V конференция линейных руководителей
предприятий ядерного оружейного комплекса

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Отраслевые инструменты мотивации за предложения по улучшениям (ППУ)

Докладчик: Паутов Илья
Отдел управления персоналом
Дирекция по ядерному оружейному комплексу

02.04.2015, г. Заречный

«Проблемное поле» в мотивации за ППУ и организации труда

- Отсутствуют единые правила поощрения ПСР-активных работников, в т.ч. выплаты премий

- Отсутствие мотивации к инициативе сделать больше, чем формально необходимо. Формальное восприятие процессов ПСР в целом.

мы всегда так делали и все было хорошо…

так исторически сложилось

не понимаю чего от меня хотят

Цель Программы мотивации в рамках внедрения ПСР

Создание культуры непрерывного совершенствования производственных и офисных процессов, для достижения стратегических целей и обеспечения конкурентного преимущества Росатома на мировом уровне

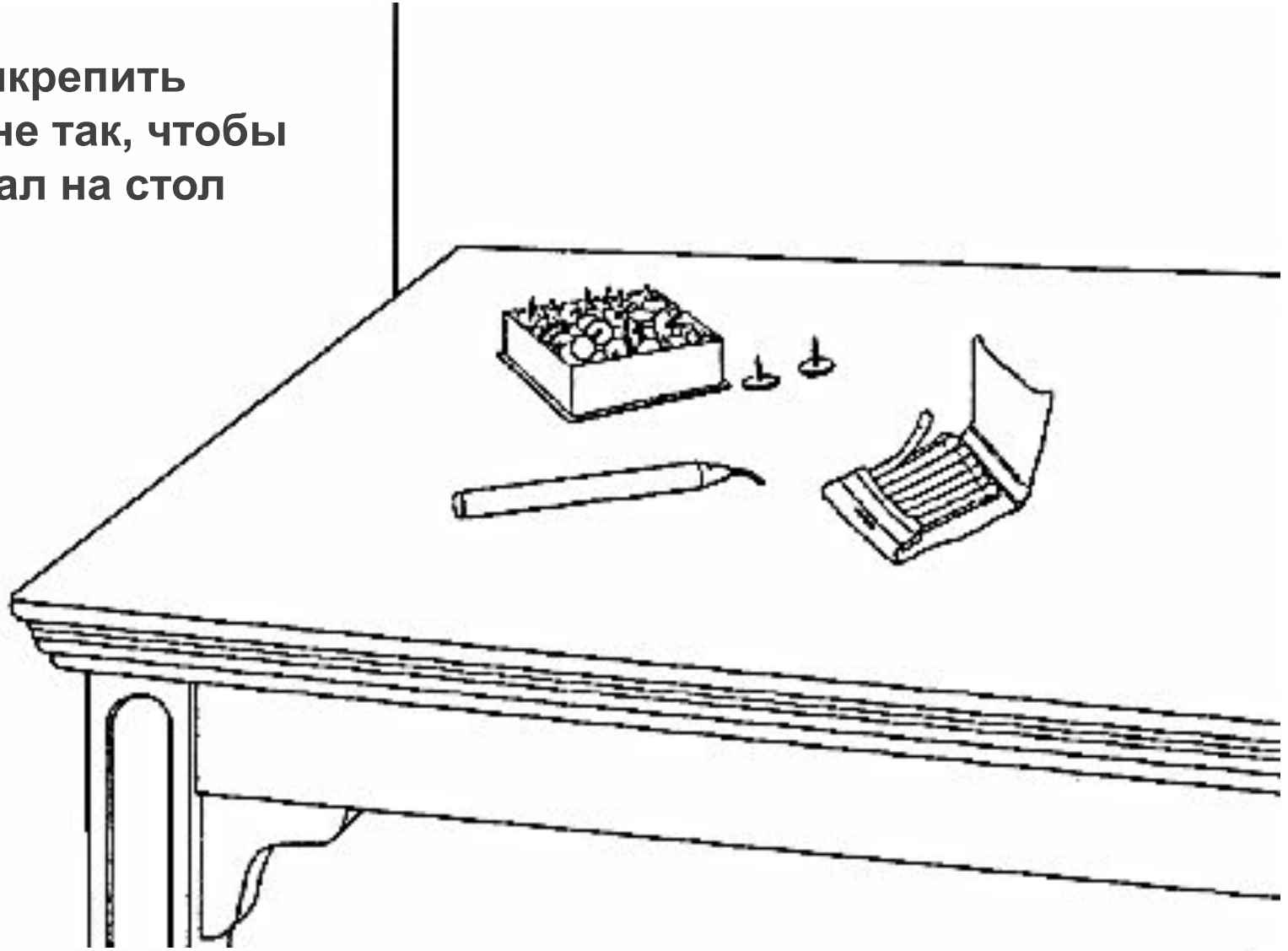
Ожидаемое поведение – направления инструментов Программы мотивации:	Предложение идей	Реализация идей	Развитие идеологии, общие показатели внедрения ПСР
ТОП-1000, руководители крупных подразделений			
Линейные руководители, мастера, начальники участков			
Рабочие, специалисты			□□

- Степень приоритетности в рамках программы мотивации

□□ - Не является приоритетом

Загадка свечи

Задача: прикрепить свечу к стене так, чтобы воск не капал на стол



Мотивация – это не только деньги

Проблемы с мотивацией при внедрении ПСР

- Принятые идеи не внедряются либо реализация затягивается
- Отсутствует заказчик: пассивное и неконструктивное поведение руководителей
- ПСР-проекты воспринимаются как «показуха»

- Формальное восприятие ПСР: «мы всегда так делали, только теперь нужно «отдать» свои заслуги в ПСР»

- Высокая ПСР-активность не позволяет выделиться на фоне коллег

- Психологический барьер – боязнь быть уволенными по результатам ПСР-проектов

- Отсутствуют единые правила поощрения ПСР-активных работников, в т.ч. выплаты премий

Иерархия потребностей*

Категории инструментов мотивации

1. Профессиональный и карьерный рост
2. Полномочия
3. Важность ПСР

4. Конкурсы, награды

5. ПСР спец. одежда, нашивки и значки

6. «Сохранение» рабочего места

7. Премирование за предложенные и реализованные идеи

* Теория пирамиды Маслоу

Рабочие, специалисты, линейные руководители

Премирование за принятые и реализованные идеи

РОСАТОМ

Премирование за принятые идеи:

Направление улучшения	•**Улучшение условий труда** •**Повышение безопасности труда**	•**Повышение качества продукции** •**Снижение себестоимости продукции**
Идеи без экономического эффекта	до 1000 руб.	
Идеи с экономическим эффектом	Факт и степень успешности реализации идеи зависит от ряда факторов. На этапе премирования за принятые идеи предлагается не учитывать прогнозируемый экономический эффект	

Премирование за реализованные идеи:

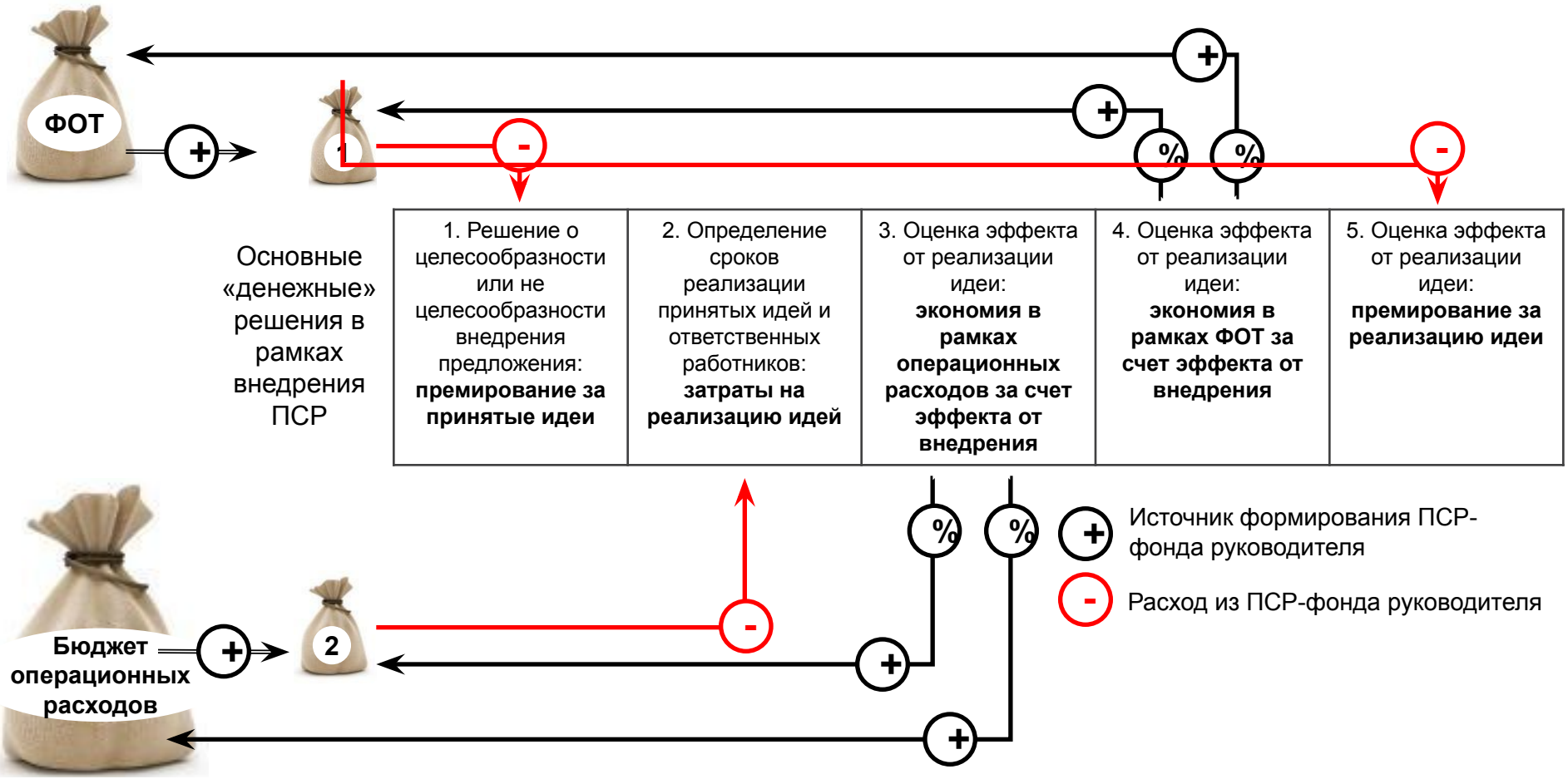
Направление улучшения	•**Улучшение условий труда** •**Повышение безопасности труда**	•**Повышение качества продукции** •**Снижение себестоимости продукции**
Идеи без экономического эффекта	до 1000 руб.	
Идеи с экономическим эффектом	До 10% от экономического эффекта, но не более 600 тыс. рублей.	

Дополнительные преимущества ПСР-активных работников:

•при пересмотре индивидуальной стимулирующей надбавки (ИСН);
•при номинировании кандидатов в преемники на руководящие должности;
•при номинировании кандидатов в кадровый резерв;
•при принятии кадровых решений в рамках организационных преобразований.

ПСР-фонд руководителя среднего звена

ПСР-фонда руководителя состоит из двух элементов: премиальной (1) и операционной (2)



Рабочие, специалисты, линейные руководители

ПСР спец. одежда, нашивки и значки

РОСАТОМ

Награждаются работники, проявляющие высокую ПСР-активность. Возможна дифференциация по степени ПСР-активности

Для производственного персонала (с учетом требований охраны труда):

1) ПСР-униформа
или
2) Нашивки на спецодежду

Для офисного персонала:

1) Нагрудные значки ПСР
и/или
2) ПСР-униформа для посещения производственных площадок

Рабочие, специалисты, линейные руководители

Инструменты конкурсов и наград

№	Уровень конкурса	Награды	
		На предприятиях	На отраслевом уровне
1	Наиболее результативное подразделение Наиболее активный работник Лучшая реализованная идея Лучшая предложенная идея	• Победа в конкурсе • Приз • Награды предприятия: • Благодарности • Почетные грамоты	• Отраслевые награды подразделению • Номинирование в конкурс «Человек года Росатома»

Критерии оценки ППУ	Количество баллов
1.Сложность реализации – оценка совокупных трудовых и материальных затрат на реализацию, технологической и методологической сложности	от 0 до 3 баллов
2.Значимость ППУ – возможный (прогнозируемый на стадии разработки) эффект от внедрения ППУ	от 0 до 4 баллов
3.Тиражируемость – возможность распространения на другие рабочие места, процессы	от 0 до 3 баллов

Рабочие, специалисты, линейные руководители

Инструменты полномочий

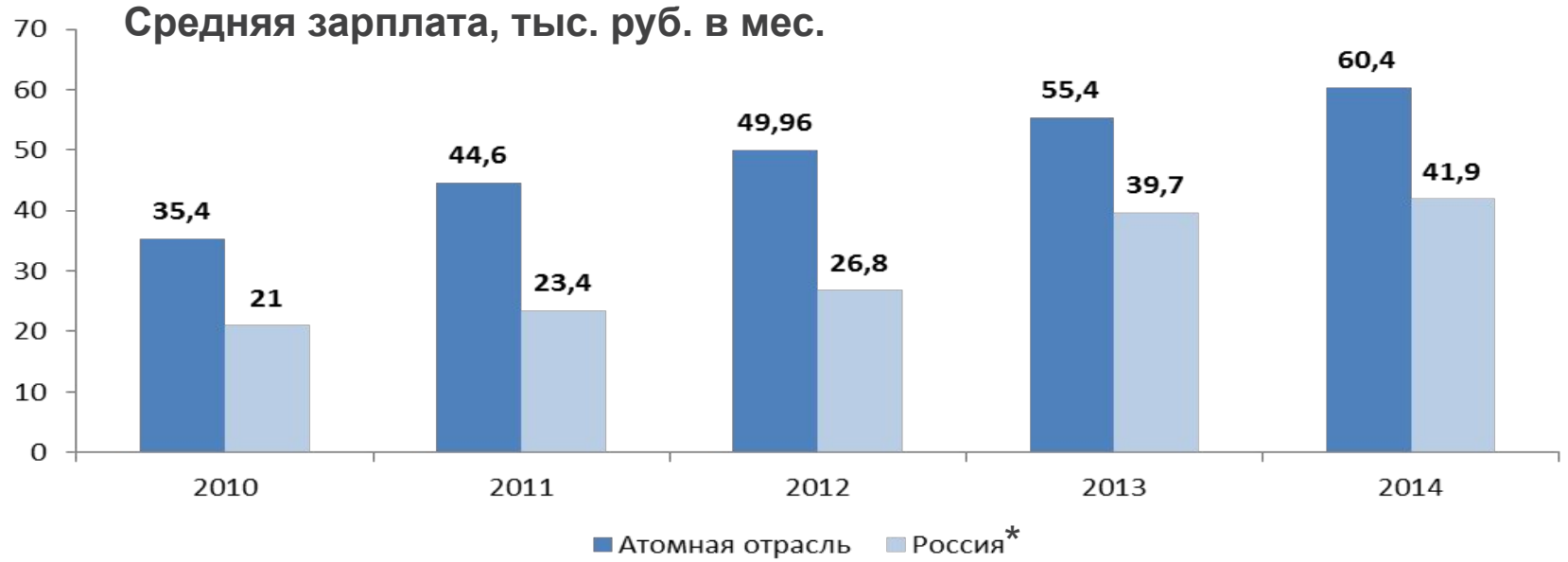
- предоставлять работникам возможность осуществлять деятельность по формированию и реализации предложений по улучшениям в рамках нормальной продолжительности рабочего времени;
- создать и предоставить свободный доступ к ПСР-мастерским, в которых работник сможет самостоятельно изготовить предметы и устройства, необходимые для реализации предложений по улучшениям;
- сформировать из представителей разных подразделений ПСР-группу, которую работники смогут привлекать к выполнению квалифицированных работ в рамках реализации предложений по улучшениям;
- предоставлять работникам возможности получения оперативной консультации со стороны ПСР-офиса предприятия и со стороны работников, проявляющих высокую ПСР-активность.

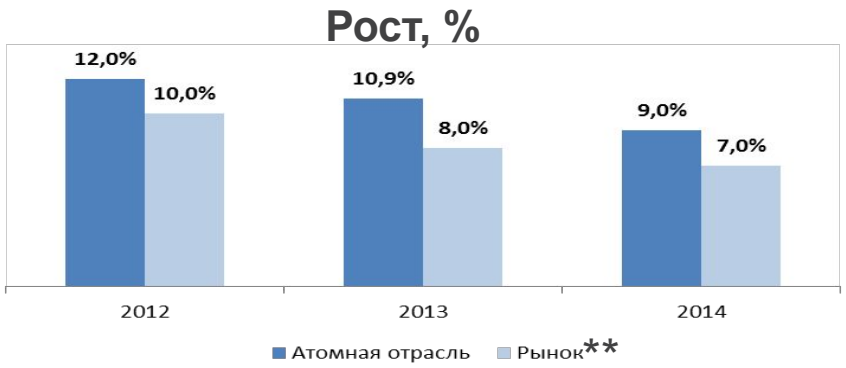
Резюме и выводы

- Делаем акцент на нематериальную мотивацию работников;
- Минимизация бюрократических процедур в рамках предложения и реализации улучшений;
- Максимально быстрое предоставление работникам обратной связи о результатах рассмотрения их предложений по улучшениям и полученного эффекта от реализации;
- 100% реализация принятых предложений по улучшениям в максимально короткие сроки;
- Предоставление работникам возможности представить свои предложения по улучшениям и результаты их реализации руководству предприятия;
- Включение информации о лучших предложениях по улучшениям, их авторах и ответственных за успешную реализацию в коммуникации по предприятию.

Конкурентоспособность заработных плат: положение предприятий ЯОК на рынке труда

Уровень заработных плат в атомной отрасли





Данные открытых источников (2013 год *)**

ОАО «РЖД» - **39,2** тыс. руб.

ГК «Ростех» – **31,2** тыс. руб.

ОАО «Роснефть» ~ **50,6** тыс. руб.

ГК «Роскосмос» – **39,5** тыс. руб.

Конкурентоспособный уровень?

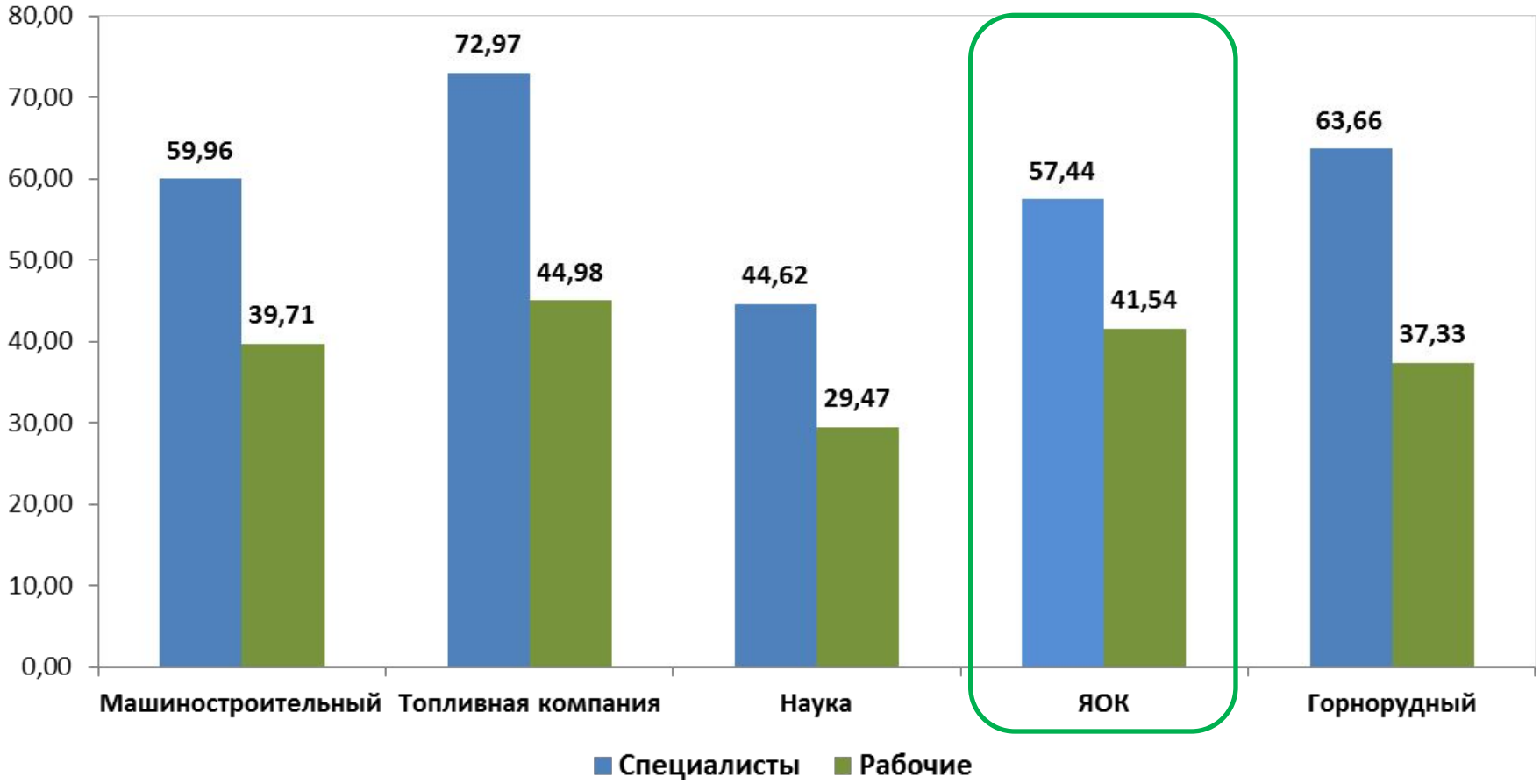
* - по данным Госкомстата РФ

** - по данным общеиндустриальных обзоров заработных плат компании Ernst&Young

*** - по данным публичных отчётов и пресс-релизов

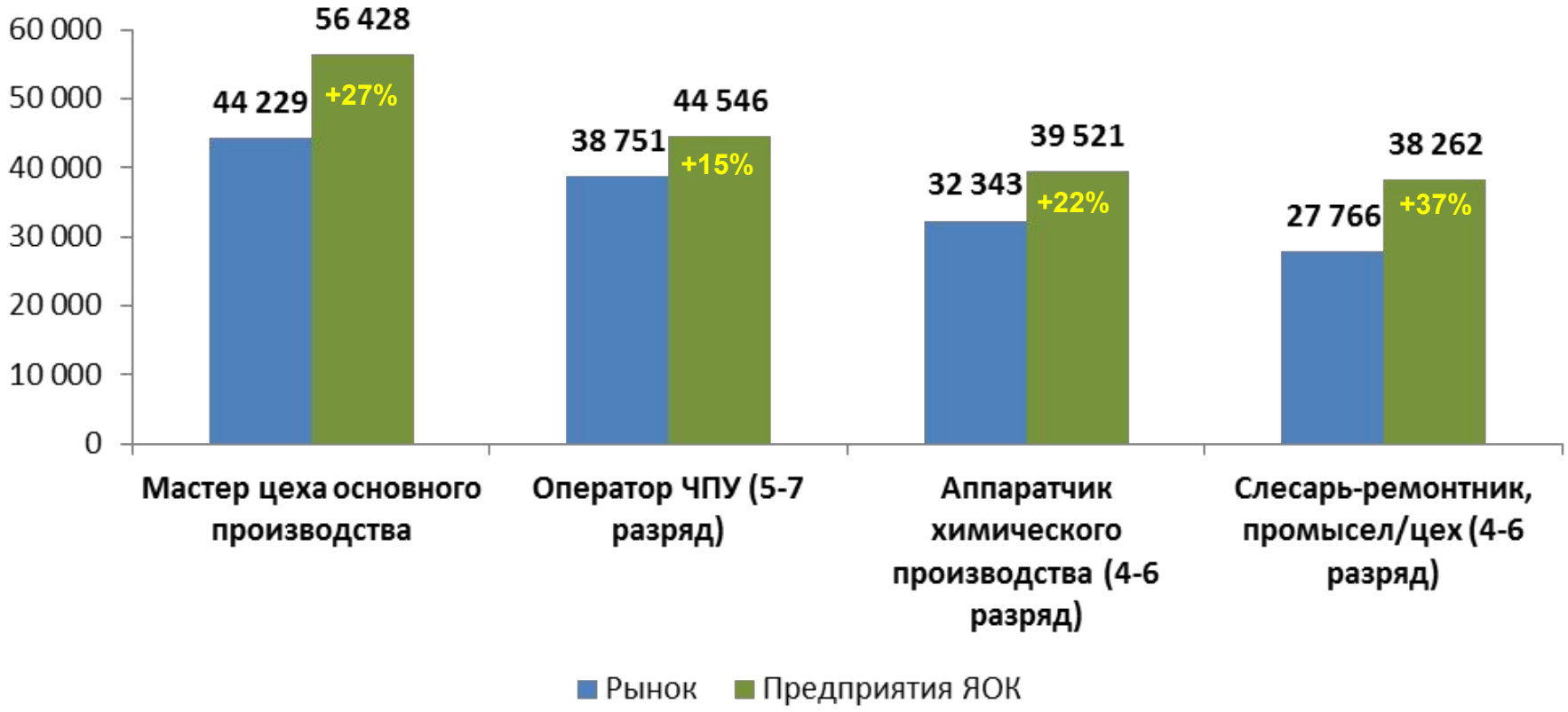
Сопоставление заработных платы работников в 2014 году (1/2)

Ежемесячная средняя зарплата отдельных категорий работников дивизионов Госкорпорации «Росатом», тыс.руб.

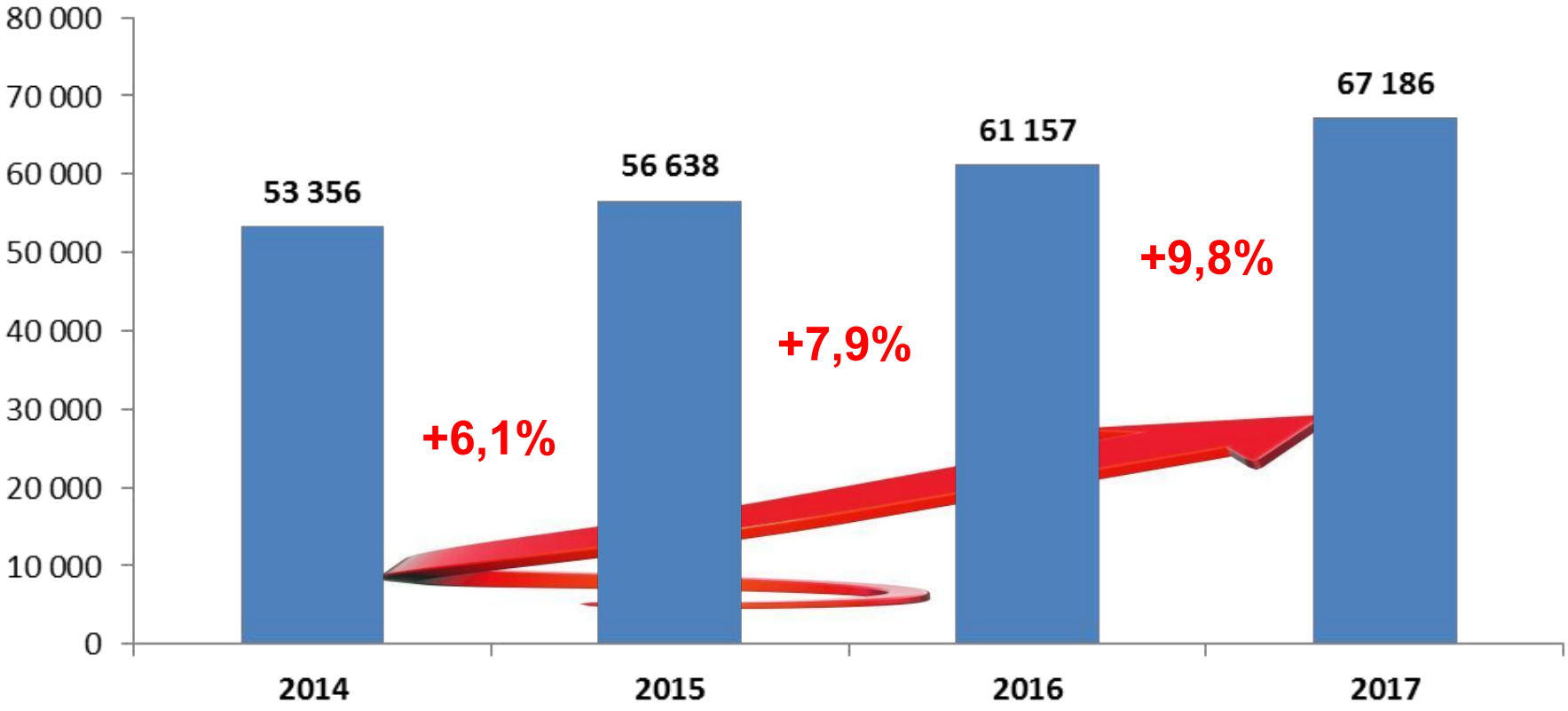


Сопоставление заработных платы работников в 2014 году (2/2)

Положение предприятий ЯОК на рынке труда* по отдельным должностям. Уральский федеральный округ (Свердловская и Челябинская область), 2014 год.



* Рынок по данным Общеиндустриальных обзоров заработных плат компании Ernst&Young

А что дальше?

Прогноз (целевые значения) размера средней заработной платы (дохода) работников предприятий Дирекции по ЯОК до 2017 года, руб.