Club HR - Среда

ОГК-2

GET Global

Программа социальной поддержки при проведении мероприятий по оптимизации численности – outplacement

JUNE, 2016

getglobal.ru

Участники

Club HR - Среда

GET Global

ЕВРОСИБЭНЕРГО

SANDOZ

АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ СИСТЕМА

KM-Alliance

ASL Consulting

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА

DANONE

Baba Deda
ВСЁ ЛУЧШЕЕ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ!

ОГК-2

ЛУКОЙЛ

РаПЭ
Межрегиональное отраслевое объединение работодателей поставщиков энергии

Межрегиональный Ресурсный Центр СЕРЕБРЯНЫЙ ВОЗРАСТ

РАНХиГС

IEK

MAYKOR

Модерация

Club HR - Среда

GET

getglobal.ru

МОДЕРАТОР

ЯНА БАБАНИНА

- Организационный консультант. Методолог. Специалист по управлению, сложным переговорам, системам корпоративного обучения
- Отраслевая специализация: телеком, энергетика, фарма, агропром, автопром
- Ростовский Государственный Университет. Факультет психологии
- Сертификат «Разработка и проведение тренингов» (тренинг тренеров) PPL
- Сертификат консультанта/психотерапевта Московского Института Гештальта и Психодрамы. Степень супервизора
- Сертификаты дополнительного бизнес-обучения
- Автор и преподаватель бизнес-курсов Международной Академии Бизнеса

Club HR - Среда

План работы

- Знакомство, представление хозяев клуба
- Представление кейса Заказчиком встречи: представители компании ПАО «ОГК-2»
- Кейсы гостей об опыте outplacement и опыте проектов по значимым сокращениям на градообразующих предприятиях
- Выступление экспертов
- Матрица outplacement от GET Global , а также игра "Структура" по управлению значимыми структурными изменениями
- Обмен опытом в работе с изменениями корпоративной культуры

ОГК-2

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
ВТОРАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ ОПТОВОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ
ФИЛИАЛЫ ОГК-2

ОГК-2

ПАО «ОГК-2» - крупнейшая российская компания тепловой генерации установленной мощностью 18,5 ГВт и годовой выручкой около 112 млрд. рублей. Основными видами деятельности ПАО «ОГК-2» являются производство и продажа электрической и тепловой энергии. Основным рынком сбыта является оптовый рынок электрической энергии (мощности).

Миссия компании: Деятельность ПАО «ОГК-2» заключается в производстве энергии, улучшающей жизнь нынешних и будущих поколений. Мы внедряем инновационные решения для эффективного использования ресурсов и обеспечения энергоснабжения регионов нашей страны.

- Мы видим себя крупнейшей теплоэнергетической компанией и оказываем существенное экономическое влияние на общество.
- Мы являемся надежным партнером на энергетических рынках, выстраиваем долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.
- Мы используем научно-технические разработки для внедрения новых технологий в производство энергии для дома, бизнеса и страны.
- Мы развиваем профессиональный и творческий потенциал персонала, объединяя наши усилия и талант, чтобы обеспечить передовые позиции компании на рынке.
- Мы заботимся об интересах акционеров, повышая рентабельность и капитализацию компании.
- Мы обеспечиваем высочайшие стандарты охраны окружающей среды, минимизируем негативное воздействие на природу.
- Мы стремимся обеспечить долгосрочный рост нашего бизнеса, трансформировать ПАО «ОГК-2» в лидирующую энергетическую ы компанию.

Стратегическая цель компании – повышение эффективности бизнеса, формирование стабильного положительного тренда развития, повышение капитализации Общества.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ КОМПАНИИ

Повышение эффективности бизнеса

Формирование стабильного положительного тренда развития

Повышение капитализации Общества

OUTPLACEMENT

- Комплекс мер, направленных на сглаживание негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.
ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ НУЖНЫ ОТВЕТЫ:

1. **Как организовать эффективную социальную поддержку сотрудников при проведении мероприятий по оптимизации численности** в моно-городах, поселках, где компания является основным средством дохода жителей, как учитывается эта специфика этих территорий при планировании социальных мероприятий?

2. **Какую дополнительную немонетарную помощь и поддержку сотрудникам может оказать предприятие** в рамках проекта outplacement помимо указанной в ТК в качестве требуемой?

3. **Как аккумулировать и сохранить опыт и знания пенсионеров**, сокращаемых внутри компании в условиях оптимизации?

4. **Каким образом можно организовать загрузку производственной площадки** с уникальной инфраструктурой для ведения бизнеса, чтобы дать сотрудникам «второй шанс»?

Кейс

Оптимизация численности в моно-городе Троицке в связи с выводом из эксплуатации неиспользуемых генерирующих мощностей:

Необходимо **сократить или перепрофилировать 17 % персонала** без создания социального напряжения, учитывая что:

- **существует сильный профсоюз**
- **нет работы в городе**
- **риск потерять ключевые знания и высококвалифицированные кадры (подготовка машиниста энергоблока практически подготовка летчика)**

Кейс

Компания пытается изменить ситуацию. Какие меры предпринимаются:

- Предложение сотрудникам социальной программы увольнения пенсионеров
- Предложение сотрудникам переехать на другие станции, в случае наличия вакансий там, компания частично оплачивает переезд.
- Создание технопарка: создание новых рабочих мест, перевод персонала на вновь созданные места

ИНОФРМАЦИЯ

Троицкая ГРЭС

Установленная электрическая мощность 1 296 МВт

Установленная тепловая мощность 315 Гкал/ч

Численность сотрудников 1 344 чел.

Используемое топливо Уголь

Троицкая ГРЭС- один из наиболее мощных базовых поставщиков электроэнергии Южного Урала. Станция выгодно расположена в промышленном треугольнике Екатеринбург-Челябинск-Магнитогорск, характеризующемся устойчивым ростом потребления и высокой волатильностью в условиях сетевых ограничений.

Объединенная Энергосистема Урала, в которую входит Троицкая ГРЭС, является наиболее динамичной по уровню роста электропотребления (порядка 4 % в год). Указанный фактор напрямую увеличивает спрос на электроэнергию, вырабатываемую электростанцией.

Троицкая ГРЭС является крупной конденсационной электростанцией общесистемного значения.

В состав основного оборудования входят:

Наименование	Установл. мощность, МВт	Котел		Турбина		Генератор	
		Тип	Кол-во	Тип	Кол-во	Тип	Кол-во
Первая очередь	255	ПК-14-2	6	ВТ-85-90	3	ТВ2-100-2	3
Вторая очередь	834	ПК-39	3	К-300-240 ХТГЗ	3	ТГВ-300	3
Третья очередь	485	П-57	1	К-500-240 ХТГЗ	1	ТГВ-500-2	1

Основным и резервным топливом является **уголь**, что делает компанию независимой от ограничений поставок газа. Растопочным топливом является мазут.

Ключевые параметры станции:

- Год ввода: 1960-1976
- Установленная мощность – 1574 МВт

ОГК-2 может организовать промпарк на территории Троицкой ГРЭС в Челябинской области

Как сообщает пресс-служба главы Челябинской области, перспективы организации промпарка губернатор Борис Дубровский и генеральный директор ОГК-2 Денис Башук обсудили в пятницу в рамках работы Петербургского международного экономического форума. "Рассматривается возможность создания на территории Троицкой ГРЭС индустриального парка с сопутствующими льготами. Учитывая особенности площадки, компания заинтересована в реализации инвесторами энергоемких проектов", - говорится в сообщении.

По данным пресс-службы, Агентство инвестиционного развития Челябинской области совместно с ОГК-2 уже проводят работу по привлечению инвесторов на площадку Троицкой ГРЭС.

Реализация проектов на территории Троицкой ГРЭС позволит существенно снизить стоимость подключения к энергетическим ресурсам для инициаторов проектов.

СТРУКТУРА КАДРОВОГО СОСТАВА

ЧИСЛЕННОСТЬ

Дата	Общая численность	В том числе:					С начала года		Ср.спис.	Изменение численности по годам		Изменение численности за 5 лет	
		Рук.	Спец.	В т.ч. Практики	Служ.	Раб.	Принято	Уволено		чел.	%	чел.	%
На 01.01.2016	1250	162	244	0	11	833	63	90	1225	-27	-2,1	-275	-18,03
На 01.01.2015	1 277	164	239	0	14	860	67	57	1 233,0	10	0,79	-238	-15,71
На 01.01.2014	1 267	164	235	0	14	854	19	242	1 325,0	-223	-14,97	-340	-21,16
На 01.01.2013	1 490	172	264	0	21	1033	101	146	1 499,0	-45	-2,93	-77	-4,91
На 01.01.2012	1 535	169	241	1	20	1105	138	128	1 521,0	10	0,66		
На 01.01.2011	1 525	190	185	7	21	1129	137	227	1 607,0	10	0,66		
На 01.01.2010	1 515	186	188	4	21	1120	206	198	1 589,0	-92	-5,72		
На 01.01.2009	1 607	69	332	3	21	1185	231	191	1 576,0	40	2,55		
На 01.01.2008	1 567	68	319	2	21	1159	143	196	1 576,0	1 567			

СТРУКТУРА КАДРОВОГО СОСТАВА

УРОВЕНЬ МОЛОДЕЖИ ДО 30 ЛЕТ

Дата	ВЕСЬ персонал (чел. / %)			Специалисты (чел. / %)			Руководители (чел. / %)		
На 01.01.2016	139	/	11,12	32	/	13,1	2	/	1,2
На 01.01.2015	146	/	11,4	29	/	12,1	2	/	1,2
На 01.01.2014	154	/	12,2	28	/	11,9	3	/	1,8
На 01.01.2013	219	/	14,7	32	/	12,1	2	/	1,2
На 01.01.2012	253	/	16,5	32	/	13,3	4	/	2,4
На 01.01.2011	243	/	15,9	30	/	16,2	4	/	2,1
На 01.01.2010	245	/	16,2	29	/	15,4	3	/	1,6
На 01.01.2009	243	/	15,1	32	/	9,6	3	/	4,3
На 01.01.2008	241	/	15,4	37	/	11,6	1	/	1,5

СТРУКТУРА КАДРОВОГО СОСТАВА

УРОВЕНЬ РАБОТАЮЩИХ ПЕНСИОНЕРОВ

Дата	ВЕСЬ персонал (чел. / %)			Специалисты (чел. / %)			Руководители (чел. / %)		
На 01.01.2016	52	/	4,16	19	/	7,8	8	/	4,9
На 01.01.2015	46	/	3,6	16	/	6,7	8	/	4,9
На 01.01.2014	45	/	3,6	20	/	8,5	7	/	4,3
На 01.01.2013	79	/	5,3	25	/	9,5	6	/	3,5
На 01.01.2012	137	/	8,9	24	/	10,0	11	/	6,5
На 01.01.2011	156	/	10,2	27	/	14,6	19	/	10,0
На 01.01.2010	142	/	9,4	19	/	10,1	17	/	9,1
На 01.01.2009	134	/	8,3	32	/	9,6	6	/	8,7
На 01.01.2008	106	/	6,8	25	/	7,8	8	/	11,8

СТРУКТУРА КАДРОВОГО СОСТАВА

ВОЗРАСТНОЙ АНАЛИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕСТВА

Дата	Возраст директора филиала	Средний возраст заместителей директора филиала	Средний возраст руководителей структурных подразделений
На 01.01.2016	44	47	45
На 01.01.2015	43	50	46
На 01.01.2014	42	49	44
На 01.01.2013	52	46	44
На 01.01.2012	51	45	42
На 01.01.2011	50	50,5	43
На 01.01.2010	47	45	46
На 01.01.2009	45	46	45
На 01.01.2008	59	50	40

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ВСЕГО ПЕРСОНАЛА

Дата	С высшим образованием			Со средним - специальным образованием			С начальным профессиональным образованием		
На 01.01.2016	532	/	42,56	487	/	38,96	169	/	13,52
На 01.01.2015	529	/	41,43	462	/	36,18	175	/	13,70
На 01.01.2014	516	/	40,73	639	/	50,43	167	/	13,18
На 01.01.2013	546	/	36,64	595	/	39,93	201	/	13,49
На 01.01.2012	503	/	32,77	736	/	47,95	228	/	14,85
На 01.01.2011	485	/	31,80	550	/	36,07	97	/	6,36
На 01.01.2010	443	/	29,24	795	/	52,48	140	/	9,24
На 01.01.2009	447	/	27,82	813	/	50,59	143	/	8,90
На 01.01.2008	345	/	22,02	817	/	52,14	144	/	9,19

СТРУКТУРА КАДРОВОГО СОСТАВА

УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ОБЩЕСТВЕ

Дата	Абсолютная текучесть (%)	Учетная текучесть (%)
На 01.01.2016	7,35	3,10
На 01.01.2015	4,62	2,35
На 01.01.2014	18,26	4,23
На 01.01.2013	9,74	4,10
На 01.01.2012	8,30	2,10
На 01.01.2011	14,88	4,78
На 01.01.2010	11,80	3,50
На 01.01.2009	11,90	6,78
На 01.01.2008	12,44	3,80

ЧИСЛЕННОСТЬ ЧЛЕНОВ ПРОФСОЮЗОВ

Период	Численность членов профсоюза	Справочно:			
		Численность работающих	%% членства		
На 01.01.2015	764	1 277	59,83		

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТОВ

Максимальные стрессоры в компаниях:

- Самый большой страх в компаниях по результатам опросов в настоящее время – «быть уволенным»
- Прессинг от руководителя
- Большое количество перемен без понимания стратегии

Матрица outplacement в ситуации больших сокращений:

В разрезе мотивационных теорий анализируются:

ЦА – ПРОБЛЕМЫ - РЕШЕНИЯ/ДЕЙСТВИЯ - ВЫГОДЫ

РЕШЕНИЯ В ПОДГРУППАХ
МАТРИЦА GET

Основные группы (ЦА) аутплейсмента в кейсе	**Проблемное поле** (проблемы, риски, опасения и страхи, потребности основных групп людей (ЦА)
Сокращаемые среднего возраста Сокращаемые пенсионного и предпенсионного возраста Сотрудники, которые продолжат работать Менеджмент, участвующий в проекте	Социальные и финансовые нужды Потребность с трудоустройстве и доходе Посттравматический синдром, потеря проекта личного будущего Демотивация и чувство вины Страхи и опасения Чувство отвержения, потеря принадлежности и смысла / Чувство несправедливости и обиды, уничижения
Решения и действия	**Выгоды**

РЕШЕНИЯ В ПОДГРУППАХ

- Основные группы (ЦА) аутплейсмента в кейсе
- Проблемное поле (проблемы, риски, опасения и страхи, потребности основных групп людей (ЦА)
- Решения и действия: действия самих целевых групп, предприятия для решения этих проблем и профилактики рисков, в т.ч. в случаях, если риски наступят.
- Выгоды для всех участников проекта.

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ. ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ НУЖНЫ ОТВЕТЫ:

1. **Как организовать эффективную социальную поддержку сотрудников при проведении мероприятий по оптимизации численности** в моно-городах, поселках, где компания является основным средством дохода жителей, как учитывается эта специфика этих территорий при планировании социальных мероприятий?

2. **Какую дополнительную немонетарную помощь и поддержку сотрудникам может оказать предприятие** в рамках проекта outplacement помимо указанной в ТК в качестве требуемой?

3. **Как аккумулировать и сохранить опыт и знания пенсионеров**, сокращаемых внутри компании в условиях оптимизации?

4. **Каким образом можно организовать загрузку производственной площадки** с уникальной инфраструктурой для ведения бизнеса, чтобы дать сотрудникам «второй шанс»?

ТЕХНОПАРК – ДВЕ ПОДГРУППЫ
КАКИЕ ВОПРОСЫ НУЖНО РАССМОТРЕТЬ, ЧТОБЫ НАЧАТЬ ДВИГАТЬСЯ К РЕШЕНИЮ

- Возможно или невозможно?
- Почему возможно?
- Почему не возможно?
- …
- …
- В какой области может лежать решение?
- В какой области точно решения нет?

В СПИСОК ИДЕЙ

- Тренинги по трудоустройству: писать резюме, оценивать вакансию, проходить собеседование
- Консультирование антикризисное и поддержка (групповые и индивидуальные)
- Консультирование по вопросам трудоустройства внутри компании с релокацией
- Консультирование по вопросам переездов
- Обзоры кадрового рынка
- Почет пенсионерам. Связь с отраслью
- Социальные блага и льготы
- Финансовые выплаты
- Чувство сопричастности компании

ВЫВОДЫ И ОБСУЖДЕНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ОБЛАСТЕЙ РЕШЕНИЯ ПОСЛЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ:

- Удаленная работа в ИТ сфере. Поиск различных вариантов на рынке.
- Формирование мотивации к поиску работы/переобучению через управление слухами (заранее).
- Ключевой дайвер – мотивация.
- Помощь человеку в осознании того, что будущее есть, в нем есть возможности, мечты, новое место в жизни.
- Возможности хорошей «связки» с бизнес-структурами (другие компании, отрасли) + взаимодействие с муниципалитетами (федеральные власти).
- Поиск новых ниш и форм занятости.
- Работа с сотрудниками: вовлечение в поиск работы, взять ответственность за свою дальнейшую жизнь и карьеру.
- Комплексный подход: система + технологии.
- Переход к долгосрочному планированию изменений штата. Реализация подготовительных мероприятий.
- Создание центра компетенций. Конструирование экспертов и наставников – распределенный консалтинг.
- Создание синергетических проектов с Фондами или компаниями (сильные игроки).
- Дистанционная занятость (ИТ технология).
- Технология «Управления слухами» как возможность принятия адекватных управленческих решений.
- Важно «Раскопать мечту» - человекоцентричность.
- Создание правильного коммуникационного пространства.
- 4 направления работы в ситуации значимых сокращений.
    - Эмоциональная регуляция
    - Информация
    - Технологическая
    - Мотивирующая

РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОКРАЩАЕМЫХ, ЧЬИ ДОЛЖНОСТИ ПОПАДАЮТ ПОД СОКРАЩЕНИЯ. ВОЗРАСТ 25-45.

- Профориентация
- Психологическая подготовка
- Про кадровый рынок
- Партнерское взаимодействие
- Анализ состава сокращаемых:
  - найти компании – мишени
  - как адаптироваться
  - смена региона
- Продать идею «переезда», «вахты»
- Решить вопрос, «чтобы ехали в рамках группы»

Club HR - Среда

РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ПРОДОЛЖАТ РАБОТАТЬ В КОМПАНИИ

Проблемы	Решения	Выгоды
• Демотивация • Увеличение объема работы, нагрузка • Чувство несправедливости	• дополнительная мотивация (материальная и нематериальная) • оптимизация бизнеса по возможности	• для работодателя – повышение эффективности • для работника – дополнительные возможности, увеличение соц пакета
Страхи и опасения быть уволенным	Долгосрочные программы по работе с персоналом	• Организация – стабильность • Работник – понимание нужности
• Сокращение семейного бюджета (в случае, если семья работает) • Прекращение династии (дети уезжают)	• Программы работы с персоналом (доп обучение) • «управление слухами» • групповые собрания, встречи	

Club HR - Среда

РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОКРАЩАЕМЫХ. ВОЗРАСТ 45+

Проблемы	Потребности	Решения	Выгоды
• Страх перед будущим • Устоявшиеся стереотипы/привычки • Есть мнение, что им сложно переучиваться • Здоровье • Реальное одиночество, выгорание/психологическая усталость • Отказ себе в будущем(«я все сделал») • Неокортекс (нейроны дохнут) • Алкоголизм • Падение доходов	• Потребность обучать от «себя», основываясь на опыте • Быть понятым, услышанными, потребность в застолье • Помогать следующему поколению (хаб по сборке большой семьи) • Регулярно поддерживают здоровье (работают на аптеку) • Хорошая пища • Размышление о смерти • Новые техники «сексуальные практики/интимные отношения», «техники милования»	**Для компании:** • Снижение социальной напряженности • Снижение издержек на обучение • Аудит решений **Человеку:** • Реализация мечт • Практика наполненной жизни (возвращение к телу) **Расширение связей**	**Решения и действия:** • Мастерская по «сбыче» и дальнейшему «сбыту» мечт • Наставничество как система • Предложение других активностей • Развивающие путешествия • Волонтерские проекты и праздники

РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОКРАЩАЕМЫХ. ПРЕДПЕНСИОННЫЙ И ПЕНСИОННЫЙ ВОЗРАСТ

- Анкетирование, диалог – профориентация
- Проекты социального предпринимательства: внутренний продукт на общину
- Обучение рабочей команды HR и профсоюзов
- Коммуникационная компания:
  - Брошюры для распространения среди людей с вакансиями и возможностями
  - С кейсами успеха
  - Культурная пропаганда (фильмы и тп
- Карта карьерного пути, альтернативное трудоустройства
  - Профтехническое
  - Сборник возможных профессий
  - Социальное предпринимательство
- Привлечение GR
- Организация финансового блока для помощи в получении беспроцентных знаний
- Привлечение ресурса 50+ к волонтерству и организации
- Помощь в развитии альтернативных источников дохода

Club HR - Среда

КОМАНДА ПРОЕКТА: ПРОБЛЕМА – РЕШЕНИЯ – ВЫГОДЫ

ПРОБЛЕМЫ	РЕШЕНИЯ	ВЫГОДЫ
Психологические сложности проекта и организационные препятствия.	1. Подготовка команды: • Создание, мотивация • Планирование • Подтверждение ресурсов • Четкое обозначение инструментария, процедуры 2. Психологическая готовность: • Регулярная группа психологической разгрузки • Культурные программы • Спортивные мероприятии • Мониторинг результатов проекта и персональных достижений 3. Организационные мероприятия: • Вовлечение руководителей на местах (спе мероприятия) • Обеспечение эффективного коммуникационного пространства • Поддержка специалистов • Оперативная группа совещаний • Трансляция политики на уровне компании	Эффективность + долгосрочность команды как ресурса компании. Развитие + перспективы членов команды.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ – КАК РАБОТОДАТЕЛЮ СОХРАНИТЬ УНИКАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ В ПЕРИОД

Целевые аудитории и их потребности/проблемы	Решения	Выгоды
• Работодатель - сохранить критические знания • Остающиеся - Максимально использовать знания для работы • Увольняющиеся - максимально унести с собой и применять на новом месте	• Выявить местонахождение ключевых знаний (КЗ). • Выявить носителей КЗ/кого сокращать? • Технология перевода неявных – явные • Технология хранения знаний. • Система перевода ЯЗ в НЗ сотрудника • Система идентификации знаний сотрудников • Система развития стратегических знаний	• Увольняем «осознанно» • Знания остаются в компании • Знания используются • Возможность развития, перемещения, редизайн обязанностей.

Club HR - Среда

ОГК-2

GET Global

Программа социальной поддержки при проведении мероприятий по оптимизации численности – outplacement

JUNE, 2016

getglobal.ru