

МАТРИЦА МОТИВОВ

К ЧЕМУ ПРИВЕЛА ОЧЕРЕДНАЯ ПОПЫТКА ВЫВЕСТИ ПРАВИЛЬНУЮ ФОРМУЛУ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Редакция журнала «Уголь Кузбасса» выступила инициатором проведения круглого стола «Стимулирование в угольной отрасли» во время международной выставки-ярмарки «Уголь и Майнинг-2012» (Новокузнецк). К разговору были приглашены представители департамента угольной промышленности и энергетики администрации Кемеровской области, вузов, угольных предприятий, негосударственных пенсионных фондов, средств массовой информации.

Круг вопросов, предложенных для обсуждения, касался методов мотивации повышения производительности труда, баланса материальных и моральных стимулов, справедливого распределения благ в ведущей отрасли кузбасской экономики.

— Сейчас на большинстве угольных предприятий активно идут процессы технического перевооружения, автоматизация производства с тем, чтобы человеческий фактор меньше присутствовал в работе, а, наоборот, увеличивалась нагрузка на оборудование, — отметила складывающуюся в последнее время тенденцию Татьяна Зубарева, руководитель Центра управления проектами Новокузнецкого филиала Кемеровского государственного университета. — Но за техническими новинками, инновациями зачастую просто теряется сам работник. Он справляется с технологиями, оборудованием, он может креативно мыслить, сам создавать новое. И в то же время есть вопросы по мотивации его работы. Сегодня люди стали более рациональными, хотят прожить свой цикл жизни более эффективно и экономически благополучно. Недаром ведь «в моду» одно время вошло стремление получить небольшую травму и — далее — более выгодный регресс. А надо бы этот «прагматизм» использовать на благо отрасли!

Еще одна проблема — игнорирование мнения работника: он не

вовлекается в процесс принятия производственных решений.

— Финансовая мотивация в любом случае будет на первом месте, — уверена Инга Сагалдинова, главный специалист по кадрам и социальным вопросам ООО «Кокс-Майнинг». — Для рядовых работников — это зарплата, премиальные, когда человек твердо знает, что получит за выполненную работу. Для тех, кто хочет карьерного роста и соответственно прибавки к зарплате, в цене несколько другие стимулы. У нас есть стимулы не только для работников, но и для предприятий — по итогам соревнования в честь Дня шахтера они получают финансовое вознаграждение.

Стимулы — это и жилищные кредиты (а мы можем выплачивать проценты), и оплата обучения — но это уже не для рядовых рабочих.

Отмечу, что не бывает людей, которые приходят на предприятие без желания работать. Если такое все-таки случается с работником в процессе труда, значит, его ставят в такие условия руководители. Как исправить подобное нежелание? Нужно работника нацеливать на общую задачу,



Татьяна Зубарева, руководитель Центра управления проектами Новокузнецкого филиала Кемеровского государственного университета:

— Одна из проблем — игнорирование мнения работника: он не вовлекается в процесс принятия производственных решений.



Инга Сагалдинова, главный специалист по кадрам и социальным вопросам ООО «Кокс-Майнинг»:

— Если у человека в процессе труда пропадает интерес к работе, значит, его ставят в такие условия руководителя.

приобщать к коллективу, чтобы он почувствовал себя частичкой общего механизма.

Например, мы начали проводить спартакиады среди предприятий — это сближает людей, а мероприятие становится не только спортивным праздником — на нем знакомятся, общаются.

— В последние годы многие компании разработали свои внутрикорпоративные правила для работников, — отметила Татьяна Александровна. — Там на первом месте — личностные качества. Эта тенденция распространяется и на молодых специалистов. Мы проводим аукцион среди студентов нашего филиала, так как руководителям предприятий, в них участвующих, более интересна «нужность» кандидата для коллектива, а не его знания и умения.

— Есть и социальный аспект падения престижа шахтерского труда, — считает Андрей Гаммершмидт, начальник департамента угольной промышленности и энергетики АКО. — Почему молодежь сейчас не очень охотно идет добывать уголь? Это вопрос не только зарплаты, но и обеспечения безопасности труда. Не идут потому, что «и опасно, и мало платят». Плюс ужесточились требования к медосмотру — это тоже стало реальной проблемой, учитывая не лучшую экологию наших городов. Взять, например, случай, когда у работника может быть искривление носа. Смешно? Но может произойти так, что во время случившегося несчастного случая он не сумеет полноценно использовать самоспасатель! Будем мы рисковать жизнью такого горняка?

Конечно, многие подобные случаи вылечиваются, это людей не должно отпугивать от профессии, им надо просто грамотно все разъяснять. Или другой пример: молодой человек идет учиться на горняка без предварительного медосмотра, учится, тратит несколько лет, в него вкладываются деньги... а потом выясняется «вдруг», что он не имеет права в шахте работать! И кто в этом будет виноват?

Если говорить о стимулировании труда, то хороший пример — конкурсы, например, выбор лучшего по профессии. Сейчас это поднимается на общероссийский уровень, в Кузбассе в нынешнем году мы будем проводить такой конкурс.

Еще один вопрос. Когда произошла трагедия на «Распадской» и к решению шахтерских проблем подключились первые люди страны, наши горняки поднимали перед ними проблему: почему на центральном телевидении нет передач, посвященных рабочему классу? И Владимир Владимирович Путин, и Дмитрий Анатольевич Медведев согласились, что нужны передачи, «раскручивающие» рабочие профессии для привлечения молодежи. И компании сотрудничество с телевидением тоже должны использовать, чтобы выйти за рамки своих корпоративных интересов.

Вадим Иванов, директор по персоналу, социальным и общим вопросам компании «Белон», рассказал об исследовании, проведенном среди работников для выявления мотивации их труда. Оказалось, что уровень зарплаты волнует лишь около 40%. У молодежи интерес прежде всего в наличии жилья, у 40-летних — к уровню будущей пенсии. Совсем «зеленые» (18-25 лет) работники желали бы иметь в лице начальника «отца» — чтобы он, грубо говоря, объяснял все по-доброму, а не матом.

Сейчас в «Белоне» по результатам исследования разрабатывается матрица мотивов, удобная и для двадцатилетних, и для пятидесятилетних работников.

Вадим Иванов также обратил внимание на проблему подготовки вузами будущих управленцев — их совсем не учат, как себя вести в коллективе, где многие работники будут старше (порой и весьма) по возрасту. Как он считает, нужна госпрограмма по подготовке управленческого персонала.

Проблему шахтерских пенсий поднял Вячеслав Момот, исполнительный директор НПФ «МЕЧЕЛ-ФОНД». Многие работники не могут разобраться



Андрей Гаммершмидт,
начальник департамента
угольной промышленности
и энергетики АКО:

— Почему молодежь сейчас не очень охотно идет добывать уголь? Это вопрос не только зарплаты, но и обеспечения безопасности труда.



Вадим Иванов, директор
по персоналу, социальным
и общим вопросам компании
ОАО «Белон»:

— Нам сегодня нужна госпрограмма по подготовке управленческих кадров.

в законодательстве, в своих правах, не обладают «пенсионной грамотностью». И не только рядовые — далеко не каждый руководитель. А ведь обеспечение хорошей пенсии может стать одним из дополнительных пунктов мотивации труда! Именно такой процесс налажен в группе «Мечел»: люди могут и должны знать все о пенсионной системе, о пенсионном



Вячеслав Момот,
исполнительный директор
НПФ «МЕЧЕЛ-ФОНД»:

— Если такой стимул, как просто повышение зарплаты, уже через пару месяцев для работника теряется, то обеспечение достойной пенсии через негосударственный пенсионный фонд можно назвать длительным стимулом.



Виктор Храмцов, директор
Института промышленной
безопасности Кузбасского
государственного технического
университета:

— В горном производстве не изжиты случаи штурмовщины и не всегда понятны кадровые решения: «дергают людей», отбивая им желание работать.



Альберт Нифонтов, профессор,
заведующий кафедрой
экономики управления
горным производством
Горного института
Сибирского государственного
индустриального университета:

— Для улучшения ситуации по зарплате нужно, как вариант, открывать выгодные работникам накопительные фонды.

В СВЯЗИ С РАЗНЫМИ ИНТЕРЕСАМИ СОБСТВЕННИКОВ СЛОЖНО ПРИЙТИ К ЕДИНУМУ РЕШЕНИЮ ОБ ОПЛАТЕ ШАХТЕРСКОГО ТРУДА, НО ВОПРОС ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ДОЛЖЕН РЕШАТЬСЯ БЕЗ ОБСУЖДЕНИЯ

капитале, правах, которые дает государство, и тому подобное.

— Хорошего работника хочется удержать, но одним повышением зарплаты этого не всегда добьешься, к тому же есть налоговые ограничения, не позволяющие слишком часто повышать зарплату, другие нюансы. Но не все знают, что для стимула можно привлекать негосударственные пенсионные фонды — например, формировать дополнительную негосудар-

ственную пенсию своим работникам. И если такой стимул, как просто повышение зарплаты, уже через пару месяцев для работника теряется, то НПФ можно назвать длительным стимулом. Недаром основные наши клиенты — в возрасте 40-45 лет.

Вопросу обеспечения безопасности шахтерского труда особое внимание уделил Виктор Храмцов, директор Института промышленной безопасности Кузбасского государственного технического университета. По его мнению, существует проблема обеспечения научного сопровождения подземных горных работ в связи с тем, что нагрузки на очистные забои постоянно увеличиваются при том, что в Кузбассе высокая газоносность угольных пластов. Как следствие при взрывах метана увеличивается уровень травматизма среди горняков. Ранее вопросы, связанные с предварительной дегазацией пластов, считались не столь актуальными, но сейчас ими придется активно заниматься все равно, так как запасы угля, пригодного для подземной добычи, снижаются. При этом в горном производстве не изжиты случаи штурмовщины. Не всегда понятны кадровые решения. В Японии мастер участка обязан отработать два года, и снять его не имеют права, а у нас — «дергают» людей, отбивают им желание работать.

Вопрос необходимости увеличения оплаты шахтерского труда озвучил Альберт Нифонтов, профессор, заведующий кафедрой экономики управления горным производством Горного института Сибирского государственного индустриального университета. Во времена СССР шахтеры были на первом месте по зарплате, сейчас находятся примерно на пятом-восьмом местах. Для улучшения ситуации нужно поднимать среднемесячную зарплату, как вариант — открывать накопительные фонды, выгодные работникам.

Еще одна проблема — переизбыток невостребованных молодых специалистов, которых не спешат брать на работу из-за отсутствия практического опыта управления. На проблеме трудоустройства сказывается и сокращение угольных предприятий и участков.

Подводя итоги дискуссии, Андрей Альбертович Гаммершмидт отметил: в связи с разными интересами собственников к единому решению об оплате труда прийти вряд ли получится. Но у всех есть один общий вопрос — обеспечение безопасности труда. И надо сделать все, чтобы его решить всем заинтересованным сторонам.

Александр ПОНОМАРЕВ