(cc) BY

Слинкина Екатерина Владимировна

студентка

Научный руководитель

Ниазбаева Зульфия Тагировна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»

г. Ханты-Мансийск, ХМАО – Югра

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация*: в статье на примере конкретного предприятия проанализированы составные части материального вознаграждения работников как главного инструмента системы мотивации. Установлено, что в компании активно применяются разнообразные программы мотивации сотрудников, которые направлены на повышение уровня безопасности работы на химическом производстве, поддержание социальной стабильности, оздоровление персонала, повышение сплоченности коллективов и лояльности по отношению к компании.*

Ключевые слова*: персонал, мотивация, стимулирование, оклад, премия.*

Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники являются ключевыми ресурсами компании. Публичное акционерное общество «СИБУР» всегда развивало корпоративную культуру, которая поощряет равные возможности и создает инклюзивную среду, основанную на взаимном уважении и разнообразии.

Система мотивации сотрудников состоит из трех основных блоков:

1) развитие (задачи, которые дают ценный опыт, знания, возможность наставничества, прохождение обучений, то есть повышение компетентности, самооценки как специалиста);

2) признание (важно поощрять сотрудников за их достижение и показывать, что их достижения ценны);

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3) вознаграждение (материальное и нематериальное стимулирование).

Составляющие материального вознаграждения представлены на рисунке 1.

Рис. 1. Схема материального вознаграждения [1]

С целью привлечения и удержания квалифицированных руководителей и специалистов для определенных работников могут быть установлены иные оклады. К примеру, размер оклада «эксклюзивного сотрудника» может превышать оклад обычного сотрудника от 25 до 50%. Численность сотрудников, которые могут получать такие оклады, не может превышать 10% от плановой численности компании. Также оклады заместителей руководителей подразделений фиксируются на 15–45% ниже, чем у начальников.

Показатели, регулирующие размер премиальной выплаты, делятся на:

1) общие показатели компании и условия премирования – показатели эффективности, характеризуемые как степень достижения целей и задач, поставленных административно-управленческого персонала;

2) функциональные условия, предоставляемые сотрудникам – это условия, установленные для структурных подразделений (отдельных сотрудников) аппарата управления, которые характеризуются степенью выполнения ими задач,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

направленных на достижение целевых показателей компании по премированию;

3) персональные условия, предоставляемые сотрудникам – условия, учитывающие качественное выполнение служебных обязанностей и соответствующие требованиям к трудовой и исполнительской дисциплине конкретных сотрудников.

Размер вознаграждения определяется суммой выполненных показателей и основан на фактическом выполнении показателей эффективности, установленных для вознаграждения. Максимальная сумма составляет 40% от официальной заработной платы работника.

Поскольку эти показатели эффективности фактически достигают более 100% от запланированного значения, выполнение показателя будет приравниваться к 100%. Если фактическое достижение показателя эффективности от запланированного значения составляет менее 80%, оплата за показатель производиться не будет.

Поэтому условия премирования не поощряют сотрудников перевыполнять план, потому что это не будет доплачиваться.

Если одно из функциональных условий бонуса не будет выполнено, премия будет выплачена в размере 35% от должностного оклада или 80% от бонуса, размер которого определяется общекорпоративным показателем.

В случае невыполнения функциональных условий, согласно рекомендациям заместителя Генерального директора, сотрудникам из АУП подразделения, производственного персонала могут не быть назначены премии.

Для сотрудников административного управления ООО «СИБУР» к показателям компании будет относиться: расходы, обеспечение уровня промышленной безопасности, охрана труда, экология. Для производственного подразделения ООО «СИБУР» условия будут дополнены, в зависимости от вида деятельности, например, «Выполнение нормы по переработке попутного нефтяного газа».

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Общекорпоративные показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1

Общекорпоративные условия премирования
АУП персонала в ООО «СИБУР» [5]

№	Показатели	Величина премии (%)
А	Расходы, которые контролируемые тыс. руб.	32
Б	Обеспечение необходимого уровня производственной безопасности, охрана труда, поддержание экологии	8

Для производственного подразделения были сформулированы три общих показателя корпоративного бонуса. Дополнительный показатель у каждого подразделения будет свой. В таблице 2 показано как распределяется объем премий для каждого условия.

Таблица 2

Общекорпоративные условия премирования производственного персонала
в ООО «СИБУР» [5]

№	Показатели	Размер премии (%)
А	Расходы, которые контролируемые тыс. руб.	16
Б	Выполнение заявленного графика перевозок грузов, сформированного на начало месяца перевозки, с учетом уменьшения заявок в течение месяца перевозки	16
В	Обеспечение необходимого уровня производственной безопасности, охрана труда, поддержание экологии	8

Следующим условием премирования называется индивидуальным, где неисполнение условий определенным сотрудником будет влиять на его суммарный размер премии и может доходить до 0%, указаны в таблице 3.

Таблица 3

Индивидуальные показатели премирования персонала в ООО «СИБУР» [4]

Показатель	Размер премии в случае невыполнения индивидуального условия премирования,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

	%
1	2
1. Исполнение работником должностных обязанностей	0–90%
2. Соблюдение требований, правил и норм промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды	0–90%
3. Недопущение несчастных случаев на производстве	0–90%
4. Обеспечение на должном уровне состояния хранения материалов и оборудования	0–90%
5. Своевременное и качественное выполнение указаний, приказов и распоряжений руководства	0–90%
6. Своевременное и качественное представление требуемой информации, отчетов	0–90%
7. Соблюдение работниками нормативных и распорядительных документов	0–90%
8. Соблюдение Правил внутреннего трудового распорядка	0–90%
9. Отсутствие случаев появления на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического и токсического опьянения	0–90%
10. Соблюдение Договорного регламента ООО «СИБУР» и других локальных нормативных актов по договорной работе	0–90%
11. Соблюдение утвержденного плана работы	0–90%

Следовательно, для получения ежемесячных премий за базовые показатели хозяйственной деятельности сотрудники должны выполнять условия трех видов премий, которые обязуют соблюдение должностных обязанностей, то есть ежемесячное (ежеквартальное) выполнение установленных рабочих планов и распределение сформированного бюджета. Эта система различается по отделам, и она позволяет учитывать конкретные обстоятельства каждого отдела. Разработанные условия премирования в организации мотивируют сотрудников четко выполнять свои обязанности.

Второй частью ежегодных выплат является ежегодная премиальная выплата. Во-первых, необходимо рассмотреть основную терминологию, которая будет использоваться при анализе данного премирования.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Годовая премиальная выплата (ГПВ) – переменная часть общей прямой финансовой компенсации, выплаченной для достижения целей предыдущего календарного года (отчетного года) [2].

Коэффициент стажа – выслуга лет работника преобразуется в коэффициент для расчета коэффициента ГПВ.

Коэффициент профессионального уровня – результат оценки деятельности работника в соответствии со шкалой, в коэффициент для расчета ГПВ.

Понижающий коэффициент – если работники не соблюдают требования трудовой или производственной дисциплины, не выполняют, ненадлежащим образом выполняют должностные обязанности, приказы или инструкции руководства, определяются в отчетном году и пропорционально переводятся в коэффициенты для расчета. ГПВ.

Коэффициент поощрения – случаи признания личных успехов и достижений сотрудников в трудовой деятельности преобразуются в коэффициенты для расчета ГПВ.

Как и в ежемесячной премии, за результаты хозяйственной деятельности будет определяться объем выполненной работы. Если фактическая реализация показателя ниже 80% от запланированного значения, то стоимость показателя не будет выплачена.

ГПВ премируется по двум частям:

– промежуточное начисление в декабре настоящего года на основании условий ПАО «СИБУР» через выполнение показателей с применением коэффициента стажа и понижающего коэффициента;

– перераспределение оставшейся суммы резерва по итогам работы за год по выполнению показателей с применением коэффициента профессионального уровня, коэффициента поощрения и понижающего коэффициента с учетом выполнения условий.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Сумма ГВП для каждого сотрудника различна в зависимости от его заработной платы с учетом производительности коэффициента и условий.

Годовые премии являются базовым премированием в линейной деятельности, которые осуществляется у разных категорий сотрудников и также различаются периоды, за которые подводятся итоги:

– у рабочих – это ежемесячное плюс годовое премирование, то есть по итогам каждого месяца они получают премию и еще получают премию по итогам года;

– весь производственный и непроизводственный АУП и корпоративный центр получат премию по итогам каждого квартала плюс года;

– топ-руководители получат премию по итогам года с ежеквартальной индивидуальной оценкой.

Здесь прослеживается цепочка в рамках управления эффективности, чем более сложнее и стратегические задачи, тем премирование реже. Это связано с тем, что у сотрудников, работающих на производстве можно результат увидеть сразу, значит и премировать в короткие сроки, а те сотрудники, которые выполняют стратегические задачи, результат их работы будет известен лишь через время.

Единовременные премии в компании делятся на следующие категории [3]:

– культура производства (премия в рамках непрерывных улучшений, целевое использование ресурсов, повышение эффективности процессов);

– поддержка культуры ОТ и ПБ (премия за достижение высоких показателей в области ОТ и ПБ, премия за победу в конкурсе за лучшее содержание производственной территории: 1-е место до 15%, 2-е до 10%, 3-е место до 5% часовой тарифной ставки (оклада));

– признание достижений (премия присуждения награды, премия за стаж работы к юбилейным датам, профессиональным праздникам, премия за победу Предприятия в конкурсе профессионального мастерства, премия по программе

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

порекомендуй кандидата и спот бонус, где доплата за мастерство может быть установлена высококвалифицированным рабочим в размере до 25% установленной часовой тарифной ставки (оклада)).

Как подмечалось ранее, блок вознаграждения состоит еще из нематериальной мотивации, в которую входит блок льготы [4].

Значимая часть льгот – это отпуск, дни отдыха, основной отпуск и дополнительные различные дни отдыха. Льготы зафиксированы законодательством и также это прописывается в регламентах СИБУР.

В СИБУР, как и во всех компаниях есть основной отпуск, который длится 28 дней, но также есть и ежегодный оплачиваемый отпуск, за ненормированный рабочий день. Например, для сотрудников корпоративного центра есть бонус в виде 3 дополнительных, ежегодных, нерабочих дней, то есть суммарное количество дней отпуска не 28, а 31 день [1].

А дополнительные оплачиваемые дни отпуска – это разовая возможность получить сотрудникам выходные дни, например, в связи со свадьбой, с рождением ребенка, со смертью близких родственников. Еще если сотрудник СИБУРа является родителем ребенка с 1 по 4 класс, то один раз в год по заявке работника, может быть выделен день отдыха на 1 сентября.

Далее хотелось бы рассмотреть бонусные программы, которые есть в компании. Первая группа представляет собой льготы, которые базируются на заботе здоровья сотрудников:

– оплата больничного 10 рабочих дней в году в 100% размере;

– возможность поехать на базу отдыха в «СИБУР – ЮГ», где часть путевки будет оплачена;

– есть опция «Врач в офисе», всегда можно обратиться к врачу, если что-то случилось;

– ДМС (стоматология, стационарное обслуживание, помощь на дому).

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Следующий раздел льгот состоит из разных видов материальной помощи и страхований:

– материальная помощь для таких событий как, свадьба, рождение ребенка, смерть близких родственников выплачивается в размере прожиточного минимума в регионе;

– материальная помощь один раз работникам, имеющим детей-инвалидов, женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им 3-х лет, начиная с 1,5;

– страхование сотрудников от несчастных случаев и болезней;

– страхование сотрудников, выезжающих за пределы постоянного места жительства;

– льготное кредитование в банках-партнерах.

И последняя категория льгот включает разнообразные аспекты нематериальной мотивации для сотрудников:

– развитие и ротация сотрудников, то есть обучение в Корпоративном университете, изучение английского языка на платформах, которые предоставляет компания;

– корпоративные награды;

– регулярные конкурсы: Знатоки СИБУРа, конкурс «Мы – сибурята»;

– корпоративная программа «Формула хороших дел»;

– поддержка здорового образа жизни (тренировка по различным видам спорта, Дни здоровья, Дни спорта, Неделя здоровья, Ярмарки здоровья);

– корпоративные праздники (День рождения СИБУРа, Новый год, День химика, Конференции для молодых специалистов, Мероприятия в рамках партнерства с Театром наций);

– сокращенный рабочий день в пятницу на 1 час 15 минут;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– премия работникам со стажем работы в СИБУРе не менее пяти лет в связи с юбилейными датами: женщин с 50, 55, 60-летием, мужчин с 50, 60, 65-летием;

– компенсация 50% от стоимости содержания детей в дошкольных образовательных учреждениях семьям, имеющим 2-х и более несовершеннолетних детей.

Все социальные льготы и гарантии описаны в коллективном договоре ООО «СИБУР» и предоставляются основными объединенными профсоюзными организациями. Поэтому они повысили свою лояльность к компании, предоставили гарантии защиты в случае непредвиденных обстоятельств и повысили уровень компенсации за потерянный доход при выходе на пенсию. Предоставление таких планов также снижает риски компании и потенциальные затраты в случае страхового случая.

На основании возможностей, которые предоставляет сотрудникам компания, можно сделать вывод, что система мотивации персонала в ПАО «СИБУР» очень хорошо выстроена, и отдел по работе с персоналом обращает на это значительное внимании. В компании активно применяются разнообразные программы мотивации сотрудников, которые направлены на повышение уровня безопасности работы на химическом производстве, поддержание социальной стабильности, оздоровление персонала, повышение сплоченности коллективов и лояльности по отношению к компании.

Список литературы

1. Коллективный договор между работодателем и объединенной Профсоюзной организацией ООО «СИБУР».

2. Положение о годовой премиальной выплате работникам ООО «СИБУР».

3. Положение о единовременной премиальной выплате.

4. Положение о наградах ООО «СИБУР».

5. Положение о премировании работников ООО «СИБУР» за основные результаты хозяйственной деятельности.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

6. Положение об оплате труда работников ООО «СИБУР».

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)