

Решение проблемы повышения эффективности реализации социальных программ предприятия

*Пестерникова М. В., канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский
университет», e-mail: marinapesternikova@mail.ru*

Пермь, Россия

*Копылова Е.А., магистрант
ФГБОУ ВПО "Пермский национальный исследовательский политехнический
университет",*

e-mail: elenaankopylova@gmail.com

Пермь, Россия

Аннотация: В современных организациях нефтегазового сектора экономики актуальной проблемой является повышение эффективности управления реализацией социальных программ. В статье проанализирован и обобщен опыт управления реализацией социальных программ на одном из крупнейших предприятий Пермского края, предложен вариант решения этой проблемы с целью усиления трудовой мотивации персонала предприятия, дальнейшего роста производительности его труда.

Ключевые слова: Управление социальными программами, социальные программы организации, персонал, производительность труда, эффективность управления реализацией.

В настоящее время многие российские предприятия все чаще обращаются к поиску новых методов работы с персоналом, ориентированные на получение работодателем дополнительных конкурентных преимуществ. Именно поэтому создание эффективной системы стимулирования персонала – путь к повышению производительности труда.

Социальные программы организации – добровольно осуществляемая организацией деятельность, направленная на реализацию мероприятий по охране природы, развитию персонала, созданию благоприятных условий труда, поддержке местного сообщества, благотворительную деятельность, добросовестную деловую практику [3, с. 169], [4], [5].

Как показывает практика, большинство крупных российских нефтяных компаний стремятся к эффективному управлению реализацией социальных программ, что подтверждается ежегодными нефинансовыми отчетами. Данные отчетов содержат в себе результаты социальных программ компаний за год, позволяют оценить полноту их реализации и дальнейшие перспективы.

В ходе проведения анализа деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» (далее – Компания) было выявлено, что детально проработанная стратегия Компании, а так же ее миссия и цели, позволяют организации оставаться лидером в регионе своего присутствия. Ценности Компании позволяют ей формировать крепкие и дружественные отношения как с населением, так и с местной администрацией, что, соответственно, обеспечивает ей благоприятный имидж. Помимо этого,

Компания непрерывно формирует имидж предпочтительного работодателя, о чем свидетельствуют проводимые мероприятия в области управления персоналом. Персонал в организации – это главная ценность, развитием и удовлетворением потребностей которых Компания занимается на регулярной основе [7]; [8]; [9]; [10].

Как бы эффективно не функционировала компания, она не может быть полностью застрахована от возникновения проблем, которые могут привести к снижению эффективности ее деятельности. В ходе проведенного SWOT-анализа была выявлена одна из таких проблем, как снижение эффективности управления реализацией социальными программами в организации [2, с. 133 - 135].

Для изучения мнения сотрудников относительно удовлетворенности текущей системой управления реализацией социальных программ был проведен опрос. В опросе приняло участие более ста человек различной половозрастной и должностной категорий. Полученные результаты позволили составить рейтинг компенсаций (среднее значение по всем ответам) от наиболее предпочитаемых к менее предпочитаемым:

1. оплата туристических путевок;
2. страхование жизни;
3. медицинское страхование;
4. оплата сотовой связи и интернета;
5. обучение иностранным языкам;
6. абонементы в фитнес-центр;
7. оплата услуг детского сада для ребенка;
8. бесплатные обеды;
9. автомобильное страхование;
10. оплата коммунальных услуг;
11. компенсация расходов на обучение.

Большая часть респондентов, кто частично удовлетворен текущей системой компенсации и льгот (48%), на данный момент холосты/не замужем и их возраст составляет от 20-35 лет. Это не удивительно, т.к. у данной категории сотрудников нет детей, и они не вступили в брак, соответственно, никакие дополнительные выплаты, предусмотренные Коллективным договором, они не получают. Кроме всего, эта часть сотрудников полностью согласна с переходом на новую систему компенсаций.

Часть сотрудников, кто частично удовлетворен текущей системой компенсаций (14%), так же согласны с переходом на новую систему. Это обусловлено тем, что в данной категории находятся сотрудники возраста 41+. Маловероятно, что у кого-то из них планируется вступление в брак, а дети уже выросли и поэтому компенсации за детский сад они так же не получают.

Часть сотрудников, кто сомневается в переходе на новую систему (26%), это сотрудники, чья возрастная категория как раз попадает под ту, на которую приходится большая часть льгот и выплат. Поэтому для них переход на новую систему не играет особой роли.

Соответственно, разработка мероприятий в данной области является целесообразной и может привести к увеличению лояльности персонала к организации, и к повышению производительности его труда.

В качестве решения выявленной проблемы предлагается создать дополнительную систему компенсаций и льгот, которая будет учитывать интересы всех категорий сотрудников. Данная система будет построена на «принципе «кафетерия» [6, с. 92]. По своей сути эта система напоминает кафетерий, когда человек приходит и самостоятельно выбирает то, что он хочет, но только с учетом уровня своей квалификации, должности, опыта работы и заслуг перед компанией. Он ограничен в данном случае лишь имеющимися ресурсами и тем ассортиментом, который ему предлагается. Принцип «кафетерия» учитывает разнообразные характеристики персонала: пол, возраст, семейное положение, наличие детей, состояние здоровья, место проживания, статус и т.д [1].

Чтобы учесть различные потребности сотрудников, разрабатывается гибкая программа бонусов и льгот. Каждый сотрудник выбирает себе определенные льготы из общего перечня в рамках установленного лимита. Соответственно, чем больше и эффективнее работает сотрудник, тем больше баллов он получает на свой электронный счет, и тем больше услуг он может «оплатить». Величина накопленных баллов в данном случае не ограничена и может быть даже выше, чем у руководителя.

Начисление баллов происходит на ежедневной, еженедельной или ежемесячной основе – в данном случае компания самостоятельно решает, как ей будет удобнее. В качестве примера расчета баллов взята еженедельная основа, т.к. она является наиболее оптимальной.

Таблица 1. Условия и количество начисления баллов

Критерий	Количество баллов	Условие
1	2	3
Выполнение поставленных задач, планов	5	1. Поставленная задача выполнена точно в срок; 2. Выполненное задание соответствует всем требованиям руководства Начисление происходит 1 раз в неделю
Участие в научно-практических конференциях	20	Сотрудник подготовил доклад и выступил в завершающем этапе. Начисление происходит 1 раз за 1 конференцию
Участие и победа в научно-практических конференциях	1 место – 50 2 место – 40	Предоставление подтверждающего диплома/сертификата. Начисление происходит 1 раз

	3 место - 30	за 1 конференцию
Отсутствие прогулов и опозданий	10	У сотрудника не должно быть ни одного прогула и ни одного опоздания. Начисление происходит 1 раз по итогам месяца
Получение благодарности от высшего руководства	20	Предоставление подтверждающих документов. Начисление происходит 1 раз за 1 благодарность
Участие в культурно-массовых и спортивных мероприятиях	10	Начисление происходит в соответствии со списками участников мероприятия 1 раз за 1 мероприятие

В таблице 1 представлен примерный перечень, за что могут начисляться баллы. В процессе реализации и использования системы данный список может дополняться. Главное условие – любое начисление должно соответствовать четко-поставленным условиям. Что касается набора социальных льгот, то здесь каждая организация выбирает для себя самостоятельно, что она готова предоставить своим сотрудникам за выполненные задачи. Это могут быть:

- Корпоративный полис добровольного медицинского страхования (ДМС);
- Компенсация за использование мобильное связью и интернетом;
- Компенсация оплаты детского сада;
- Компенсация оплаты коммунальных услуг;
- Компенсация оплаты туристических путевок;
- Компенсация за питание;
- Организация обучения иностранным языкам;
- Компенсация расходов на обучение;
- Компенсация абонементов в фитнес-клуб/бассейн и др.

Схематично эти «меню» можно представить следующим образом (рис. 1)

Меню 1

Основной пакет:
1. ДМС
2. Страхование жизни
Дополнительный пакет:
1. Компенсация за детский садик
2. Компенсация

Меню 2

Основной пакет:
1. ДМС
2. Страхование жизни
Дополнительный пакет:
1. Компенсация за обучение
2. Компенсация

Меню 3

Основной пакет:
1. ДМС
2. Страхование жизни
Дополнительный пакет:
1. Компенсация за обучение
2. Компенсация

оплаты коммунальных услуг 3. Компенсация за питание	услуг мобильной связи 3. Компенсация за питание	туристических путевок 3. Компенсация полисов ОСАГО
--	--	---

Рис. 1. «Меню» социальных пакетов

Как видно из таблицы 2 ассортимент льгот будет для каждой категории сотрудников разным. Это, во-первых, поможет повысить стремление сотрудников для перемещений по карьерной лестнице, а, во-вторых, повысить производительность труда. Ведь если сотрудник хочет оплатить льготу, которая не включена в его пакет – ему можно это сделать, но «стоимость» данной льготы будет увеличена в два раза. То есть сотруднику понадобится больше баллов, следовательно, ему нужно лучше работать, чтобы накопить необходимое количество.

Распределение льгот в зависимости от квалификации сотрудника, из предложенного ранее перечня, можно представить следующим образом (таблица 2)

Таблица 2. Распределение льгот в зависимости от квалификации

Рабочие	Служащие	Специалисты	Начальник отдела	ТОП-Менеджмент
1. Компенсация за использование мобильной связи и интернета; 2. Компенсация оплаты детского сада; 3. Компенсация оплаты коммунальных услуг; 4. Компенсация за питание.	1. Компенсация за использование мобильной связи и интернета; 2. Компенсация оплаты детского сада; 3. Компенсация оплаты коммунальных услуг; 4. Компенсация за питание.	1. Компенсация за использование мобильной связи и интернета; 2. Компенсация оплаты детского сада; 3. Компенсация оплаты коммунальных услуг; 4. Компенсация за питание; 5. Организация обучения иностранным языкам; 6. Компенсация абонементов в фитнес-клуб/бассейн.	1. Компенсация за использование мобильной связи и интернета; 2. Компенсация оплаты детского сада; 3. Компенсация оплаты коммунальных услуг; 4. Компенсация оплаты туристических путевок; 5. Компенсация за питание; 6. Организация обучения иностранным языкам; 7. Компенсация расходов на обучение; 8. Компенсация абонементов в фитнес-	1. Компенсация за использование мобильной связи и интернета; 2. Компенсация оплаты детского сада; 3. Компенсация оплаты коммунальных услуг; 4. Компенсация оплаты туристических путевок; 5. Компенсация полисов ОСАГО и КАСКО; 6. Компенсация за питание; 7. Организация обучения иностранным языкам; 8. Компенсация расходов на

			клуб/бассейн.	обучение; 9. Компенсац ия абонементов в фитнес- клуб/бассейн.
--	--	--	---------------	---

Чтобы приобрести те или иные льготы, сотрудник должен будет накопить определенное количество баллов за период. Стоимость каждой льготы он будет знать заранее, ведь она будет отражена в Личном кабинете сотрудника на странице в Интранете.

То, сколько будет стоить каждая из льгот, компания решает самостоятельно. Расчет можно произвести в зависимости от разных показателей: планируемой выручки, средней заработной платы, выделяемого бюджета и т.д.; так же можно основываться на должностной инструкции сотрудника и установить стоимость каждого из блага в зависимости от квалификации.

Таблица 3. Балльная стоимость компенсаций по категориям сотрудников

Категория	Рабочие	Служащие	Специалисты	Начальник отдела	ТОП- Менеджмент
Компенсация за использование мобильной связи и интернета	65	65	65	65	65
Компенсация оплаты детского сада	65	65	65	65	65
Компенсация оплаты коммунальных услуг	65	65	65	65	65
Компенсация оплаты туристических путевок	-	-	-	300	300
Компенсация полисов ОСАГО и КАСКО	-	-	-	-	150
Компенсация за питание	50	50	50	50	50
Организация обучения иностранным языкам	-	-	70	70	70
Компенсация расходов на	-	-	-	150	150

обучение					
Компенсация абонементов в фитнес-клуб/бассейн	-	-	70	70	70

Расчет основан на следующем основании: за неделю сотрудник может получить 5 баллов за выполнение своих задач, за месяц – 20, за квартал – 60. Так же он может получить 30 баллов за квартал за отсутствие опозданий. За квартал максимум он может получить 80 баллов без дополнительных каких-либо начислений. Нужно понимать, что не всегда у сотрудника будет получаться выполнять поставленные перед ним цели, поэтому востребованные компенсации необходимо установить на приемлемом уровне.

Сотрудник в течение определенного периода (месяц, квартал, полгода – решает организация) накапливает баллы, и в конце периода обменивает их на необходимые ему льготы и выплаты. «Выкупленные» льготы действуют весь следующий период, в течение которого сотрудник накапливает новые баллы. Если сотрудник желает оплатить льготы, стоимость которой не покрывается накопленными баллами за один период, он может копить эти баллы на протяжении нескольких периодов. В данном случае важным является период сгорания накопленных баллов, который организация должна так же установить самостоятельно. Ведь если не учесть этот момент, то настанет период, в котором организации придется потратить огромную сумму денег на большое количество выплат.

Таким образом, развитие предложенной системы управления реализацией социальных программ в организации на принципах «кафетерия» будет эффективным и целесообразным, т.к. внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть персонала, сэкономить денежные средства, что приведет к увеличению прибыли Компании.

Список литературы

1. Мотивация по принципу кафетерия <http://sarafan.good-peoples.ru/> (дата обращения: 18.04.2018).
2. Пестерникова М.В., Копылова Е.А. Актуальные аспекты управления реализацией социальных программ организации: Сб. научн. ст. «Теория и практика корпоративного менеджмента». Вып.14.Пермь, 2017, с.131-140
3. Погосян М. С. Социальные программы в социальной политике организации - // Социально-политические науки. 2012.№1. С.168-171
4. Социальная политика компании: введение, термины, виды социальных программ <http://www.hr-journal.ru> (дата обращения: 18.04.2018).
5. Социальные программы в организации: баланс интересов <http://www.ieay.ru> (дата обращения: 18.04.2018).
6. Управление мотивацией персонала. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) - М.: Изд.-во Журнал «Управление персоналом», 2005. –128 с.
7. Коллективный договор ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»
8. Официальный Сайт ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» <http://perm.lukoil.ru/> (дата обращения: 10.04.2018).
9. Официальный Сайт ПАО «ЛУКОЙЛ» <http://www.lukoil.ru/> (дата обращения: 11.04.2018).

10. Социальный кодекс ПАО «ЛУКОЙЛ»

