(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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация*: в статье на примере конкретного предприятия подробно проанализирована система стимулирования и мотивации персонала. Анализ действующей системы мотивации и стимулирования и результатов опроса персонала выявил несколько недостатков, которые формируются за счет премиальной выплаты базового результата хозяйственной деятельности, и один недостаток за счет нематериальной мотивации персонала.*

Ключевые слова*: система, персонал, мотивация, стимулирование.*

Анализ системы стимулирования и мотивации персонала в ПАО «Сибур» позволил выявить следующие недостатки:

1) распределение функциональных показателей между подразделениями неравномерно;

2) условия индивидуального премирования не конкретизированы и не способны рассчитать эффективность выполнения показателя;

3) излишняя регламентация на вручение грамот, благодарственных писем работникам;

4) сотрудникам не хватает неформальных встреч с коллегами.

Можно определить, что первые два недостатка касаются премии за базовые результаты хозяйственной деятельности, которые послужили основанием разработать рекомендации по совершенствованию именно этого вида премий.

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

Новой структура премиальной выплаты представлена на рисунке 1.

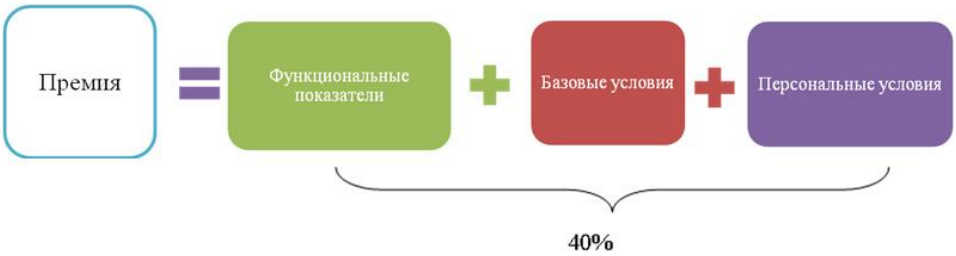

Рис. 1. Новая структура премии
за основные результаты хозяйственной деятельности

Прежде всего, мы заметили, что максимальная сумма этой премии также удерживается в пределах 40%, что избавляет от необходимости увеличивать фонд заработной платы. В то же время сумма вознаграждения за производительность для каждого компонента равна определенному проценту от общего вознаграждения. Это обеспечивает эквивалентность показателей и устраняет взаимозависимость показателей, описанных в недостатках. Другими словами, сотрудники, реализовав функциональные условия премирования, получат заработанные 15%, и следовательно, при отсутствии выполнения каких-либо показателей сумма потерянной премии не превышает установленных 15%.

Такое распределение дает сотрудникам ощущение справедливой компенсации и финансовой стабильности, поскольку они могут рассчитывать на определенный процент премии и его устойчивости.

Прежде чем мы начнем рассматривать эти составляющие премии, давайте сосредоточимся на общекорпоративных показателях и условиях премирования.

Как упоминалось ранее, единые общекорпоративные показатели включают контроль затрат и обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды. Эти показатели выполняются на уровне всей компании, и процент их выполнения определяет максимальную сумму премий, которая служит основой для других показателей в течение данного расчетного периода. Например, организация перевыполнила план контрольных расходов на 5%, но при этом обеспечила 100% требуемого уровня

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

промышленной безопасности. Результаты полученных данных направляются в холдинг ПАО «СИБУР», которая формирует приказ о снижении максимального размера премирования до 38,4% от оклада.

Для примера можем рассмотреть распределение премирования в двух вариациях в таблице 1.

Таблица 1

Определение размера премирования

№ п/п	Сумма оклада, руб.	Размер премии		Функциональные показатели		Базовые показатели		Персональные показатели	
		%	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.
1	100 000	40	40 000	15	15 000	10	10 000	15	15 000
2	100 000	38,4	38 400	15	14 400	10	9600	15	14 400

Следовательно, при расчете ежемесячной премии эта сумма будет использоваться в качестве расчетных 40%, так что сумма каждого компонента будет уменьшена в денежном выражении при сохранении процентного соотношения относительно 40%.

Условия учета начисленной премии «Недопущение случаев травматизма со смертельным исходом по вине работодателя» остаются неизменными. Если это условие не будет выполнено, данный вид премии не будет начисляться в организации.

Эти показатели чрезвычайно важны для организации, потому что от выполненного плана зависит не только работа ПАО «СИБУР», но и соответствующих организаций (газоперерабатывающие заводы, нефтеперерабатывающие заводы), и обеспечение промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды всех подразделений и подконтрольных организаций на уровне ведущих мировых нефтяных компаний является одной из стратегических целей компании.

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

Таким образом, общекорпоративные показатели премии используются в качестве основы для дальнейших расчетов и, следовательно, выводятся за сумму составляющих компонентов вознаграждений в представленной ранее схеме.

Одновременно они также играют мотивирующую и стимулирующую роль. Поскольку максимальный размер премии зависит от степени обеспечения требуемого уровня безопасности, это очень стимулирует персонал своевременно обнаруживать различные проблемы с оборудованием, а также ситуации, которые обычно могут привести к несчастным случаям, отказам оборудования или нарушениям трудовых и экологических норм. правила и положения защиты. Поэтому каждый сотрудник несет ответственность за выполнение этого показателя.

Далее мы рассмотрим каждый компонент премии.

Первый компонент – это функциональные показатели премии, которые рассчитываются на группу или отдел. Принимая во внимание различное количество функциональных показателей и в целях устранения недостатков, описанных ранее, процент премии по каждому показателю устанавливается пропорционально их количеству. Другими словами, за выполнение каждого показателя сотрудники отдела промышленной безопасности, охраны труда и экологии будут получать 1/7 от общего распределения этих показателей. Поэтому снижение премий будет пропорционально количеству показателей, установленных для отдела.

Сами по себе функциональные показатели не изменятся, поскольку они связаны с целями организации и имеют свои собственные специфические обстоятельства.

Таким образом, недостатки, обнаруженные в исследовании по поводу учета неравномерного распределения функциональных показателей, были устранены, что позволяет распределять премирование нового формата более справедливо и логично.

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

Вторая составляющая премии – это базовые условия для награждения, и ее выполнение обеспечивает сотрудникам 10% от общего вознаграждения. Такого рода условия будут индивидуальными, поскольку их реализация напрямую зависит от самого сотрудника.

Базовые условия премирования показаны на рисунке 2.

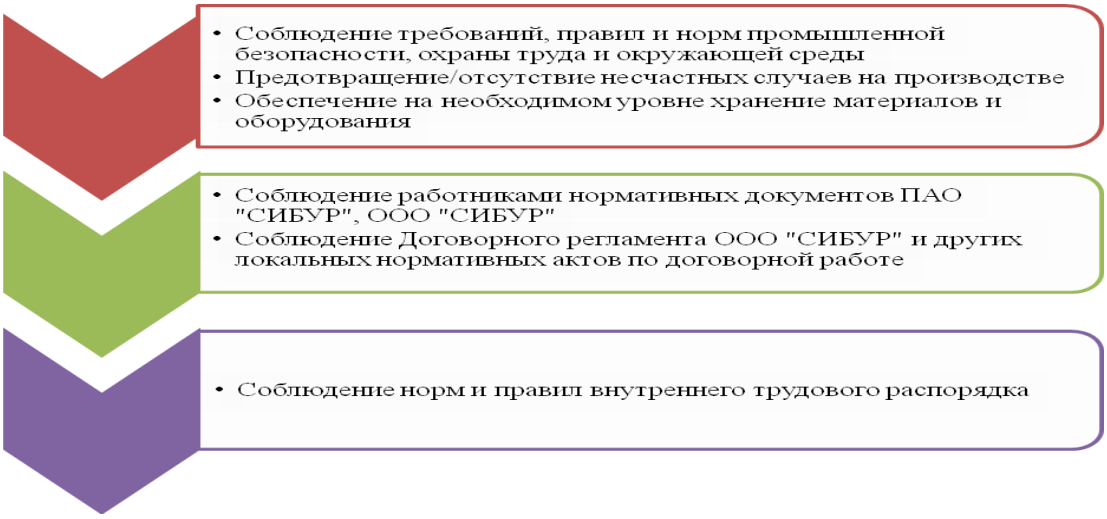

Рис. 2. Базовые условия премирования

Базовые условия премирования фиксируют трудовое поведение сотрудников. Поскольку несоблюдение этих условий повлияет не только на эффективную работу самого сотрудника, но и на работу коллег, условия выплаты этой части премии будет определяться отсутствием документального подтверждения фактов нарушения. Кроме того, в случае систематического нарушения этих условий или в случае серьезного дисциплинарного проступка сотрудники могут быть лишены премий в полном объеме или уволены в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

Поэтому, когда будет принято решение о снижении премии за нарушение этих показателей, уровень субъективизма снизится, а процесс станет более прозрачным и понятным для сотрудников.

Последним, но не менее важным компонентом главной награды за результат экономической деятельности являются личные показатели. Как указывают недостатки, выявленные существующей системой стимулирования, этот пока-

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

затель характеризуется отсутствием детализации и методов расчета, что делает решение о начислении или лишении премий довольно субъективным.

Чтобы устранить эти недостатки, в первую очередь, было решено доработать показатели «Выполнение сотрудником своих должностных обязанностей» в зависимости от должности сотрудника.

Давайте рассмотрим результат этого решения на примере должности специалиста по кадровому учету. Как пример, на основе должностной инструкции сотрудника, целей организации и принципа начисления премий на основе системы KPI были сформулированы следующие ключевые показатели для должности и представлены в таблице 2.

Таблица 2

Ключевые показатели HR-менеджера

№ п/п	Название показателя	Ед. изм.	Подтверждение выполнения условий
1	Среднее время закрытия вакансии	дни	Начальник отдела персонала
2	Оценка заказчика услуг	да/нет	

Давайте рассмотрим методику расчета каждого показателя:

1. Необходимое время для закрытия вакансии.

Текущее значение составляет 18 дней. Целевое значение составляет 15 дней.

При целевом значении 100% и текущем значении 90% мы получаем следующее распределение суммы премии на основе выполнения показателей: 100% – 5% премии, 90% – 4,5% премии, 80% – 4,0% премии, менее 80% – премия не будет оплачиваться.

Достижение этого показателя зависит от периода времени между подачей заявления о закрытии вакансии и подачей заявления о приеме на работу сотрудника на вакантную должность.

2. Оценка заказчика.

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

Выполнение этого условия оценивается с помощью чек-листов, направляемых руководителями отделов.

Как показано в таблице 2, этот показатель фиксируется по принципу «да/нет», при хорошей оценке сотрудник получает 5% премии и 0% при неудовлетворенной оценке.

Вознаграждения, основанные на результатах выполнения этих показателей, будут определяться с использованием объективных показателей, и мнение прямого руководителя и его отношения к подчиненным никак не будет зависеть на оценку.

Кроме того, включение ключевых показателей побуждает сотрудников развивать и совершенствовать свои профессиональные навыки, устанавливая целевые уровни эффективности.

Далее давайте рассмотрим методику расчета остальных личных показателей.

К ним относятся:

– своевременное и качественное выполнение указаний, приказов и распоряжений руководства;

– своевременное и качественное предоставление требуемой информации, отчетов;

– соблюдение утвержденного плана работы.

Поскольку эти показатели напрямую связаны с взаимоотношениями между руководителями и подчиненными, существует необходимость в едином методе определения степени реализации этих показателей, что снижает субъективность принятия решений.

Как и в случае с основными условиями бонусов, решения о нарушениях этих показателей должны приниматься на основе зафиксированных фактов. С этой целью инструкции, приказы и инструкции руководства должны быть доведены до сведения персонала в письменной форме или по электронной почте,

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

а также должен быть указан срок реализации. В этом случае будет документальное подтверждение того, что сотрудник получил задание и должен выполнить его в срок.

То же самое относится и к предоставлению различных отчетов. Этот показатель также должен иметь документальную основу для подтверждения своевременности предоставления информации и представления отчетов.

Давайте рассмотрим пример распределения сумм премий в зависимости от количества нарушений, представленных в таблице 3.

Таблица 3

Размер премий при невыполнении личных показателей

№ п/п	Количество нарушений, ед.	Размер премии, %
1	0–1	5%
2	2–3	2,5%
3	более 3	0%

Эти нарушения могут включать: на совещании отсутствовал доклад о текущей ситуации; срока подачи отчетов руководству превышает более чем на 1 день; подача документов на подпись руководству с опозданием и т. д.

Поэтому при использовании этих условий решение о выплате или снятии премии будет формализовано и не будет зависеть от субъективного мнения менеджера. Это устраняет недостатки, а именно отсутствие методов расчета отдельных показателей и высокую субъективность решений.

Поэтому, устранив первые два недостатка, связанные с ежемесячными премиями, можно рассмотреть последний недостаток, касающийся нематериальной системы стимулирования в ООО «СИБУР».

Рекомендуется включить определенное условие в «Положение о вручении благодарственных писем и почетных грамот». Согласно этому условию, чтобы сотрудник мог воспользоваться данной возможностью, ему необходимо отработать в Обществе не менее двух лет, из них не менее года в структурном подразделении. Это условие должно рассматривать стаж работы в организации, и

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

временной интервал между награждениями, поскольку это условие ставит в жесткие рамки возможность сотрудника получить заработанное, заслуженное материальное и моральное вознаграждение.

Предложенные рекомендации представят систему стимулирования более гибкой и будут мотивировать персонал достигать более высоких результатов в работе, где будут разработаны более рациональные предложения, без строго определения сроков, установленными Положением о наградах в ООО «СИБУР».

Также рекомендуется, чтобы вручение дипломов и благодарственных писем было перенесено на внутренний уровень и вручалось сотрудникам как можно скорее после подачи петиции внутри организации. И торжественная часть, чествование сотрудников, получивших награду в этом году, должны проводиться в рамках мероприятий, посвященных празднованию профессиональных праздников, юбилеев компании, а также успешно завершенных определенных крупных проектов, направленных на развитие компании. Как итог, это обеспечит комплексный стимулирующий эффект и будет соответствовать всем принципам вознаграждения.

Таким образом, предлагаемые рекомендации помогут устранить недостатки, обнаруженные в исследовании, и настроить систему стимулирования более сбалансированной, прозрачной и понятной для сотрудников, что определяет социальную эффективность предлагаемых мер.

Список литературы

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

2. Положение о наградах ООО «СИБУР».

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

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