



Мотивация и реальность

*Ни одну проблему не решить,
если исходить из тех же
понятий, при которых она возникла.
Надо научиться смотреть
на мир свежим взглядом.
А. Эйнштейн*



О компании

ООО «Сибирская генерирующая компания» было создано в 2009 году для эффективного управления ОАО «Кузбассэнерго» и ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)», приобретенными в ходе реформы РАО «ЕЭС России» ведущим угольным объединением ОАО «СУЭК». В 2011 году энергетические активы были выделены из ОАО «СУЭК», а сами энергокомпании реорганизованы в целях повышения качества управления и экономической эффективности их работы.

Сегодня группа СГК – один из крупнейших энергохолдингов в энергетике России. Предприятия группы осуществляют производство электрической и тепловой энергии, а также теплоснабжение, горячее водоснабжение потребителей. Компания ведет деятельность на территории Алтайского края, Кемеровской области, Красноярского края, Республики Тыва и Республики Хакасия с общей численностью населения свыше 9 млн человек.

В структуру СГК входят 19 электростанций, суммарной электрической мощностью более 7,1 тысяч мегаватт, тепловой мощностью – около 16 тысяч гигакалорий в час, около 3 тысяч км тепловых сетей, а также инжиниринговые, ремонтные и автотранспортные компании. Большая часть электростанций – угольные ТЭЦ, работающие в эффективном режиме когенерации (электроэнергия + тепло). В общем объеме генерации ОЭС Сибири совокупная доля СГК составляет около 20%.

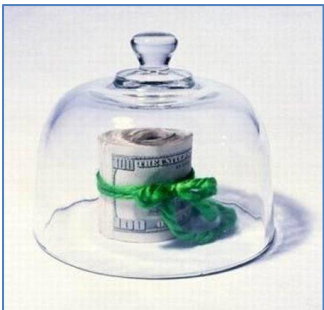
На предприятиях СГК трудятся около 22 тысяч человек.

Аксиомой теории управления персоналом является убеждение, что ширина диапазона материальных льгот и выплат – ключевое условие привлечения и удержания квалифицированного персонала.



■ *Материальная мотивация:*

1. Заработная плата
2. Материальные льготы и выплаты по КД
3. Награды
4. Оплата обучения
5. ДМС
6. Доставка оперативного персонала до места работы и обратно служебным автотранспортом в ночное время



■ *Нематериальная мотивация:*

1. Возможность карьерного роста
2. Проведение корпоративных мероприятий
3. Проведение профессиональных конкурсов
4. Выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших работников и информационных заметок о них



Следствия: «гонка» льгот между работодателями, превращение точечного кадрового инструмента в привычное условие.

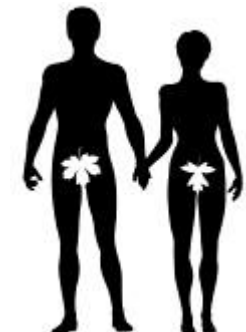
!!!!Потеря его эффективности, рост экономических издержек.



Компания Nihon Shoken, занимающаяся производством продуктов питания, поощряет браки между сотрудниками. И даже выдает каждому молодожену ежемесячный бонус в размере \$10. А вот одна английская компания в качестве поощрения покрывает своим сотрудникам расходы на развод с супругой или супругом.



Компания Airbnb, которая занимается арендой частного жилья онлайн, позволяет своим сотрудникам брать с собой на работу домашних питомцев: собачек и морских свинок. Подобное практикуется и в российском офисе компании. Руководство Airbnb считает, что так сотрудники не тоскуют по своим любимцам, и как следствие, могут полностью погрузиться в рабочий процесс.



В английской компании Onebestway еженедельно проходят «голые пятницы», когда все сотрудники сбрасывают с себя одежду, и вместе с ней все свои комплексы. В начале эта идея была воспринята без энтузиазма, однако на данный момент все сотрудники, за исключением женщины и мужчины, которые отказываются снимать нижнее белье, каждую пятницу работают в офисе абсолютно голыми.

Изменение системы мотивации может столкнуться со значительными препятствиями и следует не забывать о следующих фактах:



- **ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРЕДВОСХИЩЕНИЕ:** изменение мотивационных схем вызывает настороженность и сопротивление (явное или скрытое) персонала, особенно в среде рабочих, в связи с чем, обоснование и ясное донесение информации о переменах – это ключ к успеху
- **ПРОСТОТА И ДОСТУПНОСТЬ:** расширение перечня льгот и условий их предоставления могут затруднять понимание реального объема возможностей, таким образом, усложнение мотивационных программ, даже вызванное благими намерениями, может сопровождаться недоверием и скептичностью персонала.
- **УЧЕТ ДВОЙНОЙ НАГРУЗКИ:** законодательное регулирование ряда социальных льгот и выплат, имеющих обязательный для работодателя характер (районные коэффициенты и др.), существенно ограничивает возможности внедрения дополнительных внутренних мотивационных программ и не всегда согласуется с усилиями по увеличению производительности труда.
- **ОТНОСИТЕЛЬНОСТЬ:** для персонала имеет значение не только абсолютная величина выплат и гарантий, но и результаты сравнения их с доходом коллег, ситуациями на других предприятиях или в смежных сферах деятельности (выслуга лет, оплата ночных смен и др.), таким образом целесообразно оценивать не только экономический эффект мотивационных программ, но и социально-психологический.
- **НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ:** распространенное мнение говорит о том, что управление системой мотивации труда предполагает тотальное улучшение условий, соответственно, перераспределение ресурсов или мероприятия по поддержке индивидуальной инициативы и роста производительности труда обычно вызывают сопротивление (доплаты за мастерство, индивидуальные рейтинги, грейдинг и др.).
- **СПОКОЙСТВИЕ, ТОЛЬКО СПОКОЙСТВИЕ:** создание благоприятных социально-бытовых условий или новые мотивационные схемы на этапе внедрения могут встречать самые непредсказуемые затруднения и реакции персонала (исчезновение магнитов, туалетной бумаги, жидкого мыла и др.), однако со временем настороженность уходит и инновация становится привычной частью жизни, без которой уже не мыслится работа коллектива (майские демонстрации).

Модификация системы управления мотивацией – системный и последовательный комплекс мероприятий.



Возможные риски: негативные реакции трудовых коллективов и профсоюзов при попытках модифицировать систему управления социальными льготами и гарантиями на предприятии.



Решение: привлечение и согласование со всеми заинтересованными сторонами ключевых условий индивидуальных и коллективных трудовых договоров.



Управление мотивацией включает несколько основных блоков:

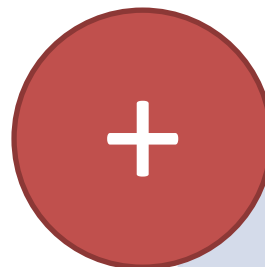
- **Диагностика** (мониторинг удовлетворенности и вовлеченности);
- **Коррекция** (изменение состава социальных гарантий, объема выплат, реализуемых культурно-массовых и иных мероприятий, обучение и развитие, улучшение социально-бытовых условий и условий труда и др.);
- **Оценка результатов деятельности и эффектов** (экономический анализ, оценка динамики показателей, социологические опросы и др.).

Объективная социально-экономическая ситуация обуславливает:



1. Сокращение бюджетов на социальные программы

2. Сужение диапазона материальных льгот и выплат



1. Осознание значения роста и развития отечественной промышленности

2. Рост ценности инженерного труда и возможности самореализации в технологически сложной среде

Проектирование структуры социальных пакетов сталкивается с важным вопросом: на кого ориентированы льготы?

Кто выступает основной «мишенью» мотивационных программ?

Какой тип поведения целесообразно поддерживать: приверженный или лояльный персонал, длительное время работающий на предприятии или эффективный и мобильный, заинтересованный в постоянном росте дохода и конкурентоспособных условиях?



Tvoiuspeh7.ru

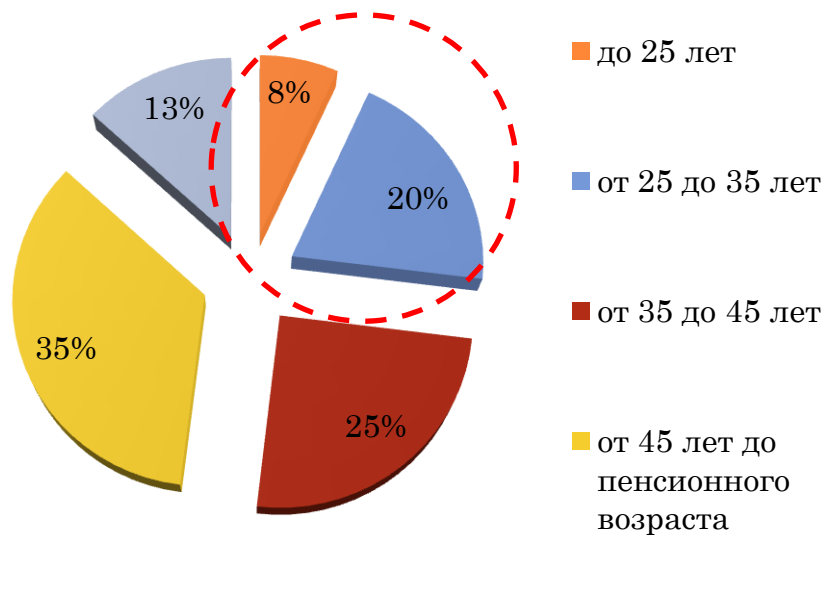
Социальные льготы должны иметь адресный характер и ориентироваться на интересы и потребности целевой группы.

Определение целевой группы исходит из вопросов: какой персонал необходим для реализации задач предприятия в текущее время и в перспективе (возраст, квалификация, компетенции, опыт).

Актуальная, вероятно для всех предприятий энергетики, проблема – дисбаланс возрастной структуры, «старение» персонала и потребность в привлечении молодежи.



Возрастная структура персонала

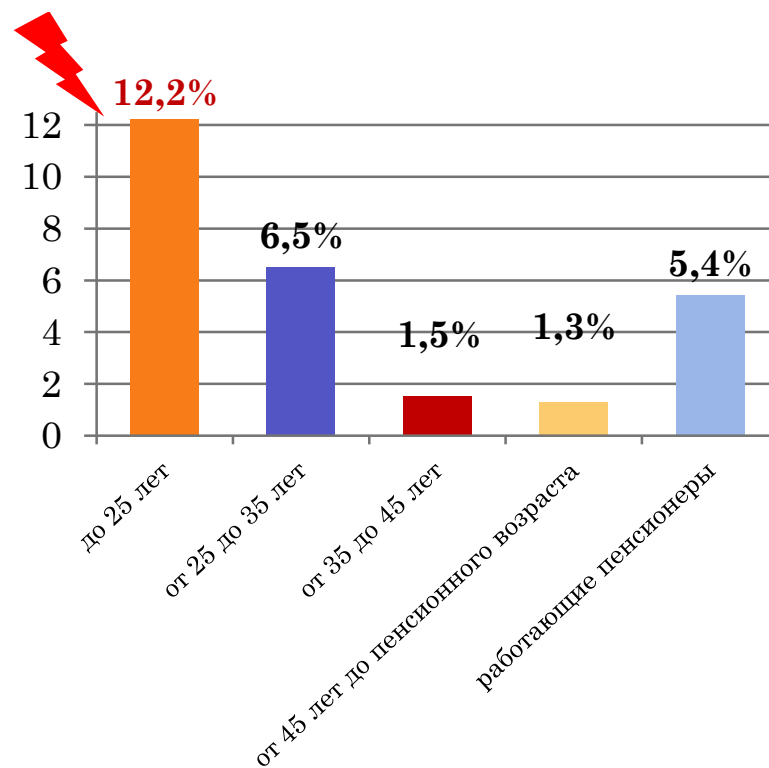


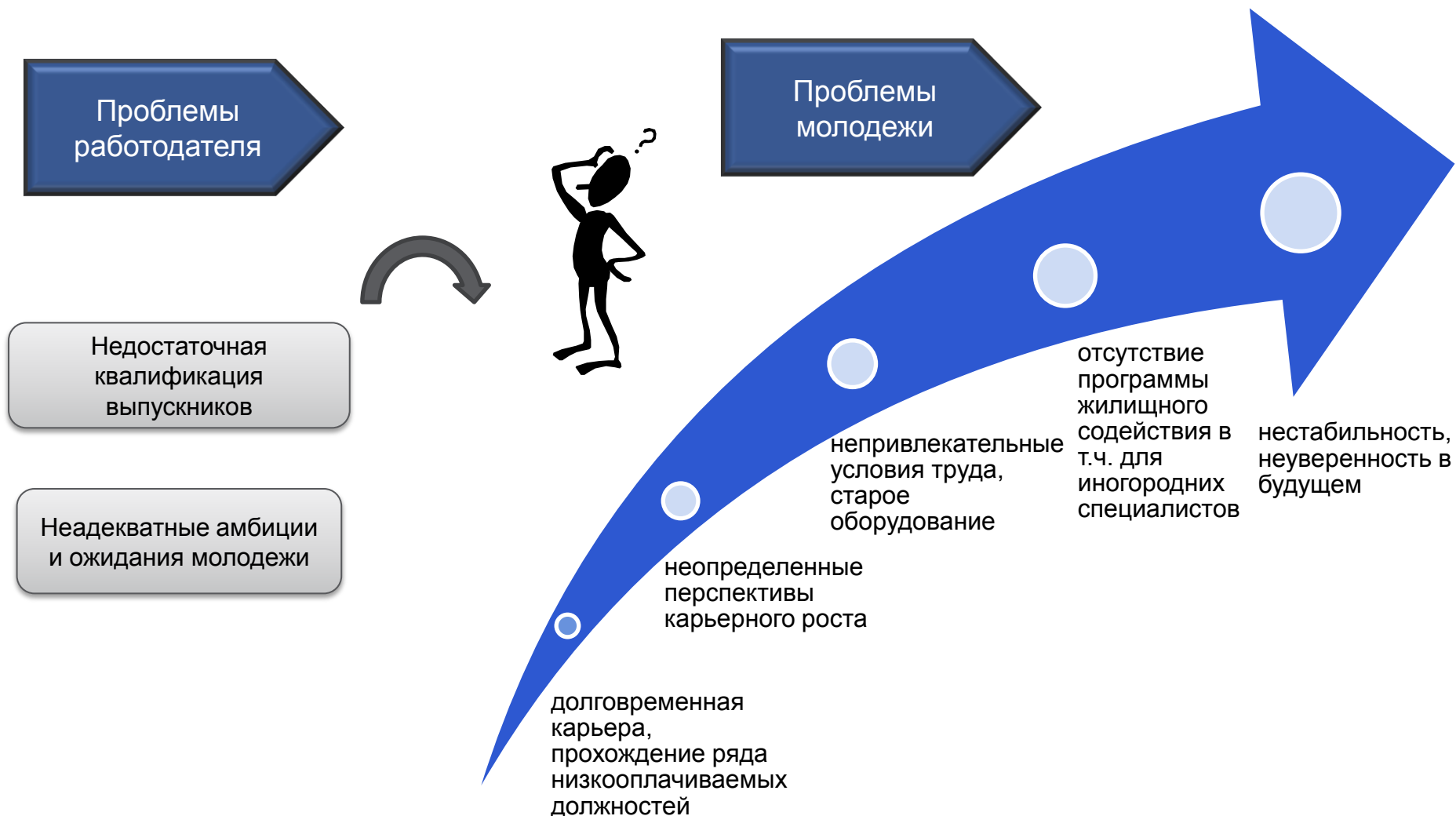
48% персонала старше 45 лет

Наблюдается устойчивая тенденция к диспропорции возрастной структуры персонала – недостаточная доля молодых работников и высокое число работников предпенсионного и пенсионного возраста

Текущая в различных возрастных группах

Максимальная текучесть кадров среди работников до 25 лет и стажем работы не более 3-х лет





Понимание предназначения и высокой социальной значимости деятельности предприятий электроэнергетики

Ориентация на деятельность в среде с высокой степенью ответственностью и возможностью инженерного творчества

Включенность в структуру сплоченных коллективов и атмосферой поддержки

Открытые и прозрачные ценности, соответствующие общечеловеческим нормам

Осязаемость традиций и истории предприятия, связь с историей развития региона

1. Привлечение молодых специалистов и работников



2. Содействие профессиональной, организационной и межличностной адаптации



3. Развитие и реализация кадрового потенциала



4. Закрепление и содействие развитию карьеры



5. Организация, контроль и мониторинг процесса работы с молодежью





- 1
 - Стабильность прозрачность дохода
- 2
 - Баланс постоянной и переменной части труда в соотношении 80% на 20% соответственно
- 3
 - Рейтинговые показатели личного роста, развития, продвижения (*годовое премирование, конкурсы проф мастерства*)
- 4
 - Формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия
- 5
 - Формирование комфортной среды (создание благоприятной эмоциональной среды, а также комфортных условий труда)
- 6
 - Соблюдение гарантий и компенсаций как социально ответственного предприятия



Спасибо за внимание!