обеспечивающих производство продукции, включая использование в них ядерных, радиоактивных и других опасных материалов, не должен приводить к негативным изменениям в окружающей среде и отрицательно влиять на здоровье человека.

Главными стратегическими целями ОАО «ТВЭЛ» в экологической области являются обеспечение экологической безопасности, необходимой для устойчивого развития ОАО «ТВЭЛ» и дочерних обществ, и сокращение негативного воздействия производства и поставляемой продукции на окружающую среду до минимально приемлемого уровня.

Из Политики ОАО «ТВЭЛ» в области экологии.

В целях повышения эффективности управления экологической безопасностью на всех предприятиях ТК «ТВЭЛ» организованы подразделения, ответственные за выполнение работ в области охраны окружающей среды.

Экологически значимые предприятия ТК «ТВЭЛ»<sup>\*</sup> ежегодно выпускают публичные отчеты по экологической безопасности, которые предназначены для информирования

\* К экологически значимым предприятиям ТК «ТВЭЛ» относятся: ОАО «АЭХК», ОАО «СХК», ОАО «ПО ЭХЗ», ОАО «УЭХК», ОАО «НЗХК», ОАО «ЧМЗ», ОАО «МСЗ».

заинтересованных сторон, партнеров, общественности, граждан и органов местного самоуправления и размещаются непосредственно на сайтах предприятий и на сайте Госкорпорации «Росатом» в разделе «Клиентам и партнерам», далее «Экологический менеджмент».

Основным корпоративным документом, регламентирующим деятельность ТК «ТВЭЛ» в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности, является «Политика ОАО «ТВЭЛ» в области экологии», согласованная с Основами экологической политики Госкорпорации «Росатом» и ее организаций.

Политика определяет принципы деятельности Компании в экологической сфере и является основой для установления целей в области экологии и формирования Плана реализации Экологической политики Топливной компании на 2010–2015 годы, включающих организационные и производственно-технические мероприятия в части охраны окружающей среды.

Рис. 31. Схема реализации экологической политики ТК «ТВЭЛ» в 2013 году

### План реализации экологической политики ТК «ТВЭЛ» на 2010–2015 годы

