

О НОВОЙ СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. Д. Агаева

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь

Научный руководитель И. В. Ермолина

В условиях работы предприятий в системе рыночного хозяйствования в соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики переданы непосредственно предприятиям, которые самостоятельно устанавливают формы и системы оплаты труда, материального стимулирования его результатов.

Целью исследования является изучение возможностей дополнительного стимулирования работников ОАО «Гомельский завод литья и нормалей» (ОАО «ГЗЛиН») за счет предоставления новых социальных услуг.

Результаты проведенного исследования подтвердили предположение о том, что работники ОАО «ГЗЛиН» нуждаются в дополнительном стимулировании. Их потребности в отношении интересной работы, самостоятельности и общении – в большей степени можно считать удовлетворенными, а вот потребность в вознаграждении за труд не удовлетворена в полной мере.

Для эффективного использования денежных средств предприятия и достижения наибольшего мотивационного эффекта предлагается разработать и внедрить систему дополнительного социального обеспечения по принципу «кафетерия». Основной принцип данной системы – это возможность выбора работником нужных именно ему социальных услуг из всех, которые предоставляются предприятием. Построение компенсационного пакета по такому принципу дает возможность предприятию [1]:

- регулировать расходы на определенные статьи социального пакета;
- контролировать объем социальных услуг, предоставляемых одному работнику;
- распределять различные социальные услуги по разработанным руководством организации критериям – определять лимиты для разных групп работников;
- предлагать работникам широкий выбор социальных услуг без увеличения расходной части.

Кроме того, это является хорошим мотивационным инструментом, так как за достижение каких-либо результатов работнику может быть расширен социальный пакет. Для работников «принцип кафетерия» тоже имеет достаточное количество плюсов – возможность выбора именно той социальной услуги, которая нужна в настоящий период времени работнику и его семье; мотивирует на достижение определенных результатов, что может повлиять на расширение для него компенсационного пакета.

В ОАО «ГЗЛиН» явно выражена потребность работников в дополнительных социальных услугах. Поэтому необходимо определить набор социальных услуг, которые организация может предложить своим работникам. После этого разработать критерии, на основании которых может быть предоставлен различный объем компенсационного пакета различным категориям работникам.

Достаточно простой и действенный инструмент – балльная система. При трудоустройстве работнику предлагается определенное количество баллов, в пределах которых он может выбрать для себя социальные услуги (для начала – минимальное количество). Каждая предоставляемая организацией социальная услуга

предварительно оценивается в определенное количество баллов. Для каждой группы работников стартовое количество баллов должно быть разным. После успешного прохождения испытательного срока работнику добавляются баллы для возможности расширения компенсационного пакета. Пересмотр пожеланий работника использовать те или иные составляющие компенсационного пакета целесообразно проводить не чаще одного раза в полгода, а лучше – раз в год. Так предприятию будет проще планировать бюджет для своих расходов по данным статьям.

Работа на каждой должности в организации оценивается определенным количеством баллов, в рамках которых работники организации могут выбирать составляющие компенсационного пакета. Необходимо разработать систему баллов для каждой должности в организации. В табл. 1 приведена вилка предоставляемых баллов по рангам должностей.

Таблица 1

Вилка предоставляемых баллов по рангам должностей

Ранг должности	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
A	1	2
1	0	25
2	25	50
3	50	75
4	75	100
5	100	125
6	125	150
7	150	175
8	175	200
9	200	225
10	225	250

Источник. Собственная разработка автора.

В рамках одного ранга количество предоставляемых баллов может быть разным, чтобы была возможность увеличивать или уменьшать количество баллов, в качестве положительного или отрицательного мотивационного воздействия.

Так, всеми без исключения социальными услугами может пользоваться руководитель организации. Практическими всеми – заместители директора. Самый минимум услуг может быть предоставлен обслуживающему персоналу. Так, уборщицы и сторожа могут выбрать для себя оплачиваемое питание – по количеству баллов – это максимум на что они могут рассчитывать. Должности второго ранга уже могут выбирать больше социальных услуг и даже – обучение за счет организации. Но, скорее всего, работники, чьи должности имеют невысокий ранг, больше будут заинтересованы в доставке служебным транспортом, бесплатным питанием и другими подобными социальными услугами.

При принятии на работу нового работника организация может устанавливать ему минимальное количество баллов при выборе для себя компенсаций. Для эффективного планирования расходов предприятия на предоставление работникам ком-

пенсационного пакета все социальные услуги могут быть предоставлены работнику только после прохождения им испытательного срока. На период испытания новому работнику устанавливается лимит в 10 баллов, который позволяет пользоваться минимальными услугами. Успешное прохождение испытательного срока означает, что работник может пользоваться социальными услугами в рамках установленных лимитов по баллам для ранга его должности.

При организации на предприятии предоставления социальных услуг по принципу «кафетерия» можно удовлетворить потребности работников в дополнительном социальном пакете и увеличить удовлетворенность трудом, не прибегая к увеличению заработной платы.

Предоставление различного рода социальных услуг должно быть «прозрачно» для работника с точки зрения стоимости для организации, потребляемой им услуги. В таком случае работник сможет оценивать не только размер своей заработной платы, но и стоимость социального пакета – именно из этих двух составляющих будет складываться его вознаграждение за труд на предприятии.

Целесообразно обязанности по внедрению новой системы стимулирования работников возложить на главного экономиста и заместителя директора, контролирующего социальные вопросы на предприятии.

В табл. 2 приведены планируемые затраты на внедрение новой системы стимулирования работников ОАО «ГЗЛиН».

Таблица 2

Планируемые затраты на внедрение новой системы стимулирования работников

Виды затрат	Сумма, тыс. р.
1. Компенсация на питание	858,0
2. Служебный транспорт	0,2
3. Ежегодные новогодние подарки	89,4
4. Предоставление возможности отдыха детей работников в детских лагерях и санаториях (1 тыс. р. на каждого работника)	3575,0
5. Подписка на периодическую литературу	0,1
6. Обучение за счет предприятия на семинарах и тренингах (один раз в год пять человек)	2,5
7. Обучение за счет предприятия на курсах повышения квалификации или получение дополнительного образования (три человека в год)	5,4
8. Оплата санаторно-курортного лечения (лимит устанавливается предприятием до 150,0 тыс р.)	150,0
<i>Всего</i>	4680,6

Источник. Собственная разработка автора.

Анализ прогнозного расчета эффективности внедрения новой системы стимулирования труда работников на предприятии ОАО «ГЗЛиН» показывает, что система позволит:

– более эффективно использовать денежные средства, предназначенные для стимулирования работников;

– выбирать работнику нужные именно ему социальные услуги из всех, которые предоставляются предприятием;

– повысить производительность труда работников на 6,4 %.

В заключение следует отметить, что по итогам проведенных расчетов предложенная система стимулирования труда работников на предприятии является более рациональной и эффективной.

Л и т е р а т у р а

1. Сосновй, А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А. Сосновй // Модели и методы управления персоналом. – М., 2001 / Управление персоналом: 100%-я практика. – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article06/?id=1154954369>. – Дата доступа: 12.12.2019.